

# Visitatierapport Dunavie

**DUNAVIE**  
*Natuurlijk wonen*

## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 31 januari 2016

### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

### Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)  
Ruud Pijpers  
Germa Reivers

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Dunavie, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied .....</b>	<b>6</b>
1.1 Dunavie.....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	7
1.3 Het werkgebied .....	7
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Dunavie .....</b>	<b>11</b>
2.1 Recensie: En er is ook nog een wereld te winnen .....	11
2.3 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	14
2.4 Samenvatting per perspectief .....	15
<b>Deel II Toelichting per perspectief .....</b>	<b>21</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities .....</b>	<b>23</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied .....	23
3.2 Mate van belang van de prestatievelden .....	24
3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep .....	25
3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen .....	27
3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer .....	29
3.6 (Des)investeringen in vastgoed .....	31
3.7 Kwaliteit van wijken en buurten .....	32
3.8 Ambities .....	33
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities .....	34
<b>4 Belanghebbenden .....</b>	<b>35</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Dunavie .....	35
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden .....	36
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden .....	37
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden .....	37
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden .....	38
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden .....	38
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden .....	39
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden .....	39
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden .....	40
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	42
<b>5 Presteren naar vermogen .....</b>	<b>43</b>
5.1 Financiële continuïteit .....	43
5.2 Doelmatigheid .....	47
5.3 Vermogensinzet .....	48
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen .....	50
<b>6 Governance .....</b>	<b>51</b>
6.1 Besturing .....	51
6.2 Intern toezicht .....	52
6.3 Externe legitimatie .....	55
6.4 Oordeel over Governance .....	56

Deel III Bijlagen .....	57
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	58
Bijlage 2 CV's visitatoren .....	60
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	65
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen .....	68
Bijlage 5 Position Paper Dunavie .....	70
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....	73
Bijlage 7 Visitatieaanpak .....	87
Bijlage 8 Wijze van beoordeling .....	92

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Dunavie. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van september 2015 tot en met januari 2016.

Dunavie heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces voor zover mogelijk gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Dunavie voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Dunavie volgt de Aedescode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Dunavie is een corporatie met 7.694 gewogen verhuureenheden (CIP 2014, versie april 2015). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1000 verhuureenheden.

In 2015 heeft Dunavie opdracht gegeven aan Pentascope om een visitatie uit te voeren. Dunavie vindt in de werkwijze van Pentascope met name het in dialoog gaan met de belanghebbenden van belang. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw Joos Jacobs (voorzitter), de heer Ruud Pijpers (visitor) en mevrouw Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2011 tot en met 2014.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform deze eisen een 10-puntsschaal. Voor 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 daarbij het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn geleverd. De belanghouders hebben bij 'Presteren volgens belanghouders' schoolcijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. De aanpak van de visitatie wat betreft het proces, de stappen en het kader is in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In Hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Dunavie, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met het spinnenweb en de integrale scorekaart, en een korte samenvatting van de oordelen op de perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Dunavie ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden over de maatschappelijke prestatie van Dunavie weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

# 1 Dunavie, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

## 1.1 Dunavie

Dunavie is een corporatie met 7694 gewogen verhuureenheden waarvan 7.312 woongelegenheden zijn (bron CBC, april 2015 over verslagjaar 2013). Haar bezit bestaat uit eengezinswoningen (36,6%), meergezinsetagebouw zonder lift (26,9%), met lift (17,9%) en hoogbouw (18,6%).

De corporatie is eind 2009 ontstaan uit een fusie tussen Woonstichting KBV (opgericht in 1914 als de Katwijksche Bouwvereniging) en Stichting SpiritWonen (in 2005 ontstaan uit een fusie tussen Woningstichting Spinoza uit Rijnsburg en Stichting Woondiensten De Brittenburg uit Katwijk).

Dunavie beschrijft in het ondernemingsplan haar missie en visie als volgt.

### Missie

*“Je thuis voelen in je woning en je woonomgeving*

*Dunavie biedt vooral woonruimte aan mensen die niet zelfstandig in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. Daarvoor werken we duurzaam samen met bewoners, (maatschappelijk) ondernemers, de gemeente en andere belanghebbenden. We hebben oog voor mens en omgeving. Met onze kennis van de gemeente Katwijk en een stevige verankering in de lokale samenleving dragen we bij aan prettig wonen en leven.”*

### Visie

In de visie zijn de uitgangspunten benoemd die ten grondslag liggen aan het bestaan van Dunavie. Deze uitgangspunten zijn hieronder vermeld.

- *Brede doelgroep*
- *Lokaal en regionaal*
- *De huurder centraal*
- *Duurzaamheid*
- *De basis op orde*
- *Aandacht voor de woonomgeving*
- *Kennis en vakmanschap*
- *Zelfbewust; met de blik naar buiten*
- *Een netwerkorganisatie*
- *Zakelijk en sociaal*
- *Heldere doelstellingen*
- *Verrassend méér*

Verder heeft Dunavie de kernwaarden sociaal, integer en duidelijk geformuleerd als kenmerken waar ze grote waarde aan hecht en als leidraad voor haar handelen.

Dunavie heeft in 2015 een nieuw ondernemingsplan ontwikkeld. De belangrijke speerpunten daarin (doelgroep, betaalbaarheid en beschikbaarheid) zijn verder beschreven in het Position Paper.

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Dunavie ingedeeld in de referentiegroep van corporaties met een Gemiddeld Profiel. De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2013) 123 van de in totaal 374 corporaties.

## **1.2 Interne organisatie en toezicht**

Dunavie is een stichting. Het toezicht op Dunavie wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat uit zes (nu tijdelijk zeven) personen van wie twee op voordracht van de huurdersorganisatie Stichting Huurdersbelangen de Duinstreek (SHD). Dunavie werkt samen met deze zelfstandige huurdersorganisatie.

Bij Dunavie werken eind 2014 94 medewerkers in 78,7 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder.

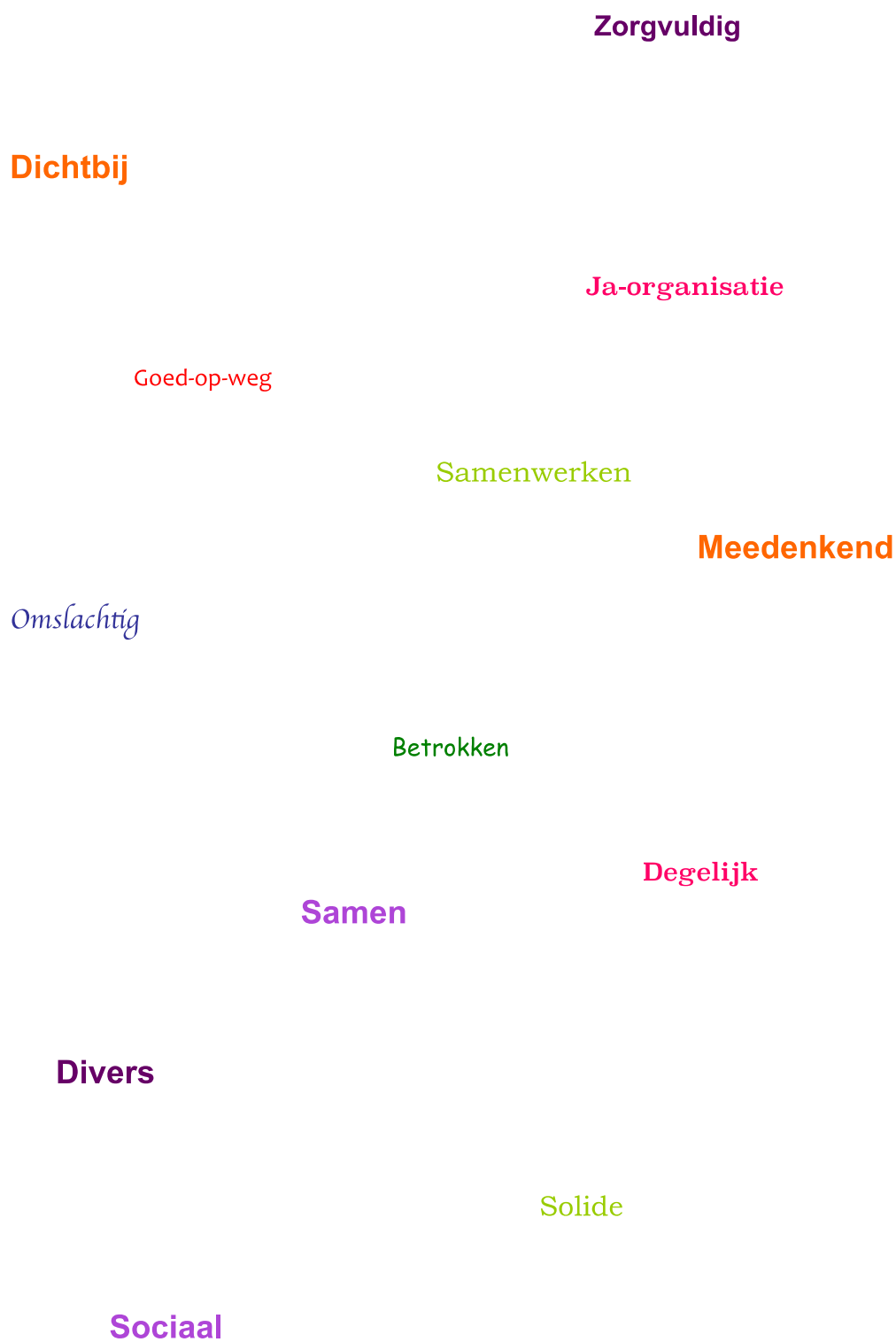
## **1.3 Het werkgebied**

Al het bezit van Dunavie staat in de gemeente Katwijk. Per 1 januari 2006 zijn de gemeenten Rijnsburg, Valkenburg en Katwijk samengevoegd tot de gemeente Katwijk. Dunavie is sinds de fusie de enige corporatie in deze gemeente. Daar is destijds bewust voor gekozen omdat de gemeente een sterke partner wenste voor de ontwikkeling van de nieuwbouwlocatie Vliegveld Valkenburg.

De gemeente Katwijk heeft ongeveer 62.500 inwoners. De verwachting is dat de bevolking zal groeien naar ongeveer 69.000 inwoners in 2030. Het aantal huishoudens zal tot 2030 toenemen met 4000 (2400 met 1 volwassene en 1600 met 2 volwassenen). De sterkste groei zit bij de groep 60+ (39%). (Cijfers Woonvisie 2015-2019 gemeente Katwijk).









## 2 Het maatschappelijk presteren van Dunavie

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Dunavie in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

### 2.1 Recensie: En er is ook nog een wereld te winnen

Dunavie is een financieel gezonde woningcorporatie. Ze heeft haar processen goed op orde en heeft, ondanks de verhuurdersverheffing en de economische crisis, veel gepresteerd in Katwijk in de afgelopen periode. Er zijn mooie projecten gerealiseerd zoals 't Duyfrak en Westerhaghe, en er zijn 960 woningen (waaronder Cleijn Duinplein) gerenoveerd. De corporatie doet wat ze zich voorgenomen heeft en dat is zichtbaar in de score presteren naar opgaven. Ze is daarmee betrouwbaar in het uitvoeren van dat wat ze zich voornemen.

In haar position paper geeft Dunavie aan dat zij een tweeledige ambitie heeft, enerzijds het verbeteren en waar nodig vervangen van de huidige woningvoorraad en anderzijds het meegroeien met de (groei-)gemeente Katwijk en in die groei een aandeel van 30% realiseren. Een pittige ambitie die veel investeringen en financiële middelen vraagt. De visitatiecommissie herkent deze positionering in de activiteiten van Dunavie en vindt dat deze ook aansluit bij de opgaven.

De vorige visitatie heeft vlak na de fusie plaatsgevonden. De aanbevelingen in die visitatie waren vooral gericht op het voortzetten van de net in gang gezette verbeteringen van de organisatie en de processen. De visitatiecommissie constateert dat Dunavie deze lijn heeft doorgezet en verder is gegaan met de verbetering van de processen onder andere door middel van een lean-traject. Ook is zichtbaar dat de bedrijfslasten verminderd zijn, meer dan bij de referentiecorporatie. En dat is een mooie prestatie.

In dit visitatierapport heeft Dunavie meer dan voldoende gescoord. Het 'gevoel' en de beleving van de omgeving over de prestaties van Dunavie zijn minder positief. Dat geldt met name voor de huurders. En dat is jammer, want Dunavie levert over het algemeen goede prestaties. We hebben deze visitatie uitgevoerd in een periode dat de verhouding tussen de SHD, de gemeente en Dunavie op scherp leek te staan. Het invulling geven aan de nieuwe rolverdeling als gevolg van de nieuwe woningwet is daarin onderwerp van discussie. Daar waar Dunavie vindt dat de Woningwet voortbouwt op de reeds bestaande verhoudingen en werkwijze met de gemeente en huurders, vinden de huurders en voor een deel ook de gemeente dat hun rol in het proces nadrukkelijker en dwingender ingevuld mag worden. Op dit moment is een zoektocht gaande om deze verhoudingen opnieuw vorm te geven. Het lijkt alsof deze verhoudingen de beoordeling van de prestaties kleuren. Waarmee zeker niet gezegd is dat Dunavie niet kan verbeteren op een aantal punten.

Er is bijvoorbeeld een wereld te winnen als de communicatie verbetert. Dunavie komt als corporatie soms wat formeel over en tegelijk heeft ze een enorm hart voor wat ze doet. Als visitatiecommissie hebben wij dat hart voor de volkshuisvesting gezien en ervaren. Toch lukt het Dunavie niet altijd om dat te laten zien, het hart gaat soms 'ten onder' in formaliteit en positiespel. We denken ditzelfde ook bij haar belanghouders te zien, maar omdat we in dit rapport Dunavie visiteren en niet haar belanghouders, gaan we alleen in op hoe wij Dunavie daarin zien opereren.

Een belangrijke oorzaak van deze situatie -en daarmee meteen ook een aanbeveling- lijkt gelegen te zijn in de communicatie. Dunavie is daarin formeel, ze doet het op de 'juiste' manier, maar ze laat in de communicatie niet altijd zien dat ze de ander begrijpt. De communicatie is vaak vanuit de eigen positie opgebouwd. Ze zou meer kunnen communiceren over het proces. De aanpak van de vervanging van de voordeuren in de Rooie buurt is een voorbeeld van waar huurders zich onvoldoende gehoord voelen door Dunavie en van onvoldoende communicatie en overleg. Door een aantal belanghouders wordt Dunavie ervaren als een gesloten corporatie, een organisatie die haar

kaarten voor de borst houdt. Ze wordt daarin als star ervaren. Dit is commentaar van stakeholders en tamelijk eensluidend.

De visitatiecommissie had soms moeite met het duiden van de informatie. Er waren regelmatig meerdere stukken nodig om een goed beeld te krijgen van achtergronden en overwegingen. Ook op financieel gebied. De transparantie is niet optimaal en dat kan achterdochtig maken. En die achterdocht is volgens de commissie niet nodig. Want wat Dunavie doet, overweegt ze zorgvuldig en daar kan ze evenzogoed transparant en open over zijn. Een van de voorbeelden is de afrekening van de servicekosten. Dunavie wilde de servicekosten verminderen door nieuwe contracten met leveranciers en het herzien van de doorberekening aan de huurders. Dat is natuurlijk positief, maar Dunavie verschaft onvoldoende (voor huurders te begrijpen) inzicht in de opbouw en verdeling. En daarmee is het niet transparant.

Dunavie is van Katwijk en hoort bij Katwijk. Een aantal jaren geleden is bewust de keuze gemaakt dat de Katwijkse corporaties zouden fuseren om zo een sterke partner voor de gemeente te kunnen zijn in de toekomstige bouwopgaven op het vliegveld Valkenburg. Daarmee is er een corporatie ontstaan in Katwijk die dé partner is voor alle belanghebbenden. Dat heeft voor- en nadelen. Want ja, Dunavie is een financieel gezonde organisatie die voldoende vermogen heeft om die toekomstige bouwopgaven te realiseren. Ze is heel goed op de hoogte van de volkshuisvestelijke opgaven en levert hier een belangrijke bijdrage aan. Als nadeel ziet de visitatiecommissie dat de onderlinge afhankelijkheid, het gegeven dat je het met elkaar moet doen, in de huidige verhoudingen verstikkend werkt in plaats van verbindend. Het is goed als alle partijen zich hiervan bewust zijn en er rekening mee houden dat een goede relatie voor alle partijen en voor de volkshuisvestelijke doelen van groot belang is.

In de gesprekken met de huurdersorganisatie constateert de visitatiecommissie dat er een groot verschil is in opvattingen van de huurdersorganisatie en van Dunavie over enerzijds de manier waarop een corporatie aangestuurd moet worden en de machtsverhoudingen volgens hun horen te werken en anderzijds de manier waarop Dunavie daar invulling aan geeft. Er lijkt veel ruis te ontstaan in het praten over hoe ze vinden dat Dunavie dat zou moeten doen. Het leidt af van de belangrijke gesprekken over wát je gezamenlijk met elkaar wil bereiken. De manier waarop iets wordt gerealiseerd, is wat betreft de visitatiecommissie aan Dunavie om te bepalen. Het zou goed zijn als de huurdersorganisatie en Dunavie zich meer in gezamenlijkheid op het wát richten.

We willen op deze plaats nogmaals benadrukken dat, ondanks de kritische opmerkingen in deze recensie, de visitatiecommissie een positief oordeel over de prestaties van Dunavie heeft. Dat is zichtbaar in de beoordelingen en scores in het visitatierapport.

## **Verbeterpunten**

### **Communiceer en luister**

Dat betreft niet alleen de resultaten en uitkomsten, maar zeker ook de stappen in het proces. Luister naar de zorgen van de ander, ook als ze niet door de corporatie opgelost kunnen worden of niet passen in de visie of strategie. Het is aan te bevelen om meer en anders te communiceren, ook als het niet goed gaat. Niet alleen over de inhoud, maar vooral over het proces, de stappen die gezet worden en de momenten waarop invloed mogelijk is. Maar ook: fouten mogen maken, die toegeven en herstellen. En ook anderen fouten laten maken en die gebruiken om het de volgende keer samen beter te doen.

### **Huurbeleid**

Als gevolg van de ontwikkelingen in de sector, de heffingen en de economische crisis heeft Dunavie in de afgelopen jaren een huurbeleid gevoerd waardoor de voorraad goedkope en betaalbare woningen is afgenomen. De afspraken rondom passend toewijzen die vanaf 1-1-16 gelden maken dat ze woningen goedkoper toewijst aan nieuwe huurders. Dat betekent dat het huurbeleid hierbij zal moeten aansluiten en dat het ook voor de zittende huurders en nieuwe huurders uitlegbaar is. Het is goed om het overleg en de communicatie hierover breed te voeren.

**Duurdere huurwoningen**

De gemeente wil graag een bijdrage van Dunavie in de behoefte aan iets duurdere huurwoningen voor de doelgroep met een inkomen tussen 33.000-43.000. Dunavie zal in haar nieuwe ondernemingsplan helder moeten zijn in de keuzes die ze maakt in het voorzien in de behoefte aan zowel goedkope als duurdere huurwoningen en de consequenties hiervan.

**Samenwerking met de huurdersorganisatie**

Dunavie en SHD hebben geen formele samenwerkingsovereenkomst met elkaar. Daar is toentertijd bewust niet voor gekozen omdat ze op een ander manier invulling wilden geven aan de samenwerking. Om dat te kunnen doen is er een basis van wederzijds vertrouwen nodig. De visitatiecommissie denkt dat het goed is om een aantal structuurafspraken met elkaar vast te leggen en volgens deze afspraken met elkaar te werken. De verhoudingen zijn er op dit moment niet naar om te experimenteren. Het accent moet in het overleg liggen op het 'wat' en niet op het 'hoe'.

**Vermogensinzet**

Dunavie heeft voldoende vermogen om haar opgaven te realiseren en heeft in de visitatieperiode het vermogen ingezet voor uitbreiding van haar bezit. Nu de plannen voor de uitbreiding op vliegveld Valkenburg vertraagd zijn en onduidelijk is wanneer ze weer actueel zijn, zal zij opnieuw de vraag moeten stellen hoe zij haar maatschappelijk vermogen gaat inzetten. En met name hoe in de toekomst het maatschappelijk vermogen verdeeld wordt over de drie investeringscomponenten: verbetering van het bestaande woningbezit, herstructurering (sloop/nieuwbouw, hetgeen vaak leidt tot afname van aantal woningen) en het op peil houden en mogelijk uitbreiden van haar woningbezit.

**Agendering door de Raad van Commissarissen**

De raad kan actiever agenderen door een jaaroverzicht van thema's of kritische succesfactoren voortvloeiend uit de strategie op te stellen.

## 2.3 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Dunavie ziet er als volgt uit.

### Integrale scorekaart

Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities**									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,7	6,7	7,0	7,1	7,0	6,9	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	6,7	7,2	7,1	7,2	7,0	7,0	50%	6,7	
Relatie en communicatie						7,0	25%		
Invloed op beleid						5,8	25%		
Presteren naar Vermogen***									
Financiële continuïteit						7	30 %	6,7	
Doelmatigheid						6	30 %		
Vermogensinzet						7	40 %		
Governance***									
Besturing	Plan					7	6,3	33%	6,5
	Check					6			
	Act					6			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7	6,7	33%	
	Toetsingskader					7			
	Toepassen Governancecode					6			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

\* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

\*\* De norm is een 7 voor de prestaties op de velden en een 6 voor ambities in het licht van de opgaven.

\*\*\* De norm voor het ijkpunt is een 6.

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

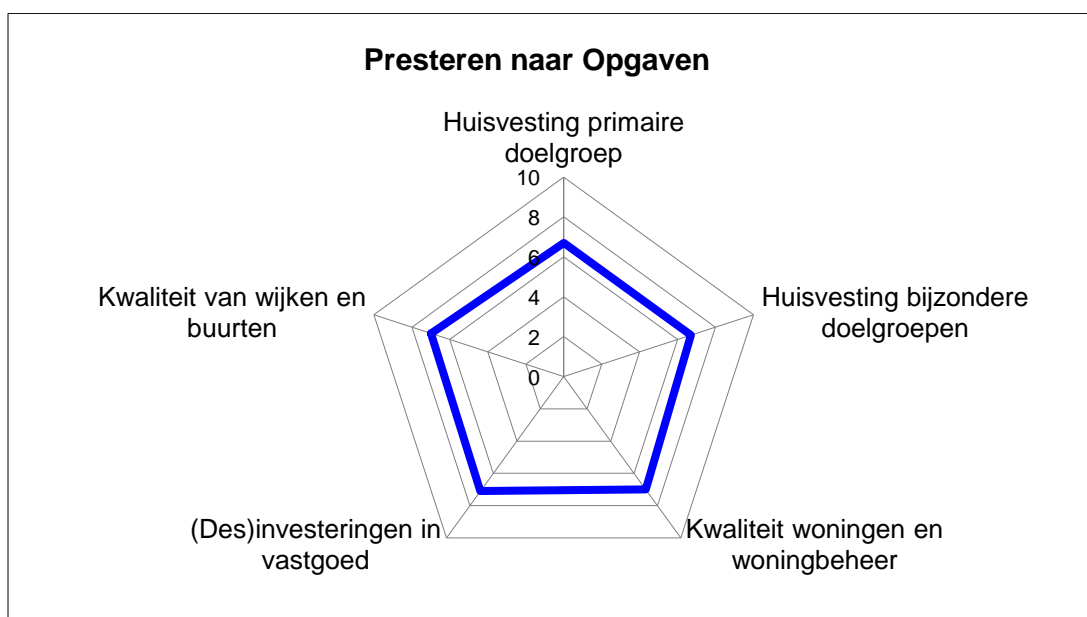
## 2.4 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,9.

De commissie vindt dat Dunavie haar voorgenomen ambities ruim voldoende realiseert. Voor Huisvesting primaire doelgroep geeft de visitatiecommissie een 6,7. Dunavie realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft ruim voldoende. Ze presteert goed op de beschikbaarheid van het aantal betaalbare woningen en het vergroten van het aantal duurdere huurwoningen. Het bezit is gevarieerd in zowel woningtype als in prijs. In 2014 is een nieuw regionaal woonruimteverdeelsysteem geïntroduceerd dat de slaagkans verhoogt. Dunavie kent een kortere wachttijd en grotere slaagkans dan het gemiddelde in de regio. Het percentage scheefwonen is verminderd van 50% (2010) naar 32% (2014). Dunavie scoort met 95% verhuur aan de primaire doelgroep prima conform de EU-norm. Er is een groot verschil tussen gebudgetteerde en gerealiseerde huurderiving. Deze is vooral veroorzaakt door de verhuur van bedrijfsruimten en garages en minder door de verhuur van woningen. Het convenant met de gemeente en zorgpartijen leidt tot minder huisuitzettingen. Tot 2013 hanteerde Dunavie een inflatievolgend huurprijsbeleid. Voor de laagste inkomens geldt vanaf 2013 een gematigd huurprijsbeleid. Dunavie doet de huisvesting van bijzondere doelgroepen ruim voldoende (6,7). Ze heeft het merendeel van haar voorgenomen opgaven bereikt, zoals de maatregelen voor toegankelijkheid, uitbreiding van stallingsplekken voor scootmobiel, de pilot Goede Buren en kleinschalige zorgprojecten, zoals de Steenrots. Opvallend was wel de moeite die Dunavie had met het verhuren van het complex Floriante, waar ze uiteindelijk ook andere doelgroepen heeft gehuisvest. Ze heeft voldaan aan de afspraken voor het contingent verhuringen ten behoeve van de extramuralisering. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Planmatig onderhoud is binnen de begroting uitgevoerd, waarbij de begroting ruim is gesteld om geen overschrijdingen te krijgen. Dunavie heeft flink geïnvesteerd om haar eigen werkprocessen te verbeteren, wat leidt tot lagere kosten en snellere verhuur bij mutaties. Ze werkt tijdens onderhoud samen met bewonerscommissies en projectgroepen van individuele huurders. Bij nieuwbouw en renovatietrajecten is geïnvesteerd in energie- en duurzaamheidsmaatregelen. Vanaf 2014 worden er op maat duurzaamheidstrajecten ontwikkeld voor de overige woningen met behulp van een Menukaart waaruit bewoners individueel keuzes kunnen maken. Dunavie krijgt een 7,1 voor de prestaties op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Bijna alle nieuwbouwplannen zijn conform afspraken gerealiseerd. In tijden van economische tegenwind heeft Dunavie 380 woningen laten bouwen. Op het gebied van renovatie heeft zij meer gedaan dan voorgenomen (1496 woningen gerenoveerd ten opzichte van de planning van 1360). De verkoop van nieuwbouwwoningen en bestaande woningen is boven verwachting gerealiseerd: 171 ten opzichte van 168 geplande nieuwbouw woningen en 111 ten opzichte van 79 geplande bestaande woningen verkocht. De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Dunavie voor Kwaliteit van wijken en buurten. Dunavie voert de leefbaarheidstaken ruim voldoende uit en pakt overlast aan in samenwerking met diverse partijen.

De visitatiecommissie beoordeelt de relatie van de ambities met de opgaven met een 7. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Dunavie op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord. Deze worden naar de indruk van de commissie actief gehanteerd. De uitzondering hierop is de ambitie om door nieuwbouw een zo groot mogelijke verhuisketen tot stand te brengen waarbij geen rekening is gehouden met de opgave om 15% te reserveren voor starters. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat er op detailniveau in de uitvoering wel verschillen tussen ambities en opgaven ontstaan, zoals bijvoorbeeld het loslaten van de wensportefeuille (meer duurdere woningen) en de gevraagde speciale aandacht voor grote gezinnen. Het lijkt of de sturing binnen de corporatie meer vanuit de ambities dan vanuit de opgaven plaatsvindt, een directe relatie tussen opgave en ambities is niet vastgelegd. De ambities zijn regelmatig geactualiseerd en afgestemd op de signalen uit de omgeving. Ook is er samengewerkt met verschillende partijen om de opgaven en ambities te realiseren. Daarbij houdt Dunavie sterk rekening met de eigen mogelijkheden.





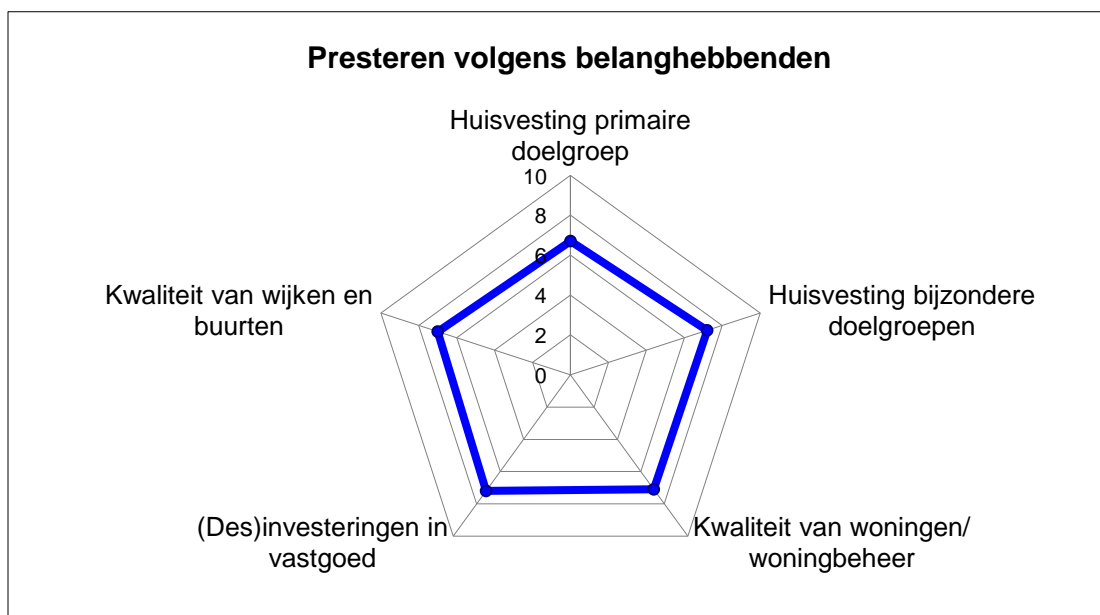
### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,7.

De belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over de prestaties van Dunavie, waarbij de waardering van de huurders op alle terreinen het laagst is en de huurders ook de meeste kritische opmerkingen maken. Men is het meest tevreden over Huisvesting bijzondere doelgroepen en (Des)investeringen in vastgoed (7,2). Bij de Huisvesting bijzondere doelgroepen waarderen de gemeente en de overige belanghebbenden de inzet van Dunavie zeer positief: men geeft aan nooit tevergeefs een beroep te doen op Dunavie en dat het aanbod goed aansluit bij de vraag. De huurders hebben waardering voor Eleos/De Steenrots maar vinden dat Dunavie minder zou hoeven presteren op dit veld omdat er in hun ogen onvoldoende woningen voor de primaire doelgroep zijn. Ook geven de huurders aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen nog wel eens leidt tot overlast in de buurt. Bij (Des)investeringen in vastgoed vinden de huurders dat Dunavie meer had moeten investeren in de kwaliteit van bestaande woningen en minder in dure huurwoningen. Volgens de gemeente is er veel geïnvesteerd in nieuwbouw en hadden er meer goedkope woningen moeten worden gebouwd. De overige belanghebbenden waarderen met name de projecten voor bijzondere doelgroepen. Het Huisvesten van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 6,7. De huurders vinden dat de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen te wensen overlaat. Ook vinden ze de wachttijden te lang en de toewijzing te weinig transparant. Volgens de gemeente heeft Dunavie gedaan wat binnen de landelijke, politieke kaders mogelijk is. De overige belanghebbenden waarderen het huurprijsbeleid, de huisvesting van statushouders, de aanpak van huurachterstanden en de inzet van de seniorenmakelaar positief. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7,1. De huurders beoordelen de kwaliteit en het onderhoud van het bestaande woningbezit zeer verschillend: negatief vóór renovatie en positief erna. Over de dienstverlening merkt men op dat er vasthoudendheid van de huurders nodig is om iets geregeld te krijgen. Voor de gemeente is de kwaliteit van de woningen positief en mag Dunavie meer doen aan energie en duurzaamheid. De overige belanghebbenden waarderen de prestaties op dit veld positief. Men stelt wel vraagtekens bij de prijskwaliteitverhouding van de woningen in combinatie met de woonlasten. Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,0. De waardering is hier over alle belanghebbenden heen redelijk hetzelfde. De huurders geven aan dat Dunavie de regels strenger kan handhaven en problemen in wijken niet altijd zelf kan beïnvloeden. De gemeente geeft aan dat Dunavie op dit gebied meer in overleg met de huurders kan treden en dat de tevredenheid van de huurders hierover belangrijk is. De overige belanghebbenden waarderen de kwaliteit van wijken en buurten en de inzet van complex- en buurtbeheerders positief. Men onderstreept het belang van samenwerking ten gevolge van de veranderingen in de zorg en de invloed hiervan op de leefbaarheid.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7 tevreden over de relatie met en de communicatie van Dunavie. De huurders zijn tevreden als er intensief wordt samengewerkt bij projecten. Ze zijn niet tevreden als ze worden overvallen door kant-en-klare plannen en vinden in meerderheid dat ze veel moeite moeten doen om te worden gehoord. Een enkeling is zeer tevreden omdat opgevraagde informatie ook ter beschikking werd gesteld. De gemeente waardeert de relatie en de samenwerking positief en is minder tevreden over de openheid en communicatie. De overige belanghebbenden waarderen de relatie positief en Dunavie voor haar meedenkende houding en de openheid.

De belanghebbenden geven een 5,8 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De huurders zijn zeer ontevreden over de mate waarin de corporatie hun betreft bij het opstellen en uitvoeren van beleid en willen graag veel meer en eerder worden betrokken en gehoord. De gemeente geeft aan ruim voldoende te zijn betrokken, waarbij er individuele verschillen zijn. De overige belanghebbenden vinden het moeilijk dit punt te beoordelen.

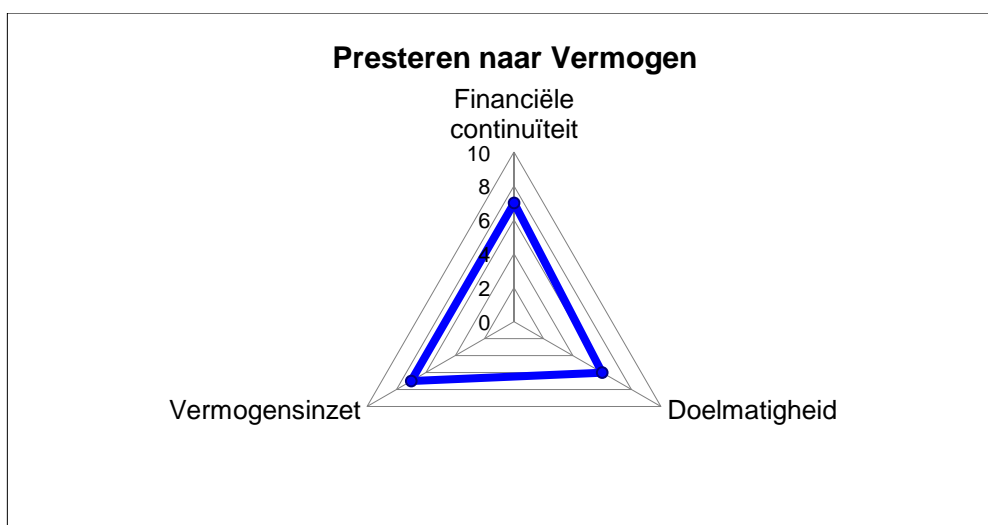


### Presteren naar Vermogen

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,7. Dunavie heeft in de visitatieperiode een positief solvabiliteitsoordeel en continuïteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat de financiële continuïteit van Dunavie is gewaarborgd en dat de beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie (A1-oordeel van het CFV). Dunavie voldoet ruim aan alle financiële kengetallen van het WSW. Hierdoor heeft Dunavie in de visitatieperiode in alle jaren een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW. Dunavie hanteert een eigen visie op de financiële kengetallen die strenger is dan de opgelegde normen van het WSW en CFV. Ze heeft een financieel beleid opgesteld en maakt gebruik van scenario-analyses, die nog wel verder uitgebreid kunnen worden.

Qua soberheid en doelmatigheid voldoet Dunavie aan het ijkpunt. De bedrijfslasten van Dunavie liggen in de periode 2011 tot en met 2013 lager dan de referentiecorporatie. In de Aedes benchmark 2015 scoort Dunavie gemiddeld (B-classificatie) ten opzichte van corporaties in dezelfde grootteklasse (5.000 – 10.000). De bedrijfslasten liggen in 2014 hoger dan de referentiecorporatie. Het aantal vhe's per fte ligt bij Dunavie lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde blijft de stijging van het aantal vhe's per fte bij Dunavie achter. De personeelskosten liggen bij Dunavie structureel lager dan bij de referentiecorporatie. Dunavie monitort de bedrijfslasten en de personeelslasten in combinatie met een streefformatie in de kwartaalrapportage. Hierdoor heeft zij direct zicht op de ontwikkeling van de personeelslasten en stuurt zij op effectieve wijze bij. Dunavie heeft concrete doelstellingen geformuleerd om de efficiëntie te vergroten in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening.

Dunavie heeft de afgelopen periode haar vermogen voldoende ingezet voor maatschappelijke investeringen, ondanks de economische crisis. Dunavie sluit met de inzet van haar vermogen aan bij de normen van de sector. Dunavie heeft een eigen visie op de financiële kengetallen ontwikkeld en werkt met een financieel beleidsplan en investeringsstatuut, waarin afwegingen worden gemaakt tussen financiële en volkshuisvestelijke criteria. De financiële positie van Dunavie is gezond. Op dit moment is er zelfs sprake van een vermogensovermaat, maar in de toekomst zijn grote investeringen te verwachten in verbetering, herstructurering (sloop/nieuwbouw) en aanvulling of uitbreiding van het woningbezit op het voormalige vliegveld Valkenburg. Hierdoor dalen deze financiële kengetallen in de toekomst naar het landelijk gemiddelde.

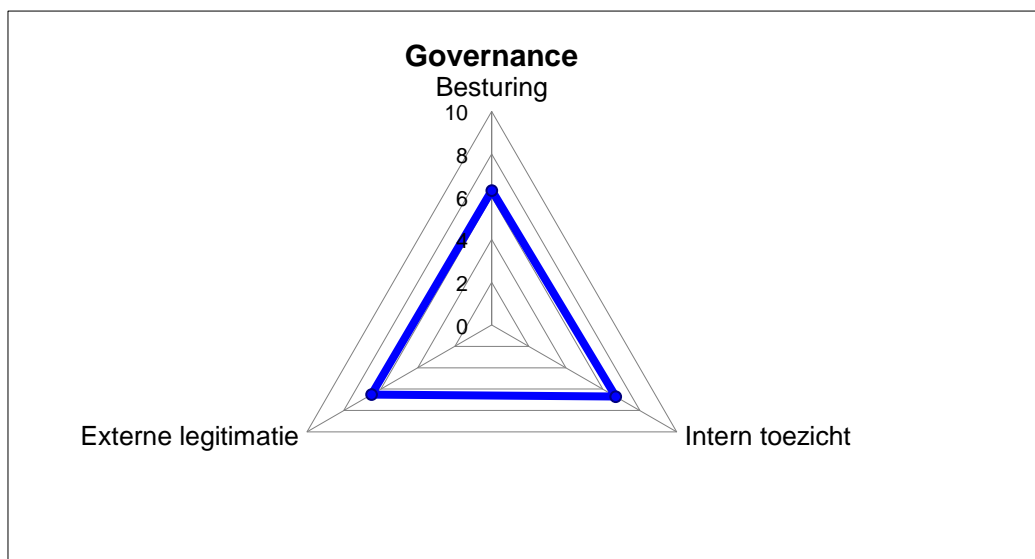


## Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5. Dunavie sluit in haar plannen aan bij wat de omgeving vraagt en wat nodig is. Ze baseert deze plannen op een gedegen externe en interne analyse. Ze heeft een heldere visie, waarbij ze haar doelstellingen afleidt van de BBSH aandachtsvelden. De doelstellingen in de jaarplannen tot en met 2012 zijn duidelijk herleidbaar tot het ondernemingsplan. Vanaf het jaar 2013 liggen de doelstellingen meer op de interne organisatie, vanwege de noodzaak om de kosten te beheersen. Dunavie heeft een gedegen planning & control cyclus. De voortgang van de geplande activiteiten is goed te volgen, zowel volkshuisvestelijk als financieel. Er is sprake van een zichtbare aansluiting tussen de jaarplannen en het ondernemingsplan tot het jaar 2013. De managementsamenvattingen zijn niet altijd consequent ingevuld.

De voortgang van de activiteiten wordt gedeeld met de organisatie en de Raad van Commissarissen. Bij sommige gegevens kunnen de normen, streefcijfers en doelstellingen meer geconcretiseerd worden en meer in samenhang in één document worden opgenomen in plaats van verspreid over verschillende documenten. Dunavie gaat uitgebreid in op de afwijkingen tussen geplande en gerealiseerde cijfers, maar er worden niet altijd bijsturingsmaatregelen benoemd bij grote afwijkingen. De samenstelling van de Raad van Commissarissen is divers en de verschillende deskundigheden zijn expliciet benoemd. De profielschets wordt actief gehanteerd bij de werving van nieuwe leden. De rolopvatting is goed te noemen en wordt actief besproken in de raad. De raad maakt zichtbaar in het jaarverslag dat zij regelmatig haar eigen functioneren en dat van het bestuur bespreekt. De raad hanteert een vastgelegd toetsingskader. Het toetsingskader wordt actief gebruikt. Er zijn voldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. In de vergaderingen wordt een heldere en transparante agenda gehanteerd, er wordt kritisch doorgevraagd door de raad en acties worden gemonitord. De raad kan actiever agenderen door een jaaroverzicht op te stellen van thema's of kritische succesfactoren voortvloeiend uit de strategie. Dunavie voldoet aan de Governancecode. Dunavie is voldoende gelegitimeerd in haar omgeving. Ze heeft diverse overleggen met de gemeente en huurders. De samenwerking met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties is goed te noemen. De samenwerking en communicatie met SHD verloopt stroef, zeker sinds de totstandkoming van de Woningwet, waarin de verhoudingen tussen de gemeente, corporatie en de huurdersbelangenvereniging opnieuw zijn gedefinieerd. Ondanks het inschakelen van een externe procesbegeleider in het verleden is de samenwerking en communicatie tussen beide partijen zeer wisselend.

Dunavie publiceert de belangrijkste documenten op haar website. De documenten zijn goed leesbaar. Naast de verplichte documenten publiceert Dunavie ook doelgroepgerichte documenten, zoals de jaarposter, waarin ze op een heldere wijze verantwoording aflegt over de verrichte werkzaamheden.



Doen wat we zeggen

Zorg

Betrokken

Taak

Verantwoordelijkheid

Betrokkenheid

*Zorgeloos huren*

Mooi

*Klantgericht*

Taakstelling

Trots

Onderweg

Voedselbank



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Dunavie op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Dunavie haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied en de mate van belang die door de corporatie wordt gegeven aan de verschillende prestatievelden gezien de context van Dunavie.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven;
- de prestaties;
- het zelfbeeld van Dunavie;
- het oordeel van visitatiecommissie.

De feitelijke prestaties van Dunavie zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van Dunavie aansluiten bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Dunavie heeft bezit in één gemeente: Katwijk. Ze heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeente. Deze betreffen de periode 2011-2014. In 2015 zijn gesprekken gestart om nieuwe prestatieafspraken te maken.

De afspraken van de periode 2011-2014 gaan over de volgende onderwerpen:

1. uitgangspunten van de samenwerking;
2. afstemming investeringen;
3. omvang van de sociale woningvoorraad;
4. nieuwbouw productie en renovatie bestaand bezit;
5. ontwikkeling van de woongebieden;
6. woonruimteverdeling;
7. huisvesting bijzondere doelgroepen;
8. flankerend en laatste kans beleid;
9. woonservicezones voor ouderen;
10. beheer woonomgeving;
11. duurzaam bouwen en beheren;
12. overleg en duur van de overeenkomst.

De prestatieafspraken wisselen van heel concreet en gedetailleerd tot meer intentioneel.

Een belangrijk voornemen van Dunavie en de gemeente was dat Dunavie een prominente rol zou vervullen in de ontwikkeling van voormalig vliegveld Valkenburg, en dan met name voor sociale huurwoningen. Vanwege de economische crisis is hier echter nog geen begin mee gemaakt.

In het kader van toewijzing van sociale huurwoningen werkt Dunavie samen met twintig woningcorporaties in de regio Holland Rijnland. In 2014 hebben zij een nieuw systeem voor woonruimteverdeling geïntroduceerd dat is gebaseerd op inschrijfduur in plaats van op woonwaarde.

In 2012 is er in Katwijk een WoON-Onderzoek gehouden. In vergelijking met het onderzoek uit 2009:

- is de doelgroep voor sociale huurwoningen met 14% toegenomen;
- is de huishoudenssamenstelling in Katwijk nauwelijks veranderd;
- vormen tweepersoonshuishoudens met kinderen de meerderheid (40%);
- is het aandeel 65+ers gestegen van 23% naar 25%;
- is het aantal verhuizingen gedaald met 40%;
- is de verhuisgeneigdheid met 5% afgenomen.

Daarnaast is uit onderzoek van de Woonbond gebleken dat 25% van de van de primaire doelgroep in Katwijk leeft onder de armoedegrens.

### 3.2 Mate van belang van de prestatievelden

Om een indruk te krijgen van het belang van de prestatievelden voor het werkgebied van de corporatie, heeft de visitatiecommissie de corporatie gevraagd om het belang te scoren. Het ondersteunt de beantwoording van de vraag of de corporatie gezien de aard van haar werkgebied met de juiste dingen bezig is en of het in lijn is met de position paper. Dit is een aanvulling op de visitatiemethodiek en is geen onderdeel van de beoordeling.

Hieronder staat de mate van belang die Dunavie zelf aan de prestatievelden geeft gezien haar context. Het is aangegeven als rangorde: 1 is het belangrijkste en 5 het minst belangrijk.

*Tabel 3.1 Mate van belang van prestatievelden*

Thema's	Dunavie
Huisvesting primaire doelgroep	1
Huisvesting bijzondere doelgroepen	4
Kwaliteit woningen en woningbeheer	1
(Des)investeringen in vastgoed	3
Kwaliteit van wijken en buurten	4

Dunavie hecht het meeste belang aan Huisvesting primaire doelgroep en Kwaliteit van woningen en woningbeheer omdat ze deze als haar belangrijkste taken ziet. In de position paper noemt zij als twee belangrijkste ambities het aanpassen van woningvoorraad aan de eisen van de huidige tijd/toekomst en aansluiten bij de (toekomstige) wensen van haar doelgroep (o.a. toegankelijkheid en duurzaamheid), en mee groeien met de gemeente via een groeiaandeel van 30% in het te bouwen woningbezit. Daarbij is de focus gelegd op de verbetering van bestaande voorraad en verjonging van het bezit via nieuwbouw, en daarmee een grote mate van doorstroming en vergroten van toegankelijkheid. Daarnaast was de doelstelling in het Ondernemersplan 2011-2014: 'de klant centraal', waarbij zij daadwerkelijk klantgericht wil opereren en de relatie met de klanten versterken. (Des)investeringen in vastgoed komt op de derde plaats en Huisvesting bijzondere doelgroepen en Kwaliteit van wijken en buurten worden als de minst belangrijke prestatievelden gezien. De



positionering van 'kwaliteit van wijken en buurten' is enigszins opmerkelijk gezien het feit dat 'aandacht voor de woonomgeving' expliciet vermeld staat in de missie van Dunavie.

De visitatiecommissie herkent de mate van belang van de prestatievelden zoals die door Dunavie is aangegeven voor een groot deel. Dunavie heeft veel geïnvesteerd in nieuwbouw, renovatie en toegankelijkheid. We zien ook dat zij veel heeft geïnvesteerd in de kwaliteit van dienstverlening onder meer door lean-trajecten en dat zij diverse initiatieven heeft ontplooid ten aanzien van meer klantgericht opereren.

### 3.3 Huisvesting van de primaire doelgroep

#### 3.3.1 Opgaven

Dunavie heeft op dit gebied onder andere de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

Woningtoewijzing en doorstroming

- Beschikbaarheid: de gewenste omvang van de portefeuille sociale huurwoningen is 1,5 x de doelgroep; de eigen wensportefeuille van het totale woningbezit; meegroeien met Katwijk in relatie tot het aantal woningen; woningaanbod tot liberalisatiegrens en net daarboven vergroten; en aanbod goedkope koopwoningen (onder € 250.000) vergroten.
- Passend toewijzen: gemeente en Dunavie informeren elkaar tijdig over woonruimteverdeling; 30% inzetten voor lokaal maatwerk; mate van scheefwonen (ca. 50%) substantieel verlagen; toewijzen conform Europese richtlijnen.
- Keuzevrijheid voor doelgroepen: gevarieerd woningaanbod.
- Wachtlijst/slaagkans: periodieke monitoring effecten regionale woonruimte verdelingssystematiek door gemeente en Dunavie; reactietijd en acceptatiegraad; mutatie, specifiek voor senioren.
- Leegstand: maximale gebudgetteerde huurderiving.
- Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren: taakstelling gemeente voor statushouders; speciale maatregelen ontwikkelen samen met gemeente voor de starter, het kleine gezin, het grote gezin en ouderen/55+ers; voorrangsregeling grote gezinnen; 15% nieuwbouwwoningen is voor starters.

Betaalbaarheid

- Inflatievolgend huurbeleid en harmoniseren huurprijzen bij vrijkomen woning.
- Onderzoek naar juiste doorberekening servicekosten.
- Aanpak van huurachterstanden in samenwerking met meerdere partijen.

#### 3.3.2 Prestaties op Huisvesting primaire doelgroep

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 1, bijlage 6) valt te concluderen dat Dunavie doet/laat zien wat ze afsprekt.

- Het woningbezit van Dunavie valt grotendeels in de categorieën goedkoop en betaalbaar (6438/87,6% in 2011 en 5755/77,8% in 2014). Tot aan de huurtoeslaggrens zijn deze cijfers: 7052/96,0% in 2011 en 6960/94,2% in 2014. Volgens de opgave, afgesproken met de gemeente (1,5 x de doelgroep) in 2011 6240 sociale huurwoningen in portefeuille te hebben en in 2014 6624. Met 6960 woningen wordt hieraan voldaan.
- Dunavie heeft ook een eigen wensportefeuille gedefinieerd: 8% goedkoop, 60% betaalbaar, 25% duur en 7% boven de huurtoeslaggrens. De afwijking in met name het goedkope segment is groot, Dunavie heeft hierin teveel woningen. Het woningbezit groeit in de door Dunavie gewenste richting.
- Dunavie bezit, 32% van de woningen in de gemeente Katwijk en volgt daarmee de groei van gemeente.
- Het aantal huurwoningen in de categorieën duur onder en boven de huurtoeslaggrens is flink gegroeid. Van respectievelijk 614 en 296 woningen in 2011 naar 1205 en 428 woningen in 2014.

- Dunavie heeft haar ambitie om het aanbod van goedkope koopwoningen te vergroten gerealiseerd: 98 woningen in kader van Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE).
- Gemeente en Dunavie hebben regelmatig overleg o.a. over de woonruimteverdeling. In 2014 is er een nieuwe verdeelsystematiek 'WoningNethollandRijnland' voor de regio's Holland/Rijn en Rijnstreek geïmplementeerd.
- Het voornemen om lokaal maatwerk in te zetten is met name toegepast bij de toewijzing van nieuwbouwwoningen.
- Qua doorstroming kent Dunavie meer verhuizingen en meer doorstroming dan in de regio: 6,9 % versus 4%. Ook is de gemiddelde wachttijd korter: 4,6 jaar versus 5,5 jaar in de regio.
- De hoge mate van scheefwonen is teruggebracht van 50% in 2011 naar 32% in 2014 o.a. door de verkoop van woningen en het toepassen van de maximale inkomensafhankelijke huurverhoging voor hoge inkomens.
- Op de Europese norm voor toewijzing scoort Dunavie een gemiddelde van 95,5% voor de periode.
- Voor de keuzevrijheid voor de doelgroepen biedt Dunavie een ruim en gevarieerd aanbod in eengezinswoningen, appartementen in meerlagenbouw met en zonder lift en hoogbouw.
- De nieuwe toewijzingsregels maken het proces van reactie/acceptatie eenvoudiger omdat het leidende criterium alleen de inschrijfduur is. De verhuring gaat gemiddeld sneller: van 29 dagen naar 10 (onder de eigen gestelde norm van 14 dagen).
- De gemiddelde overschrijding tussen totaal gebudgetteerde en gerealiseerde huurderiving in deze periode is ca 25%. Voor de huurwoningen is er geen overschrijding van het budget.
- De taakstelling met betrekking tot de huisvesting statushouders is ruim gerealiseerd. Voor senioren/55+ers is actief beleid gemaakt, voor de andere groepen uit de opgave (starters, kleine en grote gezinnen) zijn geen specifieke maatregelen ontwikkeld. Aan de 15% norm bij nieuwbouw voor starters is niet voldaan omdat Dunavie vindt dat nieuwbouw moet leiden tot doorstroming in de gehele woonketen en niet alleen bij starters.
- Tot 2013 voerde Dunavie een inflatievolgend huurprijsbeleid. Vanaf 2013 berekent Dunavie voor de laagste inkomens niet meer de maximale toegestane huurverhoging. Bij verhuizing werden de huren geharmoniseerd. In 2013 was het percentage maximaal redelijke huurprijs lager dan de referentie corporatie en het landelijke gemiddelde. (63,9% om 65,9% ref. en 68,6% landelijk). In 2011 en 2012 was die maximaal redelijke huurprijs hoger dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.
- In 2012 zijn de servicekosten onderzocht: de contracten met de leveranciers en de doorberekening aan de huurders zijn opnieuw bekeken. Hiermee zijn de servicekosten voor huurders in zijn algemeenheid naar beneden gebracht.
- Dunavie heeft een convenant gesloten met gemeente en GGD ter voorkoming van huisuitzetting. De huisuitzettingen lopen terug van 12 in 2011 naar 8 in 2014. De totale huurachterstand in 2013 (1,49%) en 2014 (1,30%) is echter boven de eigen norm (0,95%). Dit is vooral door hogere huurachterstanden voor bedrijfsruimten en garages en minder voor woningen.

### 3.3.3 Zelfbeeld over Huisvesting primaire doelgroep<sup>1</sup>

Dunavie zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7,4. De gewenste score op dit veld is een 7,6. Ze is goed te spreken (8) over de beschikbaarheid van het aantal betaalbare woningen, de wachtlijst en slaagkans, het huurprijsbeleid, de aanpak van huurachterstanden en het voorkomen van huisuitzettingen. Ze is tevreden (7) over het passend toewijzen, de keuze vrijheid voor de doelgroep, aanpak leegstand/huurderving, maatregelen voor specifieke doelgroepen en aanpak woonlasten. Dunavie is tevreden over de andere systematiek voor woningtoewijzing waarbij alleen naar inschrijftijd wordt gekeken. Ze geeft aan dat het eerlijker lijkt te zijn. Ze heeft het idee dat woningen vaak worden geweigerd en dat dit het gevoel van wachten bij de klant niet ten goede komt. Dunavie geeft aan dat ze stappen heeft gezet om huurderving/leegstand tegen te gaan met name door woning al aan te bieden vóór de oplevering van de nieuwbouw. Ze is content dat ze voorloopt op de taakstelling voor statushouders. Ze vindt de samenwerking met de gemeente en GGD om huisuitzettingen te

<sup>1</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

voorkomen goed. Ze is tevreden over de maatregelen om scheefwonen tegen te gaan. En dat haar visie dat nieuwbouw moet leiden tot meer doorstroming met een zo lang mogelijke verhuisketen, werkt.

### **3.3.4 Oordeel over Huisvesting primaire doelgroep**

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Dunavie op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep.

Dunavie realiseert de opgaven die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

- Dunavie presteert goed op de beschikbaarheid van het aantal betaalbare woningen en het vergroten van het aantal duurdere huurwoningen.
- De gemeente en Dunavie hebben op regelmatige basis overleg over de woonruimteverdeling. Het nieuwe woonruimteverdeelsysteem (2014) verhoogt de slaagkans.
- Vooral bij nieuwbouwwoningen lukt het om lokaal maatwerk te leveren bij toewijzing
- Het percentage scheefwonen is substantieel verminderd, van 50% (2010) naar 32% (2014).
- Met ruim 95% verhuur aan de primaire doelgroep scoort Dunavie goed conform EU-norm.
- Samenstelling van het bezit is gevarieerd: divers in woningtype en variërend van goedkoop tot duur (vrije sector).
- Wat betreft wachtlijst en slaagkans doet Dunavie het beter dan het gemiddelde in de regio: 6,9% versus 4% doorstroming/verhuizing; wachttijd 4,6 jaar versus 5,5 jaar in de regio.
- De verschillen tussen gebudgetteerde en gerealiseerde huurderiving zijn groot. Hierop scoort Dunavie onvoldoende. De deriving is vooral bij bedrijfsruimten en garages en minder bij woningen.
- De huisvesting van statushouders loopt voor op de opgave. De prestaties op andere maatregelen voor specifieke doelgroepen variëren en zijn niet altijd terug te vinden. Grote gezinnen blijken weinig te reageren, overigens geeft Dunavie aan weinig aanbod voor hen te hebben. Mensen met middeninkomens blijken Dunavie ook weinig te vinden voor huurwoningen, wel voor koopwoningen. Dunavie heeft bewust niet voldaan aan de opgave om 15% van de nieuwbouwwoningen voor starters te reserveren, omdat zij vindt dat nieuwbouw moet leiden tot meer doorstroming in de keten.
- Conform haar opgave was het huurprijsbeleid van Dunavie tot 2013 inflatievolgend. Vanaf 2013 kent ze voor de laagste inkomens een gematigde huurverhoging.
- Er heeft een onderzoek plaatsgevonden over het juist doorberekenen van de servicekosten en nieuwe leveranciers, welke geleid heeft tot lagere servicekosten.
- Door het convenant met gemeente en zorgpartijen is het aantal huisuitzettingen verminderd.

## **3.4 Huisvesting bijzondere doelgroepen**

### **3.4.1 Opgaven**

Dunavie heeft de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

- Dunavie verkent welke complexen binnen 5 woonservicezones zich lenen voor aanpassing en maakt op basis daarvan met de gemeente afspraken over een concrete aanpak.
- Experiment Floriante: 69 renovatiewoningen voor ouderen.
- Onderzoek levensloopgeschikt maken van woningen, 3 tot 4 sterren toegankelijkheid.
- 80% van nieuwbouwwoningen heeft 3 tot 4 sterren toegankelijkheid (2013).
- Aparte aandacht voor 75+ers als specifieke groep.
- Uitbreiden stallingsplekken voor scootmobiel.
- Pilot Goede Buren om mensen langer thuis te laten wonen (2013).
- Sterren in woningadvertenties die duidelijk aangeven of een woning geschikt is voor mensen met een beperking.
- 100% van de nieuwbouwprojecten voldoet aan eisen toegankelijkheid mensen met beperking.
- In beeld brengen behoeften aanbod en behoeften aan zorgwoningen in Katwijk samen met zorginstellingen.
- Ontwikkelen van kleinschalige woonzorgprojecten samen met zorgpartner.

- Jaarlijks huisvesten van bijzondere doelgroepen conform afspraken VWHR (Vereniging Woningcorporaties Holland Rijnland): 19 personen per jaar.

### **3.4.2 Prestaties op Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 2, bijlage 6) valt te concluderen dat Dunavie doet/laat zien wat ze afspreekt.

- Het concept woonservicezones is door de gemeente losgelaten.
- De woningen in Floriante werden moeilijk aan de doelgroep verhuurd. Er zijn afwijkende toewijzingsregels toegepast om woningen te verhuren.
- In het kader van toegankelijkheid vergroten zijn meerdere acties uitgevoerd: in 2011 4 individuele woningaanpassingen in kader WMO evenals renovatie lift en plaatsing brancardlift Rijnweide; in 2012 hebben 202 woningen 1 of meer sterren erbij gekregen en zijn 60 nieuwbouwwoningen met 3 sterren opgeleverd.
- Bij nieuwbouw appartementen is rekening gehouden met de eisen voor toegankelijkheid.
- 75+ers krijgen via verhuisservice persoonlijke ondersteuning bij verhuizing. Sinds 2015 heeft Dunavie een seniorenmakelaar in de organisatie.
- Uitbreiding stallingsplekken scootmobiel: 2011: 37; 2012: 257; 2013: 160; 2014: 199.
- Dunavie heeft deelgenomen aan de pilot Goede Buren.
- Sterren bij Woningadvertenties die toegankelijkheid aangeven op Woningnet zijn gerealiseerd.
- 100% van de nieuwbouwprojecten voor mensen met een beperking voldoet aan de eisen voor toegankelijkheid.
- Aanbod en behoeften aan zorgwoningen in Katwijk is i.s.m. zorginstellingen in beeld gebracht.
- De volgende kleinschalige woonzorgprojecten zijn samen met zorgpartners gerealiseerd: 28 nieuwbouw zorg-appartementen met Philadelphia Zorg; project beschermd wonen door samenvoeging van vier woningen samen met Eleos/Steenrots; 12 appartementen en gemeenschappelijke ruimte met/voor Gemiva-SVG groep.
- Het aantal verhuringen aan bijzondere doelgroep conform afspraken VWHR: 2011: 11; 2012: 15; 2013: 18; 2014: 24.

### **3.4.3 Zelfbeeld over Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Dunavie zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7 en daar is ze tevreden mee.

Dunavie vindt dat ze veel voor senioren heeft gedaan in deze periode. Senioren kunnen nu redelijk snel een woning vinden, er is nauwelijks een wachtlijst meer. Ze vindt ook dat ze met zorginstellingen en gemeente goed heeft samen gewerkt in de verschillende projecten.

Ze geeft aan van het experiment Floriante te hebben geleerd; ouderen worden sindsdien persoonlijk ondersteund bij verhuizingen. Dunavie vindt dat toegankelijkheid met 3 sterren het best is te bereiken in nieuwbouwwoningen en –complexen. Bij de bestaande woningen is het vaak lastig haalbaar om tot 3 sterren te komen vanwege de bouwtechnische constructie of de hoge investeringen.

### **3.4.4 Oordeel over Huisvesting bijzondere doelgroepen**

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld. Dunavie heeft het merendeel van haar voorgenomen opgaven op dit gebied bereikt.

- Zowel voor ouderen als mensen met een beperking presteert Dunavie volgens afspraak of daarvan afgeleide ambities, zoals blijkt uit de onderzoeken en maatregelen voor toegankelijkheid, uitbreiding van stallingsplekken voor scootmobiele en de pilot Goede Buren. Voor al deze punten geeft de visitatiecommissie een ruime voldoende.
- De samenwerking in de kleinschalige zorgprojecten en het onderzoek naar aanbod en behoefte voor zorgwoningen is gerealiseerd volgens opgave. De prestatie hierop is ruim voldoende
- Wat opvalt is de moeite die Dunavie heeft gehad met het verhuurd krijgen van het project Floriante, waardoor zij de woningen aan andere personen dan de oorspronkelijke doelgroep is gaan verhuren. De visitatiecommissie ziet dat Dunavie daarvan heeft geleerd door specifiek voor ouderen verhuisservices in het leven te roepen en in 2015 een seniorenmakelaar aan te stellen. De prestatie op deze opgave is voldoende.

- De verhuur aan bijzondere doelgroepen conform de regeling VHWR loopt enigszins achter op de afspraken. De prestatie is hierop voldoende.

### 3.5 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

#### 3.5.1 Opgaven

Dunavie heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en daarvan afgeleide ambities.

##### Woningkwaliteit

- Verminderen onderhoudskosten naar gemiddelde benchmark.
- Alle woningen voldoen bij nieuwe verhuring aan de basiskwaliteit.
- Kosten mutatieonderhoud verlagen.
- Mutatie onderhoud vanuit klantperspectief vormgeven.
- Uitwerken en implementeren nieuw inkoopbeleid.
- Planmatig onderhoud woningen uitvoeren.

##### Kwaliteit van dienstverlening

- Nieuwe vormen van overleg met ca 40 bewonerscommissies, bewonersparticipatie nieuwe stijl.
- Faciliteren 24/7 bereikbaarheid via 'mijndunavie.nl'.
- Jaarlijkse meting klanttevredenheid en continu inzicht hebben daarin.
- Onderzoek woonwensen (toekomstige) huurders, speciaal ouderen.
- Onderzoek of Dunavie VvE beheer blijft doen voor 9 complexen.

##### Energie en duurzaamheid

- Verbeteren energieprestaties.
- Bij ingrijpende woningverbetering sprong van minimaal 2 energielabels, waar mogelijk label B.
- Gemeente en Dunavie spreken elkaar aan op de intentie van het Convenant Energiebesparing.
- Bewoners tot meer energiezuinig gedrag stimuleren, duurzaamheidsmaatregelen klantgestuurd aanbieden.
- Inzet van GPR Bouw-methodiek waar mogelijk.

#### 3.5.2 Prestaties op Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 3, bijlage 6) op dit gebied valt te concluderen dat Dunavie doet wat ze afspreekt.

- Het bezit is relatief oud, 73,2% is voor 1980 gebouwd; voor de referentiecorporatie is dat percentage 62,8%.
- De Daeb-woningen hebben gemiddeld puntenaantal (148 ten opzichte van de referentiecorporatie 150 en landelijk 141); de niet-Daeb woningen hebben een hoger puntenaantal (193 ten opzichte van de referentiecorporatie 179 en landelijk 176); punten met betrekking tot de oppervlakte van de woning (Daeb) iets hoger (68 ten opzichte van de referentiecorporatie 64 en landelijk 62).
- Gemiddelde puntprijs voor Daeb-woningen ligt met 3,15 gelijk aan de referentiecorporatie en lager dan landelijk 3,28; voor niet-Daeb is de puntprijs lager: 2,98 ten opzichte van de referentiecorporatie 4,21 en landelijk 4,25. Daarmee is de huurprijs van Dunavie gemiddeld ten opzichte het aantal WWS-punten. De prijskwaliteitverhouding is daarmee gemiddeld.
- De vermindering van de onderhoudskosten naar gemiddelde benchmark is gerealiseerd, 2013: norm € 1225, realisatie € 1214 (CiP).
- Kaders voor de basiskwaliteit van de woningen bij nieuwe verhuringen (schoon, heel en veilig) zijn gevolgd.
- De kosten voor mutatieonderhoud zijn verlaagd door lagere kosten per mutatie (met € 3461 gemiddeld per mutatie fors lager dan max. bedrag van € 4337).
- Men verhuurt woningen sneller: van 29 dagen naar 10 (onder de eigen gestelde norm van 14 dagen).



- Het nieuwe inkoopbeleid voor dagelijks onderhoud heeft geleid tot lagere kosten en grotere klanttevredenheid.
- Planmatig onderhoud is verricht conform plannen en is minder dan begroot. Dunavie heeft ervoor gekozen om ruim te begroten en daarmee overschrijvingen van het budget te voorkomen. In 2011 is de afwijking groter vanwege het verschuiven van projecten naar de investeringsbegroting, het vervallen van een aantal projecten en asbestsaneringen.
- Bewonersoverleggen nieuwe stijl zijn gestart, met vanaf 2011 jaarlijks overleg met elke bewonerscommissie (40 commissies) en bij onderhoud vaker. Vanuit Bewonersparticipatie Nieuwe Stijl heeft Dunavie samen met SHD een aantal uitgangspunten geformuleerd: Dunavie faciliteert, algemeen belang gaat boven individueel belang, verantwoordelijkheid stimuleren bij bewoners, wanneer groep er niet gezamenlijk kan uitkomen, bepaalt Dunavie.
- Realisatie 'mijndunavie.nl', wat 24/7 bereikbaarheid regelt.
- Klanttevredenheid wordt continu gemonitord bij ieder klantcontact. Dunavie scoort tot 2013 jaarlijks boven de door haar gestelde norm. En in 2014 een A-score (hoogste) op de kwaliteit/huurderstevredenheid en een B-score op bedrijfsvoering van de Aedes-benchmark.
- In 2012 is besloten dat Dunavie het VvE beheer blijft doen van de bestaande VvE's, maar geen beheer van derden gaat doen waar ze zelf geen woningen heeft.
- Ten aanzien van de energieprestaties (Epa-label) is het bezit van Dunavie verbeterd van gemiddeld D (2011) naar C/D (2014).
- In uitgevoerd groot onderhoud zijn de woningen gemiddeld met 2 energielabels verbeterd.
- De gemeente en Dunavie hebben de thema's duurzaamheid en energiebesparing in hun overleggen besproken.
- In 2014 heeft er een screening plaatsgevonden van het woningbezit voor duurzaamheidsmaatregelen: 800 woningen komen in aanmerking voor STEP-methodiek, 1000 woningen voor de SCHIL-aanpak en bijna alle woningen voor de MENU-kaart (eigen keuze bewoner).
- Met de GPR-methodiek is er bij het nieuwbouwproject 't Sandt ervaring opgedaan

### **3.5.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

Dunavie zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze had graag een 7,5 gescoord. Ze vindt de kwaliteit van de woningen goed, daar is veel aangedaan. Aangegeven is dat de installaties en rioleringen vaak verouderd zijn. Ook vindt men de prijskwaliteitverhouding van nieuwbouw en oudere woningen door de optimalisering van de huurprijs niet altijd in evenwicht. Dunavie geeft aan dat in de kwaliteit van de dienstverlening grote stappen zijn gemaakt: de processen zijn door het leantraject verbeterd. Men geeft aan dat op het gebied van energie en duurzaamheid er in eerste instantie is gekeken naar nieuwbouw en renovatie projecten en vanaf 2014 ook naar de overige woningen. Ook dat Dunavie is afgestapt van de collectieve aanpak bij verduurzaming omdat ze daar vaak de 70% deelname niet haalde. Daarvoor in de plaats zijn de SCHIL-aanpak en de MENU-kaart ontwikkeld, waardoor ze beter kan aansluiten bij de individuele woonwensen van de huurders. Dunavie vindt dat ze trots mag zijn op het leantraject dat heeft geleid tot betere afstemming van werkprocessen zowel intern als extern met haar leveranciers.

### **3.5.4 Oordeel over Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Dunavie op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer.

- Het planmatig onderhoud is binnen de begroting uitgevoerd. Er is ruim begroot om overschrijdingen te voorkomen en dat is gerealiseerd.
- De visitatiecommissie ziet dat Dunavie behoorlijk heeft geïnvesteerd om haar eigen werkprocessen te verbeteren wat leidt tot lagere kosten op diverse gebieden: verlaging onderhoudskosten per woning; gemiddelde kosten bij mutatieonderhoud teruggebracht, de gemiddelde verhuurtijd bij mutaties is ruim teruggebracht en onder de eigen gestelde norm.
- Inkoopbeleid is aangepast met gewenst resultaat: lagere kosten en hogere klanttevredenheid.
- Dunavie werkt samen met bewonerscommissies en in projectgroepen met individuele huurders rondom de kwaliteit van woningen.

- Op het gebied van energie en duurzaamheid was er met name aandacht voor nieuwbouw en renovatie projecten. Vanaf 2014 zijn er ook voor de overige woningen/bewoners op maat duurzaamheidsmaatregelen ontwikkeld als alternatief voor de collectieve maatregelen waarbij de 70% deelname niet altijd werd gehaald. Vanaf 2015 wordt een start gemaakt met de MENU-Kaart.

### 3.6 (Des)investeringen in vastgoed

#### 3.6.1 Opgaven

Dunavie heeft op dit prestatieveld de volgende opgaven en van de opgaven afgeleide ambities.

##### Nieuwbouw

- Volgens prestatieafspraken met gemeente c.a. 400 woningen en 6 woonwagendplaatsen.
- Per jaar 45 woningen toevoegen in kader verjonging vastgoedportefeuille (2013-2015).

##### Sloop/samenvoeging

- 223 woningen slopen/samenvoegen.

##### Ontwikkeling woongebieden

- Dunavie en gemeente ontwikkelen door middel van jaarlijkse werksessies een gezamenlijke visie op identiteit van de afzonderlijke woongebieden en de versterking hiervan.

##### Renovatie/groot onderhoud

- Voorafgaand aan iedere renovatie een wijkschouw met bewoners.
- Kwaliteitsverbetering sociale huursector zodat deze duurzaam aansluit bij vraag.
- 960 woningen renoveren; 400 beter toegankelijk maken.

##### Maatschappelijk vastgoed

- Geen doelstellingen geformuleerd.

##### Aankoop

- Dunavie heeft geen actief aankoopbeleid maar een reserve om (strategische) aankopen te doen wanneer een kans voorbij komt.

##### Verkoop

- Dunavie wil aanbod goedkope koopwoningen (tot € 250.000) vergroten. Verwachting jaarlijks 12 van de 500 geoordeelde bestaande woningen te verkopen:
  - 2011: 88 nieuwbouw/ 12 bestaand;
  - 2012: 56 nieuwbouw/ 12 bestaand;
  - 2013: 24 nieuwbouw/ 12 bestaand;
  - 2014: 0 nieuwbouw/ 12 bestaand.
- Verkoop onder KoopGarant (tot 2013) en Pilot Koopstart (vanaf 2013).

#### 3.6.2 Prestaties op (des-)investeringen in vastgoed

Ten aanzien van de opgaven en prestaties (zie tabel 4, bijlage 6) valt te concluderen dat Dunavie doet wat ze afsprekt.

- De nieuwbouw is voor 96% gerealiseerd. Er zijn 342 woningen, inclusief 40 zorgwoningen opgeleverd en 38 nieuwbouwwoningen aangekocht.
- De geplande sloop/samenvoeging van 223 woningen is gerealiseerd.
- Vanwege de focus op andere prioriteiten hebben gemeente en Dunavie geen prioriteit gegeven aan de ontwikkeling van woongebieden.
- Met bewoners zijn er wijkschouwen geweest voorafgaand aan renovaties.
- Bij renovaties is gebruik gemaakt van duurzame materialen.
- Er zijn ruim 1496 woningen gerenoveerd en/of beter toegankelijk gemaakt.

- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is er bedrijfsruimte verhuurd aan de Zorggroep Katwijk (2011) en een koffiekamer en apotheek voor de bewoners van Rijnweide (2013).
- In 2011 zijn 38 woningen (Zeehospitium) aangekocht en in 2012 42 bestaande woningen van de gemeente.
- In 2011 zijn 14 woningen + 81 vrije sector nieuwbouw verkocht; in 2012: 14 woningen + 12 nieuwbouw vrije sector + 43 nieuwbouw Koopgarant; in 2013: 25 woningen + 11 nieuwbouw vrije sector + 17 nieuwbouw Koopgarant; in 2014: 58 woningen + 6 nieuwbouw vrije sector + 1 nieuwbouw Koopgarant.
- Dunavie heeft 101 woningen verkocht onder KoopGarant en MGE. Pilot Koopstart is vanwege te zware druk op balans niet gestart.

### 3.6.3 Zelfbeeld over (des-)investerings in vastgoed

Dunavie zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7,6. Ze vindt dat een 7 ook goed was geweest. Ze is trots op het feit dat ze bijna 400 woningen heeft gebouwd in een tijd waarin er sprake was van een economische recessie. Dat ze door gegaan is met renovatie van complexen en meer woningen heeft aangekocht. En ook trots dat ze zoveel goedkope woningen heeft kunnen verkopen.

### 3.6.4 Oordeel (des-)investerings in vastgoed

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld.

- De nieuwbouwplannen zijn bijna conform afspraken gerealiseerd. De bouw van 380 woningen in de periode 2011-2014 vindt visitatiecommissie een goede prestatie in tijden van economische tegenwind.
- Aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de identiteit van de afzonderlijke woongebieden en de versterking hiervan is door zowel de gemeente als Dunavie geen prioriteit gegeven.
- Op het gebied van renovatie heeft Dunavie veel gedaan, en meer dan dat zij had voorgenomen (1496 woningen gerenoveerd ten opzichte van de planning van 1360 woningen). Zij scoort hier op dan ook goed.
- Op het gebied van maatschappelijk vastgoed zijn 3 kleine projecten gerealiseerd.
- De verkoopplannen van bestaande en nieuwbouwwoningen zijn overtroffen. Dunavie heeft 171 nieuwbouw woningen verkocht en 111 bestaande woningen. Voorgenomen was 168 nieuwbouw en 79 bestaande woningen. Zeker ook gezien de economische situatie is dit een goede prestatie.

## 3.7 Kwaliteit van wijken en buurten

### 3.7.1 Opgaven

Dunavie heeft de volgende opgaven en daarvan afgeleide ambities op dit prestatieveld.

#### Leefbaarheid

- Dunavie en de gemeente organiseren minimaal 1x per jaar een werksessie leefbaarheid.
- Dunavie is partner in Zorgoverleg Katwijk, met de gemeente, GGD, maatschappelijk werk, verslavingszorg en politie.
- Versterken bewonersparticipatie via Bewonersparticipatie Nieuwe Stijl, aansluiten bij (digitale) behoeften bewoners en op zoek gaan naar succesvolle projecten bij collega corporaties.
- Investerings in leefbaarheid moeten aantoonbaar bijdragen aan woongenot huurders.

#### Wijk- en buurtbeheer

- Ontwikkelen van wijkvisies voor vier wijken met buurt- en specifieke complexplannen, onderzoek naar toekomst Hoornes Noordoost naar aanleiding van de wijkvisie.
- Vaste contactpersonen als aanspreekpunt per buurt.

#### Aanpak overlast

- Aanpak overlast in samenwerking de gemeente, politie en Buurtbemiddeling.
- Buurtbemiddeling inzake burenoverlast inschakelen.
- Buurtpreventiegroep Rijnsburg, bewoners en Dunavie.



### **3.7.2 Prestaties op Kwaliteit van wijken en buurten**

Ten aanzien van de ambities en prestaties (zie tabel 5, bijlage 6) valt te concluderen dat Dunavie haar ambities op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten waarmaakt.

- Dunavie en de gemeente hebben minimaal 1x per jaar een werksessie over de leefbaarheid van de verschillende woongebieden in Katwijk.
- Dunavie heeft 11x per jaar overleg met de partners van het Zorgoverleg Katwijk.
- Door middel van klankbordgroepen, nieuwe mediastrategie aansluitend op de verschillende behoeften van bewoners, en het betrekken van huurders bij specifieke onderwerpen als energiebesparing wordt vormgegeven aan Bewonersparticipatie Nieuwe Stijl. Het doel is om bewoners eerder te betrekken en een groter draagvlak te creëren.
- Naast de inzet van huismeesters en schoonmakers is er voor leefbaarheid financieel geïnvesteerd: 2011: € 211.000; 2012: € 134.000; 2013: € 193.000 en 2014: € 153.000.
- Vanuit wijkvisie/complexplannen is er op wijk- en complexniveau meer ingespeeld op vragen en wensen bewoners, zijn bewonerscommissies gefaciliteerd, is de herinrichting Hoorneslaan en Cleynduinplein ontwikkeld en zijn bewoners vroeg betrokken door hen keuzes voor te leggen.
- Vanaf 2012 is er een dagelijks spreekuur van buurtbeheerders.
- Er zijn brandveiligheidsacties geweest in 2013 en 2014: rookmelders zijn uitgedeeld en bewoners zijn geïnformeerd over de inboedelverzekering.
- Samen met de gemeente, politie en Buurtbemiddeling zijn overlastdossiers aangemaakt n.a.v. overlast, specifieke buurtbemiddeling en portiekgesprekken zijn uitgevoerd.

### **3.7.3 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten**

Dunavie zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze had hier graag meer prestaties op geleverd. Opgemerkt is dat de leefbaarheid veel beter is dan in andere gemeenten met vergelijkbare omvang. Er zijn relatief veel verenigingen en er is veel betrokkenheid van de Katwijkers. Dunavie geeft aan dat de taken van de huismeester zijn uitgebreid en ook dat op het gebied van contractmanagement met schoonmakers is geïnvesteerd. Men geeft aan meer tevreden te zijn dan een aantal jaar geleden. Er zijn meer bewonerscommissies, ook in bestaande bouw. Dunavie geeft aan dat er een wijkvisie is ontwikkeld, maar die visie is veranderd. Men geeft aan veel te doen om overlast te voorkomen, samen met gemeente, politie en verslavingszorg en dat ze meer wil experimenteren met nieuwe ideeën ter voorkoming van overlast.

### **3.7.4 Oordeel over Kwaliteit van wijken en buurten**

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld.

- Dunavie voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit. De commissie ziet dat Dunavie investeert in haar complexen door de inzet van huismeesters, buurtbeheerders en schoonmakers.
- De overlast wordt adequaat aangepakt door samenwerking met diverse partijen en bemiddelingsgesprekken.

## **3.8 Ambities**

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Dunavie haar eigen ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en of deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Dunavie op de meeste prestatievelden haar ambities heeft verwoord. Deze worden naar de indruk van de commissie actief gehanteerd.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. Dunavie is een corporatie die zich bezig houdt met de opgaven die van haar worden gevraagd. De visitatiecommissie constateert dat de ambities passen bij de opgaven. Uitzondering hierop is de ambitie om door nieuwbouw een zo groot mogelijke verhuisketen tot stand te brengen waarbij geen rekening is gehouden met de opgave om 15% te reserveren voor starters. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat er op detailniveau in de uitvoering wel verschillen tussen ambities en opgaven

ontstaan, zoals bijvoorbeeld het loslaten van de wensportefeuille (meer duurdere woningen) waarbij de nieuwe strategie in de visitatieperiode nog niet helder is verwoord, en de gevraagde speciale aandacht voor grote gezinnen.

Een directe relatie tussen de opgaven en de ambities is wel aanwezig maar door de corporatie niet expliciet vastgelegd. De sturing binnen de corporatie lijkt meer vanuit de ambities dan vanuit de opgaven plaats te vinden, hoewel de prestatieafspraken halverwege en aan het eind van de looptijd expliciet zijn geëvalueerd. In de eerste helft van de visitatieperiode zijn de ambities gekoppeld aan de BBSH-velden. In de tweede helft zijn de ambities meer gericht op de interne bedrijfsvoering. De ambities zijn waar nodig regelmatig geactualiseerd.

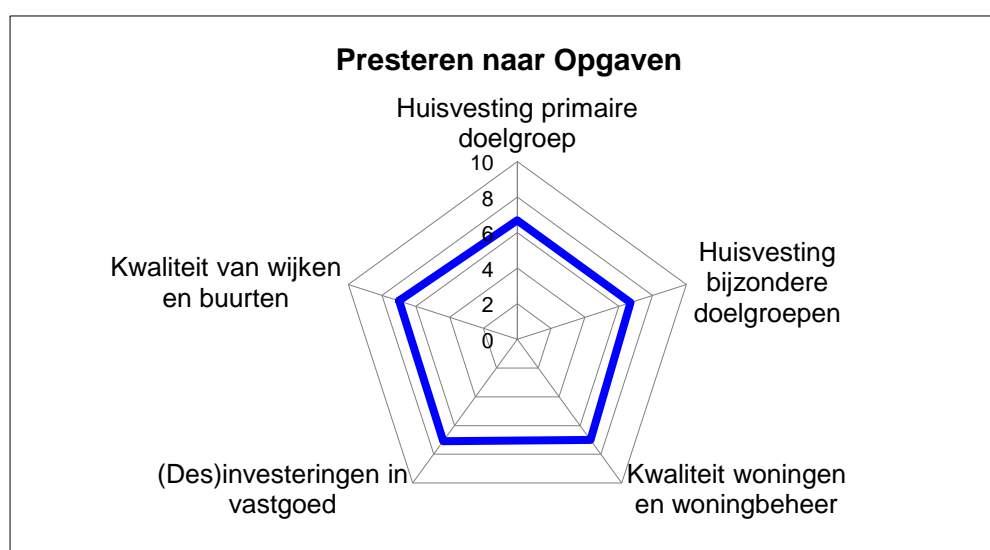
De ambities zijn goed afgestemd op de signalen uit de omgeving: de signalen worden gevolgd en er is samenwerking met verschillende partijen, onder andere in het overleg wonen, zorg en welzijn. Daarbij houdt Dunavie sterk rekening met de eigen mogelijkheden.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7.

### 3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Dunavie met 6,9.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	6,7	6,9	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6,7		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,1		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		
Ambities in relatie tot opgaven		7,0	25%
<b>Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>6,9</b>	



## 4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie,
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn drie wethouders van de gemeente Katwijk en de voorzitter en secretaris van de Stichting Huurdersbelangen de Duinstreek (SHD) betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Dunavie. Ook hebben we in een aparte bijeenkomst gesproken met vertegenwoordigers van 14 bewonerscommissies. Daarnaast is een ketendialoog gehouden waarbij een vertegenwoordiging van de SHD, ambtenaren van de gemeente en andere belanghebbenden aanwezig zijn geweest.

Het overzicht van de belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- In dit hoofdstuk zijn zoals het visitatiestelsel vraagt de meningen van de belanghouders weergegeven zoals ze die tijdens de gesprekken en dialogen naar voren hebben gebracht. De commissie beoordeelt dit volgens het stelsel niet.
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral van belang om het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Dunavie

Dunavie noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Gemeente Katwijk;
- Stichting Huurdersbelangen de Duinstreek (SHD);
- Zorgorganisatie DSV | Verzorgd Leven;
- Bouw- en ontwikkelbedrijf KBM / KOM;
- Welzijnsorganisatie Welzijnskwartier.

De gemeente Katwijk is een belangrijke gesprekspartner voor Dunavie. Alle woningen van Dunavie staan in deze gemeente en haar bezit vormt verreweg het grootste deel van de sociale huurvoorraad in Katwijk. Tijdens de visitatieperiode zijn de contacten tussen de gemeente en Dunavie op bestuurlijk niveau zeer intensief geweest (tweewekelijks).

Stichting Huurdersbelangen de Duinstreek (SHD) is ontstaan bij de fusie van Dunavie eind 2009 toen ook de huurdersvertegenwoordigingen van de fuserende partners zijn samengegaan. SHD is de belangenvertegenwoordiger van huurders bij Woonstichting Dunavie (Dunavie). SHD is een zelfstandige, onafhankelijke organisatie zoals bedoeld in de Wet Overleg Huurders-Verhuurder. SHD en Dunavie en hebben frequent contact. Ze overleggen in principe één keer per kwartaal met elkaar op bestuurlijk niveau en maandelijks met het MT. Daarnaast overleggen SHD en Dunavie in het kader van ontwikkelprojecten (o.a. over Serviceabonnement en Huurbeleid), en heeft men contact in het kader van adviesaanvragen.

Zorgorganisatie DSV | Verzorgd Leven is een protestants-christelijke organisatie die intra- en extramurale diensten verleent op het gebied van wonen, welzijn en zorg binnen de gemeenten Katwijk en Lisse, in het bijzonder aan ouderen ongeacht hun achtergrond en identiteit. DSV en Dunavie werken samen op het gebied van verhuur woningen en het ontwikkelen van projecten.

KBM / KOM is een Katwijks bouw- en ontwikkelbedrijf. Ze is partner van Dunavie op het gebied van dagelijks onderhoud en ontwikkelingsprojecten.

Welzijnskwartier is een welzijnsorganisatie die begin 2014 is ontstaan uit een fusie tussen Stichting Welzijn Ouderen (SWOK), Factor Welzijn en het Steunpunt Medelanders (SSM). Samen met anderen stimuleert ze dat mensen actief meedoen en mee kunnen blijven doen aan de samenleving, ongeacht hun leeftijd, achtergrond of beperking. Welzijnskwartier en Dunavie werken samen aan de leefbaarheid in wijken.

## 4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	8
Gemeente	7	7,5
Overige partijen	7,1	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,7</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Dunavie op dit gebied zeer verschillend. Het gemiddelde cijfer is een 6,7, waarbij er een spreiding is van 5 tot 9 in de individuele waarderingen. De huurders geven een 6 omdat ze de betaalbaarheid en de beschikbaarheid niet in orde vinden. Ze geven aan dat de huurprijzen te hoog in relatie tot de kwaliteit zijn en dat er vooral is ingezet op huurmaximalisatie (waardoor tevens het verschil in huur voor dezelfde woningen te groot is). Ook vinden de huurders de wachttijd te lang (5-6 jaar) en de toewijzing via Woningnet te weinig transparant, met name ten aanzien van de woningen voor 55+. De gemeente geeft een 7 op dit prestatieveld omdat Dunavie heeft gedaan wat ze kan doen. Aangegeven is dat Dunavie wat betreft de betaalbaarheid afhankelijk is van het landelijke beleid en dat dat landelijke beleid niet is gericht op betaalbaarheid. Ook ziet de gemeente dat de financiële ruimte van Dunavie nodig is voor de toekomstige vervangingsopgave. De overige belanghouders hebben veel waardering voor het prijsbeleid (lagere huren dan toegestaan), de huisvesting van statushouders, de aanpak van huurachterstanden en de inzet van de seniorenmakelaar. Men geeft aan de inkomensafhankelijke huurprijs te waarderen omdat op deze manier gettovorming wordt tegengegaan.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,7 toe voor de prestaties van Dunavie voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Het verschil met de gewenste waardering wordt voor de huurders vooral veroorzaakt door de hoge huurprijzen en het tekort aan goedkope woningen.

#### 4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	8
Gemeente	8	8
Overige partijen	7,5	7,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,2</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Dunavie redelijk hetzelfde. Het gemiddelde cijfer is een 7,2, waarbij er een spreiding is van 6 tot 8 in de individuele waarderingen. De huurders geven een 6. Ze hebben waardering voor Eleos/De Steenrots en Rijnsoever, maar geven tevens aan dat Dunavie hier minder prioriteit aan zou moeten geven omdat ze niet voldoende woningen heeft voor de primaire doelgroep. Huurders geven aan dat de huisvesting van bijzondere doelgroepen vaak leidt tot overlast omdat er onvoldoende begeleiding vanuit Dunavie en de zorgpartijen is. Dat wordt ook als een maatschappelijk probleem gezien waar Dunavie niet altijd invloed op heeft. De aanpassing van woningen voor mensen die beperkingen hebben gekregen, kan beter. De gemeente is uitermate positief over de geleverde prestaties waarbij ze aangeeft dat ze nooit tevergeefs een beroep op Dunavie doet. Dat geldt zowel voor het beschikbaar stellen van woningen voor extramuralisering als voor de samenwerking om problemen in wijken op te lossen, onder andere in het platform wonen-zorg-welzijn. De overige belanghouders waarderen de inzet van Dunavie positief. De vraag is gesteld of de woningen voor ouderen ook altijd door de doelgroep worden bewoond omdat er signalen zijn dat er gezinnen in wonen. De huisvesting van mensen met beperkingen sluit goed aan bij de vraag.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering zit bij de huurders en wordt vooral veroorzaakt door een tekort aan huisvesting voor de primaire doelgroep.

#### 4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,5	8
Gemeente	7,5	7,5
Overige partijen	7,2	7,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,1</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer zeer verschillend. Het gemiddeld is 7,1 met een spreiding van 4 tot 8 in de individuele waarderingen. De huurders geven aan dat de kwaliteit en het onderhoud van met name het Daeb-bezit te wensen overlaten: verschillende renovatieprojecten zijn niet doorgegaan, op het onderhoud is zichtbaar bezuinigd of het wordt niet uitgevoerd met het oog op komende renovatie. Daar staat grote waardering van huurders tegenover voor de kwaliteit van de woningen na renovatie (8). De 4 komt van een bewonerscommissie die aangeeft dat het complex oud en tochtig is en de gemeenschappelijke ruimtes niet zijn onderhouden. Over de dienstverlening wordt opgemerkt dat het lang duurt en veel vasthoudendheid van de kant van de huurder vraagt. De gemeente waardeert de kwaliteit van de woningen positief, op het gebied van energie en duurzaamheid en kwaliteit van dienstverlening kunnen de prestaties beter. De overige belanghouders geven aan dat de prijskwaliteitverhouding in combinatie met woonlasten moeilijk uitlegbaar is. De kwaliteit van de woningen is als goed beoordeeld en het onderhoud als gemiddeld. Het kwaliteitskader waartegen beoordeeld kan worden, vindt men hier wel belangrijk evenals de beoordeling door de huurders. Over de kwaliteit van dienstverlening hoort men positieve geluiden. De overige belanghouders geven aan dat Dunavie op het gebied van energie en

duurzaamheid in de nieuwbouw goede prestaties levert en bij bestaande bouw gaat voor de beste mix van prijs en kwaliteit.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7.1 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met het gemiddelde gewenste cijfer is met name bij de huurders groot (1,5 punt), omdat Dunavie in hun ogen meer aan de kwaliteit van woningen kan/moet doen.

#### 4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	7
Gemeente	7,5	7,5
Overige partijen	8	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,2</b>	<b>7,5</b>

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met 7,2 met een spreiding van 6 tot 8 in de individuele waarderingen. De huurders geven aan dat Dunavie te weinig heeft geïnvesteerd in de verbetering van de kwaliteit van het oude bezit, zeker gezien de huurprijs, en dat bij bouw de kosten teveel leidend zijn geweest. Ook is in de ogen van de huurders teveel geïnvesteerd in dure huurwoningen. De gemeente geeft aan dat Dunavie de afgelopen jaren veel nieuwbouw heeft gerealiseerd maar dat er meer goedkope woningen nodig zijn dan gerealiseerd. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed is er een overschot dat de laatste jaren is gesaneerd. De overige belanghouders geven aan dat er veel waardevol vastgoed is toegevoegd, vooral voor de bijzondere doelgroepen. Voor de primaire doelgroep had dat meer kunnen zijn.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld (des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste situatie is voor de huurders vooral veroorzaakt door de in hun ogen te lage investering in onderhoud en de bouw van sociale huurwoningen.

#### 4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,6	7,3
Gemeente	7	8
Overige partijen	7,3	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,0</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld 7,0 voor de prestaties van Dunavie op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding van 6 tot 8 in de individuele waarderingen. De huurders geven aan dat de verpaupering in wijken toeneemt maar dat Dunavie daar niet zoveel aan kan doen. De overlast wordt als een groot probleem gezien onder andere door huisvesting van mensen met psychiatrische problematiek die te weinig begeleiding vanuit de zorg krijgen. Ook is aangegeven dat Dunavie te weinig de regels tegen overlast handhaaft. De gemeente geeft aan dat Dunavie op dit gebied meer in gesprek met de huurders moet gaan. Rooie Buurt en Molenblok worden genoemd als wijken waar de leefbaarheid beter moet. De tevredenheid van de bewoners is in de ogen van de gemeente bepalend voor de kwaliteit van wijken en buurten. In een aantal wijken zijn volgens de gemeente door Dunavie goede prestaties geleverd. De overige belanghouders geven aan dat de kwaliteit van wijken en buurten gevarieerd en over het geheel genomen voldoende is. Dunavie zit op de goede lijn. De inzet van complex- en buurtbeheerders vindt men positief. Er mag wel meer worden

gehandhaafd. Extra aandacht wordt gevraagd voor de aanpak van overlast. Door de veranderingen in de zorg is het van groot belang om goed samen te werken. Ook wordt de vraag gesteld of Dunavie een informatieplicht heeft naar de buurtbewoners over de achtergrond bij de huisvesting van mensen uit bijzondere doelgroepen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,0 toe voor de prestaties van Dunavie op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil tussen de huidige en de gewenste waardering is het grootst bij de gemeente en is veroorzaakt door signalen bij de gemeente van de huurders op het gebied van overlast.

#### 4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,8	7,7
Gemeente	7,1	8,3
Overige partijen	8,1	8,1
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,0</b>	<b>8,0</b>

De mate tevredenheid over de relatie met en de communicatie van Dunavie is onder de huurders zeer uiteenlopend. Het hoogste cijfer is een 8,5 en het laagste een 1. Bewonerscommissies zijn in het algemeen zeer tevreden als er intensief wordt samengewerkt, zoals bijvoorbeeld tijdens een renovatie. Ze zijn ontevreden als ze worden overvallen met kant-en-klare plannen waarop ze geen invloed meer kunnen hebben en willen graag eerder worden betrokken bij het maken van plannen. Ook krijgt men bijvoorbeeld geen inzicht in de meerjarige onderhoudsplannen. Het algemene gevoel is dat men erg veel moeite moet doen om te worden gehoord. Verder geven de huurders aan dat de communicatie sterk afhankelijk is van de medewerker met wie men contact heeft.

De gemeente waardeert de relatie met Dunavie positief. De openheid in communicatie wordt lager gewaardeerd: Dunavie laat niet altijd zien wat ze wil bereiken en wat haar (financiële) mogelijkheden zijn. Ze geeft aan dat het soms moeilijk is om zaken opnieuw in overweging te nemen. Op ambtelijk niveau zijn de ervaringen positief: er wordt samengewerkt als collega's.

De andere partijen zijn het meest tevreden over de relatie met Dunavie. In het algemeen wordt Dunavie gewaardeerd om de meedenkende houding, de openheid en de oplossingsgerichtheid.

De tevredenheid van de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7.

#### 4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,0	7,5
Gemeente	6,6	8,2
Overige partijen	-	-
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,8</b>	<b>7,9</b>

De huurders geven aan dat Dunavie hun inhoudelijk niet betreft bij het opstellen van beleid en plannen. Ze willen daarbij graag meer betrokken worden. De bewonerscommissies geven aan vaker te willen overleggen dan de wettelijk verplichte jaarlijkse bijeenkomst. De cijfers variëren tussen 1 en 8. De 1 omdat huurders totaal niet werden betrokken en de 8 omdat alle opgevraagde informatie ook werd verstrekt. Het idee leeft dat er weinig wordt gedaan met de inbreng van de huurders. De SHD



geeft aan graag samen te willen anticiperen op ontwikkelingen en gezamenlijk problemen aan te pakken.

De gemeente geeft aan gemiddeld ruim voldoende te worden betrokken bij het beleid van Dunavie. Daarachter schuilen individuele verschillen: de een vindt dat het beleid veel meer samen moet worden ontwikkeld en is ontevreden over hoe het nu gaat. Een ander vindt dat Dunavie ervoor openstaat om op inhoudelijke gronden overtuigd te worden en is tevreden.

De andere partijen geven aan dat ze het lastig te beoordelen vinden of ze invloed hebben op het beleid van Dunavie. Een vindt dat het goed is gegaan, een ander dat er in de toekomst meer afstemming nodig is omdat de keuzes van de ene partij invloed hebben op de ander.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 5,8.

#### **4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden**

Hieronder staat eerst een beknopte lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Dunavie uitblinkt en waarin Dunavie kan verbeteren.

##### **Huurders**

De aanbevelingen vanuit de huurders betreffen met name de communicatie en de invloed op het beleid.

- Zet de huurder centraal, neem bewoners serieus en luister beter, bewoners zijn nodig om Dunavie te laten functioneren.
- Betere communicatie, beter mee praten dan praten over. Dat geldt voor huurders en belangenorganisatie. Zorg voor één contactpersoon voor een bewonerscommissie, koppel terug wat er is gebeurd en als je een probleem hebt, moet je de juiste medewerker kunnen spreken. De communicatie binnen Dunavie moet beter, zodat medewerkers op één lijn zitten, eenduidige antwoorden geven en afspraken nakomen.
- Flexibeler zijn in het maken van afspraken tussen personeel en bewoners: (o.a. afspraken ook 's avonds mogelijk maken).
- Meer transparantie bijvoorbeeld over de afrekening van de servicekosten: leg het uit.
- Dunavie zou meer ruimte moeten bieden aan bewonerscommissies om te praten - vaker dan verplichte bijeenkomsten.
- Help bij werving voor nieuwe leden voor BC.
- Bronvermelding van ideeën.

##### **Gemeente**

- Zet meer in op gezamenlijke beleidsontwikkeling.
- Kijk wat betreft de investeringen niet alleen naar de feitelijke cijfers, maar ook of je maatregelen het gewenste effect hebben, bijvoorbeeld of uiteindelijk ook de beoogde doelgroepen in de daarvoor aangewezen woningen wonen en stem het beleid beter af op de woonvisie.
- Werk aan uitbreiding van je netwerk in wijk- en buurtbeheer.
- Meer bouwen voor de primaire doelgroep, tot de tweede aftoppingsgrens en beter uitsplitsen van de kansen per doelgroep.
- Meer diversiteit binnen de complexen wat betreft inkomens en bewoners.
- Ben meer klantgerichtheid en toon meer empathie naar de huurders(groepen).

##### **Andere partijen**

- Laten we iets extra's doen voor starters: we moeten iets doen voor Katwijkers.
- Let op de veranderingen aan de vraagkant.
- Onderzoek de mogelijkheden voor geclusterde, kleinschalige woonvormen voor ouderen met daarbij enig aanbod van welzijn en zorg. Dit ter vervanging van de verzorgingshuizen, als een



tussenvorm van beschermd wonen. En doe dat ook voor mensen die niet echt zelfstandig kunnen wonen. Gebruik bijvoorbeeld de bestaande huiskamers in complexen om hierop verder te ontwikkelen: signaleren, kleine zorg etc. Zet het maatwerk voor bijzondere doelgroepen door naar ouderenzorg.

- Betrek ervaringsdeskundigen bij het realiseren van 3-4 sterrenwoningen.
- Er moet in woningen voor ouderen/bijzondere doelgroepen een logeerkamer zijn voor familie en mantelzorger (min 3 kamers).
- Naast eigen onderzoek ook klanttevredenheidsonderzoek laten doen dat van buiten komt.
- Communicatie: zeg wat je doet en doe wat je zegt; leg goed uit waarom iets gebeurt. Onderzoek de communicatie naar huurders en bekijk de communicatievaardigheden aan de balie. Communiceer beter als er verschil van inzicht is. Ben transparant over bestaande knelpunten in een complex bij nieuwe verhuur.
- Werk meer samen met andere partijen, ook op terrein van communicatie naar bewoners.
- Investeer in samenwerking van gemeente, zorgaanbieders en corporatie.
- Zoek partners om problematische situaties in en rond complexen aan te pakken. Samenwerking is middel om effect te bereiken en leefbaarheid te verbeteren.
- De handhaving van regels moet beter, ook door bewoners, neem initiatief voor betere beleidsmatige afspraken voor leefomgeving en sluit beter aan bij team sociale ondersteuning.
- Stem meer af met andere corporaties in het werkgebied om te voorkomen dat de woningmarkt tot de gemeentelijke grenzen beperkt wordt.

De visitatiecommissie heeft aan alle belanghebbenden gevraagd waarin Dunavie uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

#### **Waar is Dunavie goed in?**

*"Degelijkheid: uitstraling, intern goed op orde, financieel geregeld, processen draaien goed, geen rare fratsen"*

*"Financieel degelijk; CFV cijfers ICR >3, dat is gigantisch en biedt kansen"*

*"De Steenrots: woningen met begeleiding"*

*"Maatwerkvoorzieningen"*

*"Openstaan voor initiatieven voor zorg en welzijn"*

*"Ondersteunen van bewonersinitiatieven nieuw zorgvormen in de buurt"*

*"Bijzondere doelgroepen huisvesten" (2x)*

*"Zorgsector"*

*"Voorzien in onafhankelijke buurtbemiddeling"*

*"Wees trots en zuinig op de cultuur van Dunavie"*

*"Huiskamerinitiatieven"*

*"Kijken naar de aanbodkant, nieuwbouw en renovatie"*

*"Pilot Goede burens"*

#### **Wat kan Dunavie beter doen?**

*"Iets meer creativiteit en openheid richting de gemeente. Bij de heisessies doen we heel andere dingen dan in de dagelijkse contacten"*

*"Gebruik de goede financiële positie om te investeren in betaalbaarheid en kwaliteit woningen en nieuwbouw"*

*"Meer klantgerichtheid, vriendelijkheid, empathie, zowel voor individuele huurders als voor commissies. Dingen worden technocratisch afgedaan. Bijvoorbeeld bij de renovatie in Rijsburg hebben de huurders door interventie PvdA gehoor gekregen. Luisteren en echt horen is belangrijk punt"*

*"Een meer sociaal beleid voeren"*

*"De maatwerkvoorzieningen doorzetten naar ouderenzorg"*

*"Werk meer samen, ook op het terrein van communicatie naar bewoners"*

*"Stem je beleid beter af op de woonvisie"*

*"Investeer in samenwerking tussen gemeente, zorgaanbieders en corporatie"*

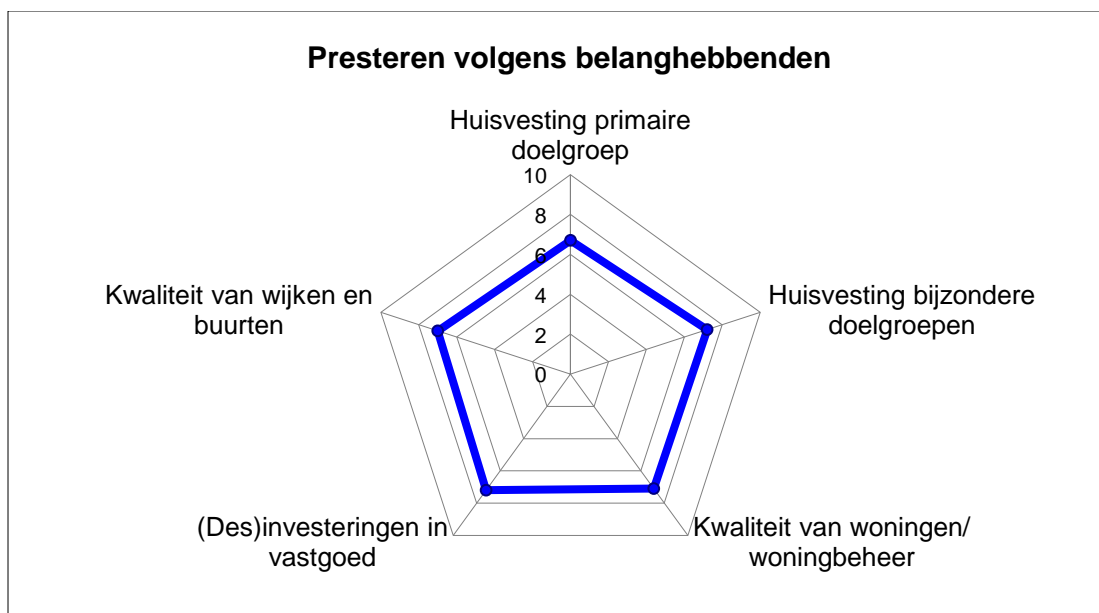
*"Communiceer wat meer met huurders en de huurdersbelangenorganisatie"*

“Werk aan uitbreiding van je netwerk in wijk- en buurtbeheer”  
 “Neem initiatief betere beleidsmatige afspraken voor leefomgeving”  
 “Communicatie verbeteren”  
 “Let op de veranderingen aan de vraagkant”  
 “Sluit beter aan bij team sociale ondersteuning”

#### 4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6	7	7,1	6,7	7,0
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	6	8	7,5	7,2	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,5	7,5	7,2	7,1	
• (Des)investeringen in vastgoed	6	7,5	8	7,2	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,6	7	7,3	7	
Relatie en communicatie met corporatie	5,8	7,1	8,1	7,0	7,0
Invloed op corporatiebeleid	5	6,6	-	5,8	5,8
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					6,7 <sup>2</sup>



<sup>2</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel in hoeverre Dunavie haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt tussen corporaties en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van het CFV, het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' en 'Corporatie Benchmark Centrum' zijn belangrijke toetsingskaders.

### 5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en Raad van Commissarissen en beschikbare cijfers van CFV en WSW.

#### 5.1.1 Oordelen CFV

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2011	2012	2013	2014
Dunavie	22.829	11.369	22.341	21.622
Referentiecorporatie	18.812	16.383	21.381	22.177
Landelijk	13.802	13.077	18.415	18.861

Risicobuffer	2011	2012	2013	2014
Dunavie	6.093	5.426	7.245	6.246
Referentiecorporatie	6.073	6.732	7.725	8.724
Landelijk	5.719	6.387	7.534	8.375

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) heeft Dunavie in de afgelopen periode een positief solvabiliteitsoordeel gekregen van het CFV. Dit betekent dat Dunavie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop gezien vanuit het gezichtspunt van de solvabiliteit. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe op basis van bedrijfswaarde wisselt sterk per jaar en beweegt zich daardoor afwisselend onder en boven de referentiecorporatie. In 2012 daalt het volkshuisvestelijk vermogen per vhe door het inrekenen van de verhuurdersheffing in de bedrijfswaarde. Vervolgens stijgt in 2013 het volkshuisvestelijk vermogen per vhe en komt het op het niveau te liggen van de referentiecorporatie door de huurharmonisatie en de inkomensafhankelijke

huurstijging. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe blijft ondanks de sterke daling in 2012 boven de risicobuffer, waardoor de financiële continuïteit van Dunavie gegarandeerd is.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel gaf het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de toekomstige vermogenspositie. Dunavie heeft in de visitatieperiode de A1-status gekregen. Deze A1-status betekent dat haar beleidsvoornemens passen bij haar financiële positie.

### 5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Dunavie worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiecorporatie en de normen van het WSW.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om haar lange termijn verplichtingen te kunnen blijven voldoen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Dunavie	50,3%	31,2%	52,0%	50,0%	>20%
Referentiecorporatie	34,1%	29,8%	35,1%	37,4%	
Landelijk	27,1%	25,0%	32,1%	33,0%	

De solvabiliteit van Dunavie beweegt zich in periode tussen 2011 tot en met 2014 tussen de 31,2% en 52,0% en bevindt zich boven de norm van het WSW (>20%). Ten opzichte van de referentiecorporatie ligt de solvabiliteit structureel hoger. De solvabiliteit van Dunavie stijgt in 2011 door een hogere bedrijfswaarde van het woningbezit. Deze hogere bedrijfswaarde is het gevolg van verlenging van de levensduur, een lagere onderhoudsnorm en een lagere norm voor de beheerlasten. In 2012 daalt de bedrijfswaarde van het woningbezit - en daalt de solvabiliteit - door het inrekenen van de verhuurdersheffing. Vervolgens stijgt de bedrijfswaarde - en stijgt de solvabiliteit - in 2013 door de huurharmonisatie en de inkomensafhankelijke huurstijging. De solvabiliteit is ruim voldoende.

#### Loan-To-Value (LTV)

De loan-to-value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV.

LTV	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Dunavie	47%	71%	51%	52%	<75%
Referentiecorporatie	70%	70%	67%	65%	
Landelijk	80%	80%	66%	66%	

Uit de tabel blijkt dat de LTV zich in deze periode beweegt tussen de 47% en 71% en bevindt deze zich onder de norm van het WSW (<75%). Ten opzichte van de referentiecorporatie ligt de LTV van Dunavie structureel lager met uitzondering van het jaar 2012. Hetgeen wil zeggen dat het woningbezit gebaseerd op basis van bedrijfswaarde met minder vreemd vermogen gefinancierd is dan bij de referentiecorporatie. Ook hier zien we dat de LTV per jaar sterk fluctueert als gevolg van de fluctuaties

in de bedrijfswaarde van het woningbezit. Voor de redenen verwijzen we naar de verklaring onder solvabiliteit.

#### ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4.

ICR	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Dunavie	4,3	5,3	5,1	4,5	>1,4
Referentiecorporatie	2,0	2,1	2,3	2,2	
Landelijk	1,8	1,8	2,6	2,3	

De ICR van Dunavie beweegt zich in de periode 2011 tot en met 2014 tussen de 4,3 en 5,3 en voldoet ruim aan de minimale norm van het WSW. De ICR van Dunavie ligt ruim hoger dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Oorzaak hiervan is het relatief lage schuldrestant per woning.

#### DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van Dunavie boven de gestelde norm van het WSW:

DSCR	2011	2012	2013	2014	Norm WSW
Dunavie	1,01	1,23	1,06	1,50	>1,0

#### Kasstromen

Het WSW hanteerde in de visitatieperiode als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossingsfictie voor de komende vijf jaar positief is. Dit is één van de indicatoren waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume. Dunavie voldeed in de visitatieperiode aan dit criterium. Dunavie is sterk gefocust op de kasstromen om blijvend aan de eisen van het WSW te kunnen voldoen. Zij monitort de kasstromen in de kwartaalrapportages en afwijkingen worden verklaard.

Samengevat voldoet Dunavie aan alle normen van het WSW voor wat betreft de financiële kengetallen. Het WSW heeft dus ook de afgelopen jaren een positief kredietwaardigheidsoordeel toegekend aan Dunavie.

#### **5.1.3 Hoe hanteert Dunavie deze financiële indicatoren?**

De financiële positie en de belangrijkste financiële kengetallen (solvabiliteit, ICR, DSCR, LTV) van Dunavie worden gemonitord in de jaarverslagen. Op de middellange termijn (3 tot 5 jaar) wordt de financiële positie en de kengetallen gemonitord via de meerjarenbegroting en de dPI. Deze worden jaarlijks geactualiseerd. De financiële kengetallen worden door Dunavie niet gemonitord via de kwartaalrapportage. Hierdoor zijn de financiële kengetallen onvoldoende geactualiseerd. Dit geldt met name voor de ICR.

Dunavie waardeert haar bezit in de jaarrekening op historische kostprijs of op bedrijfswaarde als deze lager ligt dan de historische kostprijs. De corporatiesector heeft een voorkeur voor bedrijfswaarde. Dunavie gebruikt de bedrijfswaarde wel voor sturing op de belangrijkste financiële ratio's (de solvabiliteit, loan-to-value, ICR, DSCR).

De visitatiecommissie constateert dat Dunavie naast de externe opgelegde normen voor de financiële kengetallen door het WSW en CFV een eigen visie (interne normen) heeft geformuleerd voor de

financiële sturing van de corporatie. In onderstaande tabel zijn de externe en interne normen weergegeven voor de belangrijkste financiële kengetallen.

Financiële kengetallen	WSW/CFV norm	Interne norm
Solvabiliteit	>20%	>25%
LTV	<75%	<60%
ICR	>1,4	>1,5

Dunavie hanteert een strengere norm voor bovengenoemde financiële kengetallen, omdat niet alle nieuwbouwplannen volledig zijn ingerekend en er mogelijk een forse investeringsopgave (Vliegveld Valkenburg) aanwezig is na 2018.

De visitatiecommissie constateert dat Dunavie nog onvoldoende stuurt op rendement, zoals direct en indirect rendement en geen rendementsdoelstellingen heeft geformuleerd.

Dunavie hecht groot belang aan het sturen op kasstromen. Dunavie stelt een prognose op van haar kasstromen op basis van de begroting en monitort deze frequent in de kwartaalrapportage.

Voor het presteren naar vermogen zijn het waarderen naar bedrijfswaarde en het aanwenden van het vrij te besteden vermogen op basis van bedrijfswaarde, belangrijke criteria. Dunavie hanteert de historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde voor de jaarrekening. De bedrijfswaarde wordt niet gebruikt om haar vrij inzetbare vermogen te bepalen.

Dunavie heeft een financieel beleid opgesteld en maakt gebruik van scenarioanalyses om de risico's van haar (toekomstige) financiële positie inzichtelijk te maken. De visitatiecommissie constateert dat de scenarioanalyses in de MJB nog wel verder uitgebreid kunnen worden. Zo wordt bijvoorbeeld in de MJB 2014 – 2018 slechts een aantal parameters gewijzigd zoals de inflatie en het niet realiseren van de bezuinigingen. Hierdoor is het zicht op de daadwerkelijke risico's op de (toekomstige) financiële positie van Dunavie beperkt.

#### **5.1.4 Oordeel financiële continuïteit**

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 7,0 omdat Dunavie:

- een positief solvabiliteits- en continuïteitsoordeel heeft van het CFV;
- aan de kredietwaardigheidseisen van het WSW voldoet en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) in verhouding staat tot de voorgenomen plannen;
- ruim voldoet aan alle financiële kengetallen van het CFV en het WSW;
- de bedrijfswaarde gebruikt voor sturing op de financiële kengetallen en is gefocust op kasstromen. In het jaarverslag wordt de historische kostprijs gehanteerd of de bedrijfswaarde als deze lager is;
- een eigen visie op de financiële kengetallen hanteert; ze heeft een financieel beleid opgesteld en maakt gebruik van scenario-analyses, die nog wel verder uitgebreid kunnen worden.

## 5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Dunavie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en CBC) en gesprekken met bestuurder, management, controller en Raad van Commissarissen.

### 5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten, verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

Bedrijfslasten	2011	2012	2013	2014 <sup>3</sup>
Dunavie	1.135	1.026	1.306	975
Referentiecorporatie	1.255	1.281	1.337	900
Landelijk	1.299	1.296	1.316	923

De bedrijfslasten van Dunavie liggen in de periode 2011 tot en met 2013 lager dan de referentiecorporatie (zie tabel) en het landelijk gemiddelde. De bedrijfslasten vertonen een dalende trend tot en met 2012. In 2013 stijgen de bedrijfslasten – en liggen marginaal lager dan de referentiecorporatie - door de verhuurdersheffing en een dotatie aan de voorziening debiteuren. Laatstgenoemde post betreft een eenmalige post, waardoor in de begroting 2015-2018 de bedrijfslasten verder dalen.

In de Aedes-Benchmark 2015 is Dunavie in de grootteklasse van 5.000 – 10.000 woningen als B-woningcorporatie geclassificeerd. Dit wil zeggen dat Dunavie gemiddeld scoort in haar bedrijfslasten ten opzichte van de andere corporaties in deze grootteklasse. Uit de tabel blijken dat de bedrijfslasten in 2014 hoger liggen dan de referentiecorporatie. Dunavie stuurt actief op haar bedrijfslasten in de kwartaalrapportage. Verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn marginaal en worden afdoende verklaard.

De visitatiecommissie constateert dat Dunavie concrete doelstellingen heeft geformuleerd in het ondernemingsplan en de kwartaalrapportage om de bedrijfslasten te verlagen. In dit kader is Dunavie in de visitatieperiode een Lean-traject gestart om de efficiëntie te vergroten in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening.

### 5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Soberheid en doelmatigheid komt onder andere tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte. Het aantal vhe's per fte ligt bij Dunavie in de meeste jaren lager dan de referentiegroep (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2011	2012	2013	2014	Procentuele stijging
Dunavie	88	89	90	98	11,4%
Referentiecorporatie	93	95	97	106	14,0%
Landelijk	88	89	97	102	15,9%

Het aantal vhe's per fte is in de periode 2011 tot en met 2014 voor Dunavie gestegen van 88 naar 98 vhe's per fte. Het aantal vhe's per fte ligt bij Dunavie lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde blijft de

<sup>3</sup> 2014 is gebaseerd op Aedes Benchmark, de jaren daarvoor op Corporatie in Perspectief (CIP).



procentuele stijging van het aantal vhe's per fte bij Dunavie achter. Dunavie monitort het aantal fte's in de kwartaalrapportages en vergelijkt deze met een eigen streefformatie. Hierdoor heeft zij direct zicht op de ontwikkeling van de personeelslasten en stuurt zij op een effectieve wijze bij.

Soberheid en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten per fte. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie.

Personeelslasten per fte	2011	2012	2013	2014
Dunavie	63.322	66.016	65.175	67.598
Referentiecorporatie	66.414	69.246	71.600	75.116
Landelijk	64.267	66.128	72.305	74.314

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten structureel lager liggen dan bij de referentiecorporatie. De kosten van de personeelslasten worden in de kwartaalrapportage gemonitord. Verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn marginaal en worden afdoende verklaard.

### 5.2.3 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Dunavie met een 6,0.

- De bedrijfslasten van Dunavie liggen in de periode 2011 tot en met 2012 substantieel lager dan de referentiecorporatie. In het jaar 2013 liggen de bedrijfslasten marginaal lager dan de referentiecorporatie.
- In de Aedes Benchmark 2015 scoort Dunavie gemiddeld ten opzichte van corporaties in dezelfde grootteklasse (5.000 – 10.000). De bedrijfslasten liggen in 2014 hoger dan de referentiecorporatie.
- Het aantal vhe's per fte ligt bij Dunavie lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In vergelijking met de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde blijft de procentuele stijging van het aantal vhe's per fte bij Dunavie achter.
- De personeelskosten liggen structureel lager dan bij de referentiecorporatie.
- Dunavie monitort de bedrijfslasten en de personeelslasten in combinatie met een streefformatie in de kwartaalrapportage. Hierdoor heeft zij direct zicht op de ontwikkeling van de personeelslasten en stuurt zij op een effectieve wijze bij.
- Dunavie heeft concrete doelstellingen geformuleerd om de efficiëntie te vergroten in combinatie met de kwaliteit van de dienstverlening.

## 5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet wordt door de visitatiecommissie beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de managementrapportages, het jaarverslag en de continuïteitsoordelen van het CFV.

Dunavie heeft de afgelopen jaren de A1-status gekregen van CFV. In het kader van de vermogensinzet betekent deze A1-status dat de voorgenomen activiteiten over de vijfjaarprognose periode door het CFV als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie op basis van bedrijfswaarde. Verder voldoet Dunavie ruim aan de normen voor kredietwaardigheid van het WSW.

In het begin van de visitatieperiode leken diverse grote projecten – met name nieuwbouw op het voormalig vliegveld Valkenburg – meer concreet en dichterbij in de tijd te liggen. Dunavie heeft hierop in het begin van de visitatieperiode op geanticipeerd door hier vermogen voor te reserveren. In de loop van de visitatieperiode werden de projecten uitgesteld en minder concreet. Naar aanleiding hiervan heeft Dunavie in de loop van de visitatieperiode geïnvesteerd in een groot aantal



maatschappelijke projecten. Zo is er vooral in het jaar 2013 een grote productie geweest in nieuwbouw (Westerhaghe, 't Duyfrak et cetera) en renovatie van het bestaande bezit (Rijnflat, Nassaudreef et cetera). Dunavie heeft haar maatschappelijk vermogen voldoende ingezet. Ondanks de ruime inzet van haar vermogen in veelal onrendabele maatschappelijke investeringen is de financiële positie van Dunavie gezond te noemen. Er is zelfs sprake van een vermogensovermaat, gezien de ontwikkeling van de solvabiliteit en de LTV. Dit stelt Dunavie opnieuw voor de vraag hoe ze haar vermogen moet inzetten. Dunavie hanteert een eigen visie op de financiële kengetallen, waarbij ze strengere normen hanteert dan het WSW en CFV. Reden hiervan zijn dat er in de toekomst nog grote investeringen gepleegd moeten worden in verbetering van het bestaande bezit, herstructurering en aanvulling of uitbreiding van het woningbezit (Valkenburg). Hierdoor dalen deze financiële kengetallen in de toekomst naar het landelijk gemiddelde.

De visitatiecommissie constateert dat Dunavie met de inzet van haar vermogen aansluit bij de normen van het WSW en het CFV. Zij heeft een eigen visie ontwikkeld. Zo is er een financieel beleidsplan en investeringsstatuut, waarin er een afweging gemaakt wordt tussen de financiële en de volkshuisvestelijke prestaties. Dunavie houdt rekening met mogelijke grote investeringen in de toekomst. Zij maakt inzichtelijk wat de effecten zijn van haar maatschappelijke prestaties op het de ontwikkeling van haar vermogen via de meerjarenbegroting en de dPi.

#### **5.3.1 Oordeel vermogensinzet**

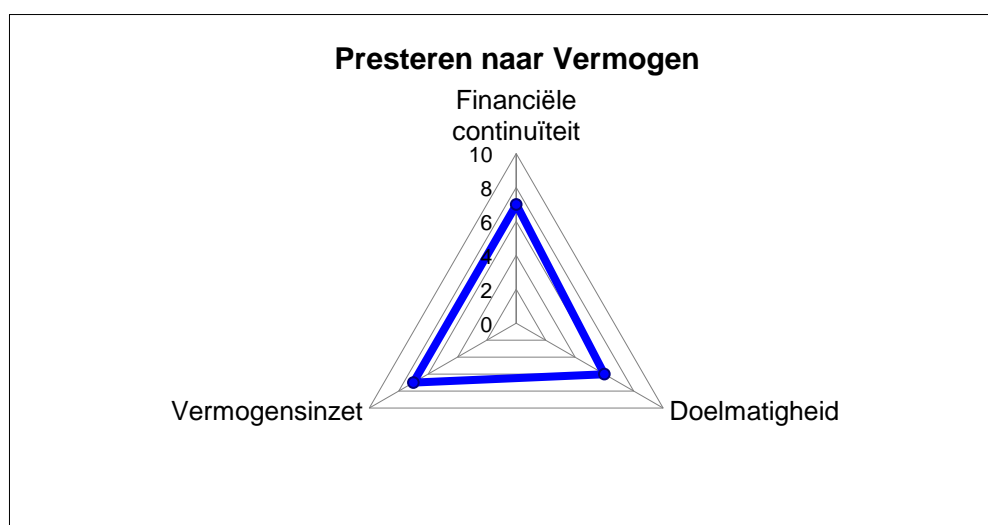
De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

- Dunavie voldoet aan het ijkpunt.
- Dunavie heeft de afgelopen periode haar vermogen voldoende ingezet voor maatschappelijke investeringen, ondanks de crisis.
- Dunavie sluit met de inzet van haar vermogen aan bij de normen van de sector. Dunavie heeft een eigen visie op de financiële kengetallen ontwikkeld en is in bezit van een financieel beleidsplan en investeringsstatuut, waarin een afweging wordt gemaakt tussen financiële en volkshuisvestelijke criteria.
- De financiële positie van Dunavie is gezond. Op dit moment is er sprake van een vermogensovermaat, maar in de toekomst zijn grote investeringen te verwachten in verbetering van het bestaande bezit, herstructurering en aanvulling of uitbreiding van het woningbezit (Valkenburg). Hierdoor dalen deze financiële kengetallen in de toekomst naar het landelijk gemiddelde.

#### 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Dunavie met een 6,7.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	7
• Doelmatigheid	30%	6
• Vermogensinzet	40%	7
<b>Eindoordeel presteren naar vermogen</b>		<b>6,7</b>



## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

#### Plan

*"De corporatie heeft een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces"*

Dunavie werkt in de visitatieperiode (2011 – 2014) met het ondernemingsplan 'Samen aan de Dis' (2011-2014). Het ondernemingsplan is gebaseerd op een gedegen externe analyse en een sterkte/zwakte analyse van de eigen organisatie inclusief de financiële positie. Bij de externe en interne analyse heeft Dunavie de woonvisie betrokken. Vanuit de externe en interne analyses zijn doelstellingen benoemd, die afgeleid zijn van de zes BBSH aandachtsvelden (passend huisvesten, kwalitatief in stand houden woningbezit, bevorderen leefbaarheid, bijdrage aan wonen en zorg, betrekken van bewoners bij beleid en beheer, financiële continuïteit). De doelstellingen in het ondernemingsplan zijn niet altijd SMART geformuleerd in het ondernemingsplan. In de jaarplannen tot en met 2012 worden deze doelstellingen meer geconcretiseerd. Deze concretisering is duidelijk te herleiden naar het ondernemingsplan. Vanaf het jaarplan 2013 komen de doelstellingen meer te liggen op de interne organisatie, vanwege de noodzaak om de kosten te beheersen. De focus ligt dan op klantgericht, efficiënter en resultaatgericht werken. De visie wordt actief gehanteerd in alle geledingen van de organisatie.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met 7,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt. Daarbij zijn er een aantal pluspunten. Dunavie sluit in haar plannen aan bij wat de omgeving vraagt en wat nodig is. Ze baseert deze plannen op een gedegen externe en interne analyse. Ze heeft een heldere visie, waarbij ze haar doelstellingen afleidt van de BBSH aandachtsvelden. De doelstellingen in de jaarplannen tot en met 2012 zijn duidelijk herleidbaar tot het ondernemingsplan. Vanaf het jaar 2013 liggen de doelstellingen meer op de interne organisatie, vanwege de noodzaak om de kosten te beheersen.

#### Check

*"De corporatie checkt dat zij doet wat zij zich voorneemt."*

De planning en control cyclus loopt bij Dunavie van ondernemingsplan, klantvisie, vastgoedstrategie, afdelingsplannen, jaarplan naar de meerjarenbegroting. De check vindt plaats in de managementsamenvattingen (kpi's per doelstelling), kwartaalrapportages en het jaarverslag. Dunavie steekt zichtbaar veel energie in het verzamelen van de verantwoordingsinformatie. In de managementsamenvattingen, kwartaalrapportages en het jaarverslag worden de doelstellingen in het ondernemingsplan op basis van de BBSH aandachtsvelden verantwoord en gemonitord. Hierdoor is er sprake van een één op één relatie en is de informatie gestructureerd opgebouwd. Dit bevordert de samenhang tussen de verschillende plannen. De managementsamenvattingen zijn niet altijd consequent ingevuld. In de kwartaalrapportages van Dunavie worden dashboards gepresenteerd op

basis van de activiteiten die in haar jaarplannen zijn opgenomen. Hierdoor is de voortgang van de geplande activiteiten goed te monitoren, zowel volkshuisvestelijk als financieel. Bij de cijfermatige gegevens zoals huurachterstand, leegstaande vhe's, ziekteverzuim, renterisico et cetera ontbreekt het aan een norm, streefcijfer of doelstelling, waardoor onvoldoende te achterhalen is of bijsturing noodzakelijk is. Gegevens zijn soms verspreid over meerdere documenten, wat de transparantie niet ten goede komt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt. Dunavie heeft een gedegen planning & control cyclus. De voortgang van de geplande activiteiten is goed te monitoren, zowel volkshuisvestelijk als financieel. Er is sprake van een zichtbare aansluiting tussen de jaarplannen en het ondernemingsplan tot het jaar 2013. De managementsamenvattingen zijn niet altijd consequent ingevuld. De voortgang van de activiteiten wordt gedeeld met de organisatie en de Raad van Commissarissen. Bij sommige gegevens kunnen de normen, streefcijfers en doelstellingen concreter, waardoor de transparantie wordt vergroot.

#### **Act**

*"De corporatie stuurt actief bij indien er afwijkingen van het plan worden geconstateerd."*

In de kwartaalrapportages wordt uitgebreid ingegaan op de afwijkingen tussen de geplande en de gerealiseerde cijfers in de winst- en verliesrekening en de kasstromen. Afwijkingen worden toegelicht - de ene keer summier (verkoop woningen) en de andere keer weer uitgebreid (kosten onderhoud) - maar er worden niet altijd bijsturingsmaatregelen benoemd bij grote afwijkingen. Voorbeelden hiervan zijn verkoop woningen of investeringen in bestaand bezit. Hierdoor ontstaat de indruk dat er onvoldoende wordt bijgestuurd. Dit geldt ook voor de managementsamenvattingen, waarin de kpi's per doelstelling zijn opgenomen. Uit deze managementsamenvattingen is niet te achterhalen of er bijsturingsmaatregelen genomen zijn.

De visitatiecommissie ziet dit wel terug in de onder handen projecten (nieuwbouw en renovatie). Afwijkingen in tijd en budget worden uitgebreid verantwoord in de kwartaalrapportage en in de notulen van de Raad van Commissarissen. Bij afwijkingen worden vaak bijsturingsmaatregelen benoemd, zoals bij het project de Visserijschool.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Dunavie gaat uitgebreid in op de afwijkingen tussen geplande en gerealiseerde cijfers. Afwijkingen worden toegelicht, maar er worden niet altijd bijsturingsmaatregelen benoemd bij grote afwijkingen. Bij de projecten is sprake van actief bijsturen naar aanleiding van actuele informatie.

## **6.2 Intern toezicht**

*"Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria die door de VTW worden gehanteerd voor goed toezicht door de Raad van Commissarissen, op het hanteren van een toetsingskader en het toepassen van de Governancecode."*

### **Het functioneren van de Raad van Commissarissen**

#### *De samenstelling van de Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen bestaat op dit moment uit zeven personen, waarvan twee op voordracht van de huurdersorganisatie SHD. De raad is in 2015 uitgebreid van zes naar zeven leden. Volgens de statuten mag de raad uit minimaal vijf leden en maximaal zeven leden bestaan. Dunavie is in het derde kwartaal 2014 gestart met de werving van een nieuw lid, omdat een van de leden de maximale zittingstermijn bereikt had. Aangezien zich er twee goede kandidaten gekwalificeerd hadden heeft de raad besloten om twee kandidaten te benoemen vooruitlopend op het aftreden van één van de kandidaten in 2016. De raad gaat in 2016 weer terug naar zes leden.

Bij aanstelling van de leden is een profielschets gehanteerd die terug te vinden is op de website van Dunavie. De huidige samenstelling komt overeen met de profielschets van de raad. De visitatiecommissie constateert dat het aandachtsgebied financiën sterk vertegenwoordigd is in de raad. Ondanks de sterke vertegenwoordiging van het aandachtsgebied financiën blijkt uit de notulen van de raad dat er ook voldoende aandacht is voor de volkshuisvestelijke prestaties van Dunavie. Zo is er bijvoorbeeld uitgebreid gediscussieerd in de raad over het huurbeleid van Dunavie in relatie tot het aantal mensen dat onder de armoedegrens leeft in de gemeente Katwijk. De raad bestaat uit vijf mannen en twee vrouwen. Dunavie heeft op 11 november 2013 de Charter Talent naar de Top getekend. Dunavie streeft naar 30% vrouw in de top van de organisatie. Deze doelstelling is in 2015 net niet gerealiseerd in de Raad van Commissarissen. In 2016 zal door het teruggaan van de leden van zeven naar zes mensen het percentage van 30% gerealiseerd worden. De leden van de raad hebben hun hoofd- en nevenfuncties consequent vermeld in het jaarverslag van Dunavie. Uit notulen blijkt dat de Raad van Commissarissen doet aan deskundigheidsbevordering. Zo zijn er afspraken gemaakt over een introductieprogramma en opleidingsprogramma in de raad.

De samenstelling van de raad voldoet ruim voldoende aan het ijkpunt, de raad hanteert actief haar profielschets, rapporteert en actualiseert jaarlijks de hoofd- en nevenfuncties en bespreekt deze in de raad. De raad mag qua leeftijd (54 – 69 jaar) meer divers worden. Vandaar dat de score op dit subonderdeel een 7,0 is.

#### *Rolopvatting van de Raad van Commissarissen*

De raad schrijft dat zij haar rol niet alleen ziet als toezicht houden maar dat zij ook nadrukkelijk een rol wil vervullen als sparring partner voor het bestuur en als netwerker binnen de lokale gemeenschap (zie profielschets). De raad overlegt minimaal 4 keer per jaar met de directeur-bestuurder en de manager bedrijfsvoering & Control. Verder vindt er jaarlijks een beleidsdag plaats samen met het MT van Dunavie. De raad heeft jaarlijks een gesprek met de Ondernemingsraad en SHD. De raad is zich bewust van haar rol en dan met name over de juiste afstand in haar toezichthoudende rol. Deze wordt in het overleg specifiek ter sprake gebracht. Voorbeeld hiervan is dat bij de totstandkoming van het huurbeleid de raad bewust besproken heeft of de afstand tot de directeur-bestuurder wel voldoende was.

De raad werkt met een auditcommissie en een remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie ondersteunt de raad bij het beloningsbeleid van het Bestuur en de beoordeling van het functioneren van het bestuur. Er wordt voldaan aan de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector. De auditcommissie adviseert de raad en bereidt de besluitvorming van de raad voor. Bij de auditcommissie zijn de directeur bestuurder, de manager Bedrijfsvoering & Control en de financieel controller aanwezig.

Uit gesprekken en notulen blijkt dat de raad kritische vragen stelt over voorgenomen besluiten, de bestuurder regelmatig bevraagt en soms ook vraagt om zaken verder uit te werken voor de verdere besluitvorming. Het geeft de indruk dat er goed tegenspel is vanuit de juiste rol en positie. De relatie tussen de raad en het bestuur is goed en open, constateert de visitatiecommissie.

De rolopvatting voldoet aan het ijkpunt en de commissie kent een pluspunt toe onder andere omdat ze alert is op de informatie die ze nodig heeft en het contact met de externe belanghouders en de OR onderhoudt. De score op dit subonderdeel is een 7,0.

#### *Zelfreflectie*

De raad bespreekt elk jaar haar eigen functioneren en de relatie met het bestuur. Eens in de drie jaar laat ze zich hierbij ondersteunen door een externe adviseur. Bij de zelfevaluatie is de mening van de directeur-bestuurder meegenomen. Op spannende momenten zoals bij de derivaten gaat de raad dichter op de bestuurlijke verantwoordelijkheid zitten, waarna ze weer gepaste afstand neemt. In de zelfevaluatie zijn afspraken gemaakt ten aanzien van de samenstelling, de kwaliteit toezichtproces, de proactieve opstelling, waar Dunavie in de toekomst moet staan, de relatie met de stakeholders et cetera. De zelfevaluaties worden consequent in de jaarverslagen vermeld.

De zelfreflectie voldoet ruim voldoende aan het ijkpunt en de visitatiecommissie kent een pluspunt toe omdat de Raad van Commissarissen actief omgaat met de zelfevaluatie en op gezette tijden deze laat begeleiden door externen. De score op dit subonderdeel is een 7,0.

Samenvattend beoordeelt de visitatiecommissie het functioneren van de raad met een 7,0. De corporatie voldoet aan het ijkpunt. Daarnaast is er een aantal pluspunten. De samenstelling van de raad is divers en de verschillende deskundigheden zijn expliciet benoemd. De profielschets wordt actief gehanteerd bij de werving van nieuwe leden. De rolopvatting is goed te noemen en wordt actief besproken in de raad. De raad maakt zichtbaar in het jaarverslag dat zij regelmatig haar eigen functioneren en dat van het bestuur bespreekt.

### **Toetsingskader**

*“De RvC hanteert een actueel en toereikend toetsingskader”*

Als richtlijn voor het uitoefenen van zijn taken hanteert de RvC de Woningwet, het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), de Aedescode, de Governancecode Woningcorporaties, het reglement Raad van Commissarissen en Bestuur, het reglement Auditcommissie, het reglement Remuneratiecommissie, het Ondernemingsplan, het strategisch voorraadbeleid, het jaarplan en de financiële (meerjaren)begroting, de jaarstukken na accountantscontrole, het bijbehorende accountantsverslag, de managementletter, het Treasury statuut en het investeringsstatuut. Daarnaast besteedt de raad aandacht aan de afspraken met externe belanghebbenden, waaronder die met de gemeente Katwijk. Er zijn voldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen.

Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen leest de visitatiecommissie dat ze een vaste agenda hanteert. De raad agendeert op eigen initiatief onderwerpen zoals de derivatenkwestie. Ze kan dat actiever doen door als onderdeel van haar agenda een jaaroverzicht op te stellen van thema's of kritische succesfactoren voortvloeiend uit de strategie. De agenda bestaat uit de kwartaalrapportage, projectenlijst, besluitenlijst, actiepunten uit vorige vergadering. De raad vraagt kritisch door, zoals over het gevoerde huurbeleid, derivaten, de risico's van de projecten en acties worden gemonitord. De visitatiecommissie constateert dat de raad voldoende haar rol neemt en actief het toezichts- en toetsingskader hanteert.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Het ijkpunt op dit onderdeel wordt door Dunavie behaald. De corporatie heeft een vastgelegd toetsingskader. Het toetsingskader wordt actief gebruikt in de agendering van de vergaderingen en op verschillende niveaus. Er zijn voldoende samenhangende documenten om de visie en de strategie van de corporatie te toetsen. In de vergaderingen wordt een heldere en transparante agenda gehanteerd, er wordt kritisch doorgevraagd door de raad en acties worden gemonitord.

### **Toepassing Governancecode**

*“De corporatie leeft de Governancecode correct na”*

Dunavie past de Governancecode toe. De code vormt het uitgangspunt voor het functioneren van de raad. In het jaarverslag wordt aangegeven hoe de raad is samengesteld en welke hoofd- en nevenfuncties de leden van de raad hebben. Alle (relevante) nevenfuncties worden benoemd en zijn gecontroleerd door de raad op mogelijke belangenverstrengeling. Het wordt in het jaarverslag in algemene termen beschreven. De raad geeft in het jaarverslag een helder overzicht van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest in de vergaderingen en tevens is in het jaarverslag een lijst van besluiten van de raad opgenomen. Op de website zijn alle documenten vindbaar die volgens de Governance code moeten worden gepubliceerd zoals het Reglement van de RvC, het Reglement van de auditcommissie, profielschets, het ondernemingsplan, het visitatierapport, het jaarverslag, de klokkenluidersregeling en de integriteitscode. De visitatiecommissie constateert uit de jaarverslagen dat de directeur-bestuurder in 2009 voor onbepaalde tijd is benoemd om zodoende stabiliteit te bieden aan de organisatie. Deze benoeming is van vóór het in werking treden van Governancecode 2011 die een benoeming van vier jaar verplicht stelt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 6,0.

Dunavie voldoet aan het ijkpunt. De corporatie leeft de Governancecode na en alle documenten zijn op de website te vinden.

### 6.3 Externe legitimatie

*“De corporatie betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden”*

#### **Externe legitimatie**

Dunavie is werkzaam in gemeente Katwijk. Zij is de enige corporatie in de gemeente en dat legt een bijzondere verantwoordelijkheid bij Dunavie. Deze verantwoordelijkheid erkent ze en neemt ze ook serieus. Ze voldoet aan alle criteria op dit onderdeel. Dunavie weet wie haar belangrijkste belanghouders zijn. In de totstandkoming van haar nieuwe ondernemingsplan heeft ze haar belanghouders betrokken. Ook organiseert ze jaarlijks een stakeholderbijeenkomst. Ze overlegt op regelmatige basis met de gemeente en jaarlijks met de gemeenteraad. Met de huurdersorganisatie SHD heeft Dunavie per maand verschillende overleggen (regulier, thema- en advies-overleggen) over diverse onderwerpen zoals het huurbeleid, serviceabonnementen, prestatieafspraken, ondernemingsplan et cetera. Dunavie stelt jaarlijks een budget beschikbaar voor de werkzaamheden en huisvesting van SHD. Ondanks het gegeven dat Dunavie op alle onderdelen voldoet is de relatie met SHD wisselend. Zeker na de totstandkoming van de Woningwet, waarin de verhoudingen tussen de gemeente, corporatie en de huurdersbelangenvereniging opnieuw zijn gedefinieerd. De communicatie tussen Dunavie en SHD gebeurt onvoldoende vanuit een gezamenlijk belang. Dunavie en SHD hebben in het verleden geprobeerd om met een externe procesbegeleider de samenwerking te verbeteren. De resultaten hiervan hebben tijdelijk gewerkt. De andere belanghebbenden zoals gemeente en zorg- en welzijnsorganisatie zijn tevreden over de samenwerking met Dunavie. Verder zijn er circa 40 bewonerscommissies actief, hetgeen in relatie tot de omvang van Dunavie veel is.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt. De corporatie is voldoende gelegitimeerd in haar omgeving. Ze heeft diverse overleggen met de gemeente en SHD. De samenwerking met de gemeente en zorg- en welzijnsorganisatie is goed te noemen. De samenwerking en communicatie met SHD verloopt zeer stroef, zeker sinds de totstandkoming van de Woningwet. Ondanks het inschakelen van een externe procesbegeleider is de samenwerking en communicatie tussen beide partijen nog zeer wisselend.

#### **Openbare verantwoording**

Dunavie publiceert de belangrijkste documenten op haar website. Het betreft hier de documenten als het ondernemingsplan, jaarverslagen, codes, profielen et cetera. De documenten zijn goed leesbaar. Naast de verplichte documenten publiceert Dunavie ook doelgroepgerichte documenten, zoals de jaarposter, waarin ze op een heldere wijze verantwoording aflegt over de verrichte werkzaamheden en activiteiten van de corporatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel op een 7,0.

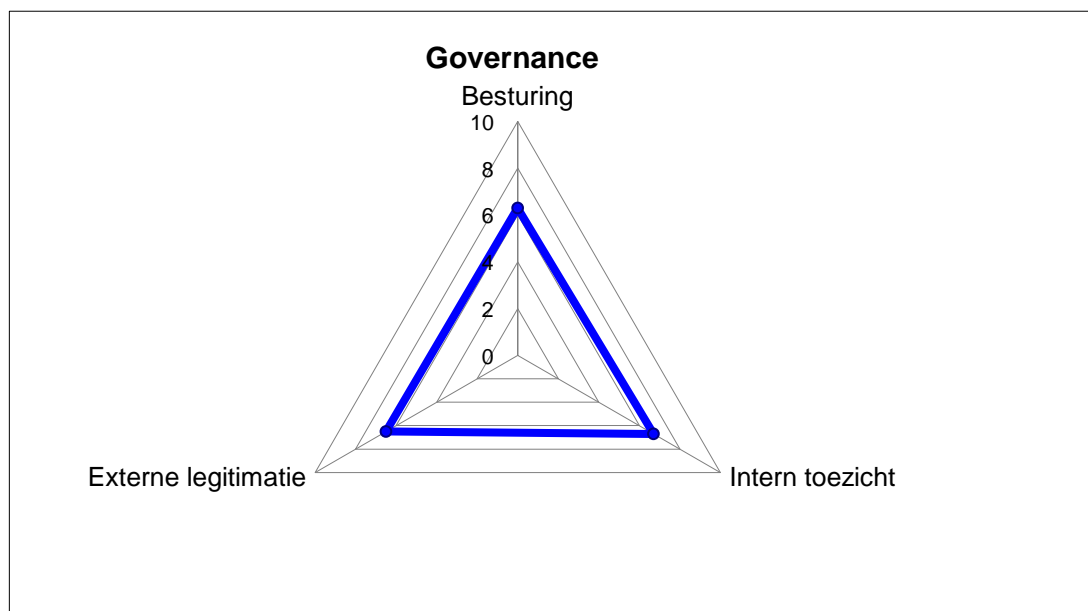
Ze voldoet aan het ijkpunt. Dunavie publiceert de belangrijkste documenten op haar website. Ze krijgt een pluspunt omdat ze ook heldere doelgroepgerichte documenten publiceert, zoals de jaarposter.



#### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Dunavie met een 6,5.

Governance			Oordeel	Weging	Gemiddeld oordeel
• Besturing	Plan		7	33%	6,3
	Check		6		
	Act		6		
• Intern toezicht	Functioneren RvC		7	33%	6,7
	• Samenstelling	7			
	• Rolopvatting	7			
	• Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader		7		
	Toepassen Governancecode		6		
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		6	33%	6,5
	Openbare verantwoording		8		
Eindoordeel Governance					6,5








## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Dunavie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Dunavie hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	9-1-2016	 Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

### Onafhankelijkheidsverklaring New F&T Consult

New F&T Consult verklaart hierbij dat de visitatie van Dunavie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

New F&T Consult heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal New F&T Consult geen enkele zakelijke relatie met Dunavie hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Geldrop	5-1-2016	 Ruud Pijpers, Directeur New F&T Consult

### Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Dunavie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Dunavie hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Hilversum,	9-1-2016	 Joos Jacobs

### Onafhankelijkheidsverklaring Ruud Pijpers

Ruud Pijpers verklaart hierbij dat de visitatie van Dunavie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ruud Pijpers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ruud Pijpers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ruud Pijpers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Dunavie hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Geldrop	5-1-2016	 Ruud Pijpers

### Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Dunavie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.


Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Dunavie hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	9-1-2016	 Germa Reivers

## Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs

<p><b>Pentascopel</b></p> <p><b>Joos Jacobs</b></p> <p>Woonplaats : Maastricht Geboortedatum : 16-01-1959</p>	<p><b>Curriculum Vitae</b></p>	
<p><b>Ervaring bij:</b></p> <p><b>Woningcorporaties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)</li> <li>• Voorzitter stakeholders-dialogen</li> <li>• Organisatie-ontwikkeling</li> <li>• Effectiviteit en efficiency</li> <li>• Fusiebegeleiding</li> </ul> <p><b>Gemeente &amp; overheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking corporaties en prestatieafspraken</li> <li>• Projectleiding Provincie Limburg</li> </ul> <p><b>Industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training en advies</li> <li>• Mobiliteit-reorganisatie begeleiding</li> </ul> <p><b>Arbeidsmarkt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstscenario gemeente Maastricht</li> </ul> <p><b>Brainport Eindhoven</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared facility center</li> <li>• Teamsamenstelling</li> </ul> <p><b>Zorginstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie nieuw beleid</li> </ul>	<p><b>Persoonlijk profiel</b></p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p><b>Specialiteit</b></p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p><b>Ontwikkeling</b></p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p><b>Rollen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter dialogen/symposia</li> <li>• Interim manager</li> <li>• Programma-manager</li> <li>• Voorzitter visitatie-commissie</li> <li>• Sparring partner</li> </ul>

## Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

### Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders  
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit  
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf  
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg  
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase  
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen  
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

### Voorheen

#### *Adviesrol*

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en  
ontwikkeling van mensen en organisaties

#### Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen  
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,  
organisatieontwikkeling.

#### *Managementrol*

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in  
zuid Nederland

#### *Trainersrol*

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling  
van vaardigheden en creativiteit

### Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.

## CV Ruud Pijpers

**Naam** ir. R.W.J. (Ruud) Pijpers MRE  
**Geboortedatum** 27 september 1965  
**Mobiel** 06 - 51 64 58 79  
**Organisatie** New FT Consult  
**Adres** Laan van Tolkien 63  
**Plaats** 5663 RW Geldrop  
**E-mail** [ruud.pijpers@newftconsult.nl](mailto:ruud.pijpers@newftconsult.nl)



**Functie** Senior adviseur New FT Consult

- Opleiding**
- Technische Universiteit Eindhoven, Bedrijfskunde met afstudeerrichting bedrijfseconomie.
  - Hogeschool West-Brabant, opleiding tot Controller.
  - TIAS Business School, Master of Real Estate.
  - Diverse nascholings als adviesvaardigheden en projectmanagement.

- Werkervaring**
- 1990 - 1997: Diverse functie bij ING Bank, waaronder de laatste 2 jaar leiding gegeven aan de Task Force Bruterling.
  - 1997 - 2005: senior consultant Atrive voor de business Treasury en Financieel Management.
  - 2005 - 2006: senior consultant bij Brink Groep, verantwoordelijk voor acquisitie in de business woningcorporaties.
  - 2006 - 2009: senior consultant bij HabiTask Management & Organisatieadvies. In drie jaar tijd meegeholpen om de adviestak op te zetten en uit te bouwen.
  - 2009 - 2012: senior consultant Quintis BV
  - 2012 - heden: Senior adviseur New FT Consult en Senior Treasurer Portaal

- Selectie van projecten**
- Financieel crisismanagement: diverse corporaties begeleidt bij het opstellen van herstelplannen in geval van een B-status (CFV).
  - Opstellen van financieel beleid bij een aantal woningcorporaties
  - Projectleider bij opzetten van risicomanagement(systemen) bij woningcorporaties.
  - Projectleider bij diverse onderzoeken naar efficiency-maatregelen bij woningcorporaties.
  - Diverse projecten bij woningcorporaties voor het opzetten van het strategisch voorraadbeleid.
  - Bij een aantal woningcorporaties en zorginstellingen zitting in de treasurycommissie. Bij een aantal woningcorporaties betrokken bij herstructurering van derivatenportefeuilles
  - Zitting in diverse visitatiecommissies van woningcorporaties



### Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg  
Geboortedatum : 21 januari 1957

#### Ervaring bij:

Anva  
College Bouw  
Ziekenhuisvoorzieningen  
Bloemenveiling Aalsmeer  
Woningcorporaties:  
- Portaal  
- Delftwonen  
- Woonbron  
- Wel Wonen  
- Woonbedrijf  
- Weller  
- Veenendaalse  
Woningstichting  
Waarborgfonds Sociale  
Woningbouw  
Gemeente Sittard-Geleen  
A&O Services  
Telecom:  
- SNT Callbedrijf  
- KPN Telecom Vaste Net  
- Research  
- TOS  
- CSN  
- Uniworld  
PTT Post Bedrijfservice  
Postkantoren BV  
Banken en verzekeringen:  
- ABN-AMRO  
- Ohra  
LNV, Directie Beheer  
Landbouwgronden

#### Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

#### Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

#### Rollen:

Managementconsultant  
Implementatieleider  
Project(bege)leider  
Procesontwerper  
Coach  
Visitor  
woningcorporaties



## Germa Reivers

### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

#### Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Loopt nog

#### Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

**Resultaat:**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

**Resultaat:**

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

**Resultaat:**

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

**Resultaat:**

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

#### Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

**Resultaat:**

Projectplan en verbeterde relaties.



## Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Jaarverslagen 2011, 2012, 2013, 2014  
 Jaarplannen 2011, 2012, 2013, 2014  
 Missie, waarden en visie Dunavie 2011  
 Ondernemingsplan 2011-2014  
 Position Paper 2015  
 Managementsamenvattingen 2013 en 2014  
 Kwartaalrapportages 2011, 2012, 2013, 2014  
 Convenant woonruimteverdeling corporaties Holland Rijnland 2013  
 Convenant voorkoming huisuitzettingen Katwijk, 2012  
 Vastgoedstrategie 2011-2020  
 Strategisch Voorraad Beleid PvE, 2012  
 Strategisch Voorraad Beleid 2014  
 Strategisch Voorraad Beleid Onderbouwing investeringsbegroting 2014-2023 met 2 bijlagen  
 Strategisch Voorraad Beleid Onderbouwing investeringsbegroting (op wijkniveau) 2015-2024  
 MT voorstel asbestbeleid, 2013  
 Sociaal plan renovaties 2010  
 Verkenning nieuw huurbeleid - koerswijziging sociale woningen 2015  
 Temporiseren verkoop - toevoegen huur vrije sector 2015  
 Jaarplan 2015 bijlage verkopen  
 Huurbeleid 2012  
 Afwijkingen huurbeleid, uit MT-verslagen 2013  
 Evaluatie verkoop bestaand bezit, 2011  
 Verkoopbeleid uit RvC notulen 2013  
 Verkoopbeleid 2013  
 Uitbreiding verkoop bestaand bezit 2013, uit MT verslag  
 Verhuurplan geliberaliseerde woningen 2015  
 Stec marktverkenning vrijesector huur  
 Notitie uitbreiding verkoop bestaand bezit vanaf 2013, 2012  
 Redenen voor verkoop in een complex  
 Rapportage inventarisatie instrumenten ter bevordering van doorstroming van ouderen, 2010  
 Memo lokaal maatwerk, 2014  
 Memo leefbaarheid 2011  
 Wonen en woondromen. Katwijkse 60-plusser aan het woord, 2014  
 Afdelingsplan Woondiensten 2014  
 Convenant WZW, 2012  
 Werkplan pilot WZW Kalkoven, 2013  
 Projectplan Pilot Wonen, Zorg en Welzijn, 2013  
 Het schakelteam Pilot WZW Kalkoven, 2013  
 Contingentregeling 2009  
 Zo denkt Dunavie over Wonen en Zorg, 2013  
 Beleid huisvesten bijzondere doelgroepen, corporaties Holland Rijnland, 2011 en 2013  
 Brief huisvesten bijzondere doelgroepen Holland-Rijnland over 2011 en 2012  
 Convenant zorgnetwerken OGGZ Zuid-Holland Noord, 2011  
 Beleid scootmobiel ruimten, huurprijs en verrekenen elektra, 2012  
 Verslag bespreking woningaanpassingen WMO, 2011

Overzicht contracten zorginstellingen  
 Voorstel MT Woonlastenfonds gemeente Katwijk, 2015  
 Wijkvisie Hoornes, 2012  
 Evaluatie pilot buurtbemiddeling, 2011  
 Aanvullende overeenkomst met DSV, plus bijlagen 2012  
 Resultaten WoON 2012 Gemeente Katwijk  
 Memo MT Invulling bewonersparticipatie op wijk- en complexniveau, 2013  
 Klantvisie Dunavie 2012  
 MT-voorstel bijeenkomst stakeholders, 2012

#### Presteren volgens belanghebbenden

Woonvisie Katwijk 2012-2017  
 Woonvisie Katwijk 2015-2019  
 Prestatieafspraken 2011-2014  
 Prestatieafspraken rapportage 2010-2012  
 Prestatieafspraken 2010-2014 eindrapportage  
 Procesbeschrijving realisatie samenwerkingsovereenkomst SHD-Dunavie  
 Uitkomsten klantevaluatie Mgr Bekkersstraat  
 Uitkomsten klantevaluatie C 425 Frederiksoord  
 Uitkomsten klantevaluatie Rijnflat deel 1 en deel 2  
 Uitkomsten klantevaluatie project Cleijn Duinplein  
 Uitkomsten klantevaluatie Nassaudreef deel 1 en deel 2  
 Uitkomsten klantevaluatie C 60 Molenburgh  
 Uitkomsten klantevaluatie Visser en Treubstraat  
 Gemeente Katwijk - zienswijze uitbreiding verkoop, 2013  
 SHD - advies uitbreiding verkoop 2013  
 SHD - goedkeuring notitie huurbeleid, 2012  
 Verslagen overleg SHD en Dunavie 17-1-2011 t/m 2-12-2014

#### Presteren naar Vermogen

Treasurystatuten 2013, 2014, 2015  
 Treasuryjaarplannen 2011, 2012, 2013, 2014, 2015  
 Investeringsstatuut 2012 en 2014  
 Parameters en uitgangspunten voor MJB van 2012, 2013, 2014 en 2015  
 DVI 2013  
 CFV Solvabiliteitsoordelen 2011 en 2012  
 CFV Toezichtsbrieven 2013 (1 aan bestuur en 1 aan RvC) en 2014  
 Oordeelsbrieven Min BZK 2011, 2012 plus reacties  
 WSW Kredietwaardigheid en Faciliteringsvolume, 2011, 2012, 2014  
 WSW Vaststelling borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring 2014  
 Accountantsverslagen 2011, 2012, 2013, 2014  
 Managementletter 2011, 2012, 2013, 2014  
 Controleverklaringen jaarrekeningen 2011 en 2012  
 Corporatie in perspectief 2012, 2013, 2014

#### Governance

Klokkenluiderregeling Dunavie  
 Regeling integriteit  
 Reglement Auditcommissie Dunavie  
 Reglement Remuneratiecommissie Dunavie  
 Reglement RvC en Bestuur  
 Profielschets RvC  
 Statuten Dunavie 2012

Statutenwijziging Dunavie 2012  
Uittreksel KvK Stichting Dunavie  
Informatie diverse excursies RvC  
Ingevulde checklist governancecode tbv visitatie 2015  
Assurancerapport inzake dVI, inclusief verantwoording over woningtoewijzing  
RvC agenda's 21-2-2011 t/m 24-11-14  
Besluiten RvC 2011-2014  
Notulen RvC 21-2-2011 t/m 24-11-2014  
Verslag Directie OR in bijzijn van RvC, 2014  
Auditcommissie agenda's 7-2-2011 t/m 31-10-2014  
Auditcommissie verslagen 7-2-2011 t/m 31-10-2014  
Verslagen beleidsmiddagen RvC en MT 2011, 2012, 2013  
Verslag overleg SHD en RvC 2011  
Zelfevaluatie RvC verslag uit notulen RvC vergadering, 2013, 2014 en 2015  
Gezamenlijke scores zelfevaluatie RvC 2013 en 2015  
Afspraken en werkpunten nav zelfevaluatie 2013  
Visitatierapport Ecorys 2011

## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

*Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern*

Naam	Functie
Dhr. A. Busser	directeur bestuurder
Dhr. R. de Koning	voorzitter RvC
Dhr. C. de Visser	vice voorzitter RvC
Dhr. M. Souverijn	lid RvC
Mw. S. van Veen	manager Woondiensten
Dhr. R. Penning	manager Vastgoed
Dhr. M. den Dulk	manager Bedrijfsvoering en Control
Mw. A. van der Weide	Medewerker huurincasso
Mw. T. Hus	Adviseur klant en markt (o.a. huurbeleid)
Mw. M. Minderman	Adviseur klant en markt (o.a. SVB en zorg)
Mw. E. Versantvoort	Coördinator team wonen (verhuurproces)
Mw. A. van Egmond	Medewerker klantcontact technisch (reparatieverzoeken)
Mw. L. de Wit	Medewerker klantcontact
Dhr. E. Kegge	Medewerker sociaal beheer
Dhr. E. van Heuzen	projectleider vastgoed (projecten)
Dhr. K. Plokker	projectleider vastgoed (contractonderhoud)
Dhr. B. Veldman	Projectontwikkelaar (nieuwbouw)
Dhr. W. Onderwater	Coördinator allround onderhoudsmedewerkers

*Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog*

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. W. van Duijn	wethouder	Gemeente Katwijk
Dhr. K. J. van der Bent	wethouder	Gemeente Katwijk
Dhr. G. Mostert	wethouder	Gemeente Katwijk
Dhr. A. Veenstra	wijkregisseur	Gemeente Katwijk
Dhr. A. Westerneng	beleidsmedewerker Wonen & Ruimte	Gemeente Katwijk
Dhr. L. Visser	beleidsmedewerker wonen zorg en welzijn	Gemeente Katwijk
Dhr. M. Vegter	regiodirecteur	Gemiva
Mw. F. van Duijn	team sociale ondersteuning	Welzijnswartier
Mw. R. van der Leer	locatiemanager	De Steenrots
Mw. J. Klaver	makelaar	Van der Meer Makelaars
Dhr. P. Ouwehand	directeur	Ouwehand Bouw
Dhr. J. B. van der Plas	directeur	KBM
Dhr. H. Al	directeur-bestuurder	Stek
Dhr. C. Oostindie	voorzitter	SHD
Mw. C. Vooijs	secretaris	SHD
Dhr. H. van de Oever	bestuurslid, BC	SHD, Rooie Buurt
Mw. N. van Beelen	Lid bewonerscommissie	Secr. Varkevisserstraat
Mw. E. van Beelen	Lid bewonerscommissie	Driehoek
Dhr. H. van Beelen	Lid bewonerscommissie	De Horoscoop - Poolster
Dhr. H. Boxen	Lid bewonerscommissie	Rijnflat
Dhr. P. Dantuma	Lid bewonerscommissie	Ranonkelstraat
Dhr. D. Guyt	Lid bewonerscommissie	De Wissel
Dhr. P. Guyt	Lid bewonerscommissie	Hoorneslaan (tijdelijke BC - sloop)
Mw. I. den Heijer	Lid bewonerscommissie	Hoornes Noord West
Dhr. J. Meijvogel	Lid bewonerscommissie	Cleijn Duin
Dhr. J.J. van der Plas	Lid bewonerscommissie	Overduin
Dhr. G. van der Plas	Lid bewonerscommissie	Cleijn Duin (project)
Mw. M. Roebers	Lid bewonerscommissie	De Horoscoop - Weegschaal
Mw. A. van Starkenburg	Lid bewonerscommissie	Valkenburg

## Bijlage 5 Position Paper Dunavie

### Dunavie, aangenaam

Dunavie is een woningcorporatie met de wortels in Katwijk, Rijnsburg en Valkenburg die zo'n 7.300 huishoudens een thuis biedt. Ook verhuren wij garages en bedrijfsruimten. Dunavie biedt een passend thuis aan mensen die niet of moeilijk zelf in huisvesting kunnen voorzien.

### Terugblik

#### Waar stond Dunavie in 2011?

Dunavie is op 31 december 2009 ontstaan uit een fusie tussen de twee woningcorporaties in Katwijk. In 2010 is de organisatorische fusie afgerond. De gemeente Katwijk is een populair woningmarkt-gebied, waar (nog) geen vraaguitval is en de problemen op gebied van leefbaarheid - op een landelijke schaal - beperkt zijn. Dunavie is een financieel gezonde woningcorporatie, die haar organisatie redelijk op orde heeft. Dunavie heeft een goede samenwerkingsrelatie met de gemeente Katwijk en is voorbereid om op voormalig vliegveldterrein Valkenburg een deel van het sociale woningbouwprogramma te realiseren. Onze ambitie is tweeledig. In de eerste plaats gaat het om de huidige woningvoorraad aan te passen aan de eisen van de tijd/toekomst en aan te sluiten op de (toekomstige) wensen van onze doelgroep (o.a. toegankelijkheid en duurzaamheid). In de tweede plaats wil Dunavie meegroeien met de (groei)gemeente Katwijk en streeft naar een groeiaandeel van 30% van het te bouwen woningbezit in deze gemeente. Deze dubbele strategie vergt een forse financiële inspanning. Net als andere woningcorporaties heeft Dunavie te maken met de (financiële) gevolgen van overheidsmaatregelen. Dunavie moet hierdoor scherpe keuzes maken om haar ambities waar te maken.

Het motto van het Ondernemingsplan 2011–2014 is 'De klant centraal'. Dunavie wil de dialoog met de klant aangaan en heeft de ambitie om daadwerkelijk klantgericht te zijn en de relatie met de klanten te versterken. Dit is een wezenlijke keuze die gevolgen heeft voor de huidige werkwijze. Uitgangspunt van onze nieuwe aanpak is interactie en communicatie met de klant.

#### Wat waren de doelstellingen van Dunavie?

Het ondernemingsplan bevatte 13 doelstellingen verdeeld over de BBSH-prestatievelden.

##### Passend huisvesten van de doelgroep

- Gericht portefeuillemanagement.
- Meer balans in de verhouding prijs-kwaliteit.
- Dunavie streeft naar een transparante woningmarkt met kansen voor alle doelgroepen.

##### Kwalitatief in stand houden van woningbezit

- Huidig bezit tegen scherpe onderhoudslasten verbeteren en beter laten aansluiten op de doelgroep.
- Bezit uitbreiden: Dunavie groeit in dezelfde verhouding (30%) mee met de gemeente Katwijk.

##### Bevorderen leefbaarheid in wijken en buurten

- Wonen is meer dan een dak boven het hoofd, ook leefbaarheid en woonomgeving zijn van belang. Op terrein van leefbaarheid en (bewoners)participatie neemt Dunavie initiatief. Hier moet wel behoefte aan zijn.

##### Bijdragen aan de combinatie wonen en zorg

- Extern netwerk versterken.

##### Betrekken van bewoners bij beleid en beheer

- Dunavie weet (als professionele organisatie) wat er leeft en speelt.

##### Overleg met gemeente

- Relatie gemeente versterken.

##### Organisatie

- Organisatie ontwikkelt mee met veranderende opgave.
- Organisatie inrichten op splitsing DAEB/niet-DEAB.

##### Financiële continuïteit

- Voldoen aan solvabel (A-status).
- Voldoende liquide middelen. Dunavie wil haar goede financiële positie behouden en gebruiken om te kunnen kiezen.

## Tevreden over

### De klant staat centraal

- Bij onderzoek onder woningcorporaties scoort Dunavie een A (hoogste score) op huurders-tevredenheid. Het huurdersoordeel gaat over de klantprocessen: het betrekken van een nieuwe woning, het afhandelen van reparatieverzoeken en het vertrekken uit een gehuurde woning. Dunavie heeft de ambitie om klantgericht te zijn en de relatie met klanten te versterken. We introduceerden bijvoorbeeld het huurdersportaal, waardoor de huurder op ieder gewenst moment snel en makkelijk zaken met Dunavie kan regelen. Hierbij speelden we in op een behoefte van onze huurders. We zijn steeds beter in staat onze klant centraal te stellen in het uitvoeren van ons werk en het maken van onze keuzes. Dunavie vraagt bij de sociale huurwoningen gemiddeld 65% van de maximaal redelijk huur en heeft de laagste inkomens bij de jaarlijkse huurverhoging ontzien.

### Dunavie is goed voorbereid op de toekomst

Ik kijk terug op een geslaagde fusie. Dunavie heeft een nieuwe koers uitgezet en maakt duidelijke keuzes. De betrokkenheid van medewerkers is groot; er is volop bereidheid om nieuwe en andere taken op te pakken. Bedrijfsprocessen lopen beter en leiden tot betere resultaten, zoals minder huurderoving. Nieuwe contracten met leveranciers hebben geleid tot efficiëntere werkwijze en kostenbesparing. Op het gebied van duurzaamheid innoveert Dunavie met de introductie van 'degroenekeuzevan'. Huurders kunnen hiermee zelf duurzaamheidsmaatregelen kiezen en zijn niet langer afhankelijk van de collectieve aanpak van Dunavie. Hiermee spelen wij in op een groeiende vraag bij onze huurders.

### Volop doorbouwen in de (crisis)tijd

Het grote herstructureringsproject Westerhaghe is succesvol afgerond. Alle koopwoningen zijn verkocht en de huurwoningen zijn verhuurd. Op uitbreidingslocatie 't Duyfrak hebben we in overleg met de gemeente Katwijk en ontwikkelaars gekozen voor een versnelling van de bouw van de sociale huurwoningen. De hoge productie van nieuwbouwhuurwoningen heeft gezorgd voor meer doorstroming en kortere wachtlijsten in Katwijk in vergelijking met de regio.

### Door goede samenwerking mooie resultaten

In samenwerking met zorgpartijen, gemeente Katwijk en huurdersorganisatie Stichting Huurders-belangen de Duinstreek (SHD) worden mooie projectresultaten geboekt, zoals de vermindering van het aantal huisuitzettingen door huurachterstand en de uitbreiding van de voedselbank. Dunavie betreft de SHD vooraf bij belangrijke keuzes.

### Oog voor de lange termijn

Dunavie heeft bewust een goede financiële positie opgebouwd, zodat we kunnen investeren zowel in de nieuwbouw op onder andere het voormalig vliegvakterrein Valkenburg als in de herstructureringsopgave. Dunavie verwacht dat voor een deel van de oudere woningvoorraad herstructurering (sloop – nieuwbouw) de beste oplossing is. Bij herstructurering komen minder woningen terug, zodat een uitbreidingslocatie als Valkenburg essentieel is voor de herhuisvesting. Daarnaast willen we voldoen aan de groeiende vraag naar woningen.

## Wat kan beter?

### Meer inzicht geven over maatschappelijke veranderingen

Woningcorporaties vallen meer in het publieke domein. Ik merk dat mensen vanuit hun eigen belang, al dan niet met behulp van social media, snel een mening hebben over allerlei zaken en instanties. Ondertussen neemt het aantal regels waar Dunavie mee te maken heeft, zoals steeds striktere inkomenseisen, verder toe. Het verschil tussen de verwachting c.q. het eigen belang van mensen en de steeds striktere regels waar wij ons aan moeten houden, brengt spanning met zich mee. Dunavie gaat hier de komende periode met haar wijze van communiceren nog beter op inspelen.

### **Aanloop om te komen tot nieuwe prestatieafspraken**

Gemeente Katwijk, huurdersorganisatie Stichting Huurdersbelangen de Duinstreek (SHD) en Dunavie zijn er, ondanks een tijdige start begin 2015, (nog) niet in geslaagd om nieuwe prestatieafspraken af te sluiten. Dit heeft onder andere te maken met de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 die gevolgen heeft voor rol en positie van de huurdersorganisatie en de gemeente.

### **Dunavie nu en in de toekomst**

Voor de periode 2015 tot en met 2019 hebben wij onze strategische koers herijkt. Samen met onze medewerkers en stakeholders ontwikkelden wij een nieuw ondernemingsplan. Tijdens verschillende gesprekken en brainstormsessies bespraken wij met elkaar belangrijke thema's binnen wonen en leefbaarheid in Katwijk. Belangrijke speerpunten zijn onze doelgroep, de betaalbaarheid en beschikbaarheid van onze woningen.

### **Onze doelgroep**

Wij richten ons primair op huishoudens met een inkomen tot de inkomensgrens (2015: € 34.911) en secundair op huishoudens met een inkomen tot € 44.000.

Wij hebben bijzondere aandacht voor specifieke groepen:

- Huishoudens met de laagste inkomens (tot de huurtoeslaggrens)
- Vergunninghouders (asielzoekers met status)
- 75-plussers
- Bijzondere doelgroepen (beschermde wonen)

De omvang en samenstelling van onze doelgroep verandert en de doelgroep neemt in aantal toe. Het aantal huurders met een laag netto besteedbaar inkomen neemt ook in Katwijk verder toe. Ook het aantal mensen dat tot een bijzondere doelgroep hoort, stijgt. Een deel daarvan heeft een laag inkomen. En onze huurders worden gemiddeld ouder, hierdoor neemt de vraag naar aangepaste woningen toe. Daarnaast neemt de vraag naar sociale huurwoningen toe, deze sluit (nog) niet goed aan bij het aanbod.

Op dit moment is 41% van onze woningen toegankelijk (nul treden). En daardoor goed aan te passen naar de (toekomstige) behoefte. De Woningwet geeft vanaf 1 juli 2015 de mogelijkheid om de inkomensgrens tijdelijk te verhogen naar € 38.000. Dunavie maakt van deze mogelijkheid gebruik om zo tegemoet te komen aan de woningvraag van deze inkomensgroep.

### **Betaalbaarheid**

Wij houden onze woningen betaalbaar door passende toewijzing, differentiatie in kwaliteitsniveaus en duurzaamheidsmaatregelen. Dunavie gaat in het kader van betaalbaarheid twee van de drie vrijkomende woningen aanbieden met een huurprijs tot € 618 (categorie goedkoop/betaalbaar). De inkomstenderving die dit met zich meebrengt, wordt gecompenseerd door het aantal vrije sector huurwoningen verder uit te breiden (van 6% naar 7%). Uit de rapportage van Stec, uitgevoerd in opdracht van Dunavie, blijkt dat de vraag naar 'betaalbare' vrije sector woningen stijgt.

### **Beschikbaarheid**

Wij bevorderen de beschikbaarheid met een persoonlijke aanpak en aantrekkelijke nieuwbouw.

Tot 2020 neemt de woningbehoefte in Katwijk toe met ruim 2.000 woningen en tot 2030 met ongeveer 4.000 woningen.

Woningzoekenden in Katwijk stonden gemiddeld 4,5 jaar op een wachtlijst voor een sociale huurwoning. Het percentage scheefwoners in de sociale huurwoningen bedraagt 37%. De gemeente Katwijk wil voldoende aanbod voor de lage- en middeninkomens en laat aan Dunavie over hoe dit bereikt wordt. In de periode 2015-2019 wil de gemeente Katwijk 300 sociale huurwoningen toevoegen. Katwijk heeft weinig aanbod in de 'betaalbare' vrije sector (tot circa € 900), terwijl hier wel vraag naar is. In de Woonvisie 2015-2019 van de gemeente Katwijk is een aantal binnenstedelijke locaties aangegeven om nieuwbouw te realiseren. Dunavie staat hiervoor open.



## **Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3**



**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

Opgaven op gebied van	Ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Beschikbaarheid woningen</b>			<b>7</b>
Gewenste Omvang Portefeuille Minimaal: 2011: 6.240 sociale huurwoningen op basis van 1,5 x de doelgroep 2014: 6.624 sociale huurwoningen	Totaal/waarvan betaalbaar: 2011: 7.337 / 7.050 2012: 7.325 / 7.038 2013: 7.321 / 6.982 2014: 7.434 / 7.173	Totaal/waarvan betaalbaar: 2011: 7.348 / 7.052 2012: 7.348 / 7.040 2013: 7.311 / 6.929 2014: 7.388 / 6.960	8 Afwijking: 2011: +13% 2014: +7%
	Wensportefeuille 2011: - Goedkoop: 8% (591 won.) - Betaalbaar: 60% (4433 won.) - Duur: 25% (1836 won.) - Duur >htg: 7% (517 won.)	Gegevens huurwoningen (CiP) 2011: 7.349 woonegelegenheden en 748 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig - goedkoop: 21,1% (1552); ref 16,7% - betaalbaar: 66,5% (4886); ref 71,2% - duur < huurtoeslag 8,4% (614); ref 9,4% - duur > huurtoeslag 4,0% (296); ref 2,8% 2012: 7.349 woonegelegenheden en 818 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig - goedkoop: 23,3% (1711); ref 14,7% - betaalbaar: 64,4% (4735); ref 70,7% - duur < huurtoeslag 8,7% (637); ref 11,8% - duur > huurtoeslag 3,6% (265); ref 2,7% 2013: 7.312 woonegelegenheden en 965 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig - goedkoop: 15,5% (1135); ref 12,3 % - betaalbaar: 65,1% (4758); ref 68,1% - duur < huurtoeslag 14,2% (1036); ref 16,0% - duur > huurtoeslag 5,2% (382); ref 3,5% 2014 (geg. JV): 7388 woonegelegenheden en 1002 garages, bedrijfsruimten, MVG en overig - goedkoop: 15,5% (1146) - betaalbaar: 62,3% (4609) - duur < huurtoeslag 16,3% (1205) - duur > huurtoeslag 5,8% (428)	5 Afwijking m.n. in goedkoop segment is groot. We zien wel een groei in die richting. De Wensportefeuille is verlaten, we hebben echter in de documentatie tot 2015 geen alternatief gevonden. In 2015 is er nieuw huurbeleid opgesteld.
	Meegroeien met Katwijk: 32% van alle woningen in Katwijk is van Dunavie	Gerealiseerd/Bouw op oud vliegveld is nog steeds uitgesteld	7
Er is een tekort aan huurwoningen tussen aftoppingsgrens (€ 548,18) en liberalisatiegrens (€ 647,53). Dunavie stelt zich ten doel om het woningaanbod tot de liberalisatiegrens en net daarboven te vergroten	De bestaande voorraad wordt beoordeeld op mogelijkheden om de huur te verhogen.	2011 tot 2014: verschuivingen binnen de sociale huurwoningen van de categorie 'goedkoop' naar de categorie 'betaalbaar' en van 'betaalbaar' naar 'duur'. Groeit van 614 naar 1205 woningen. Deels gerealiseerd door jaarlijkse huurverhoging, huurverhoging bij mutaties en inkomensafhankelijke huurverhoging ivm scheefwonen	8
En er is een tekort aan goedkope	Doel om aanbod van goedkope	Zie 'verkoop'	7

koopwoningen met een prijs tot € 250.000.	koopwoningen te vergroten: - bestaande woningen in deze categorie verkopen - deel nieuwbouw in deze categorie realiseren		
<b>Passend toewijzen</b>			<b>7,4</b>
Gemeente en Dunavie informeren elkaar tijdig rondom ideeën en standpunten tbv woningruimteverdeling in het algemeen en in het bijzonder rondom de woonruimteverdeelsystematiek regio's Holland/Rijn en Rijnstreek	2014: nieuw systeem van toewijzen obv inschrijfduur ipv woonduur	Gerealiseerd  2014: implementatie WoningNetHollandRijnland	7
2014: nieuw huisvestingsverordening 30% maximaal inzetten voor lokaal maatwerk		In overleg met gemeente alleen toegepast bij de toewijzing van nieuwbouw, ook om ervaring op te doen met lokaal maatwerk; geen maximum ingesteld bij Nieuwbouw	7
Dunavie heeft een hoge mate van scheefwonen, ca 50% van de woningen tot de liberalisatiegrens is bewoond door huurders met een te hoog inkomen. Dunavie zich ten doel om het scheefwonen substantieel terug te brengen.	2012: indirect bestrijden scheefwonen: • voorrangsregels bij koopwoningen • huurverhoging	2012: toepassen regels voorrang huurders Floriante en 24 nieuwbouwwoningen verkocht aan huurders 2013: toepassen regels en maximale inkomensafhankelijke huurverhoging voor hogere inkomens en 7 woningen verkocht aan huurders 2014: toepassen regels en maximale inkomensafhankelijke huurverhoging voor hogere inkomens en 14 woningen verkocht aan huurders  Percentage scheefwonen: 2013 -> 868 midden en 1438 hoog van 6962 is 33% hogere inkomens 2014 -> 878 midden en 1335 hoog van 6940 is 32% 2015 -> 1236 midden en 1080 hoog van 6960 is 33%	8
2011-2014: Toewijzen volgens regionale huisvestingverordening in Woonzicht		Uitgevoerd	7
2011 – 2014: 90% < daeb grens 2014 > 90% aan doelgroep 2011: Gemeente en Dunavie verkennen de gevolgen van de invoering van de 90%- regel bij woonruimteverdeling voor middeninkomens	2012: 10% vrije toewijzing grotendeels benutten voor woningzoekende met verzamelinkomen tot € 39.000	2011: 96% verhuurd aan de DAEB-doelgroep 2012: 92% verhuurd aan de DAEB-doelgroep 2013: 98% verhuurd aan de DAEB-doelgroep 90% woningen is sociaal toegewezen 2014: 96% verhuurd aan de DAEB-doelgroep 89% woningen is sociaal toegewezen	8
<b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>			<b>7</b>
2011-2014: Gevarieerd woningaanbod dat zich kan uitstrekken tot vrije sector		Samenstelling van het bezit (CiP 2014): • Eengezinswoningen 36,6% • Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen 26,9% • Meergezinswoningbouw met lift 17,9% • Hoogbouw 18,6% • Onzelfstandig ov. wooneenheden 0,0% Zie ook betaalbaarheid onder beschikbaarheid	
<b>Wachttijd/slaagkans</b>			<b>7</b>

Periodiek bekijken Gemeente en Dunavie welke effecten de regionale verdelingsystematiek heeft voor populariteit wijken, in- en uitstroom en slaagkans van diverse groepen woningzoekenden		2013: Het aantal nieuwe huurders uit Katwijk is tov 2012 gestegen van 273 verhuringen naar 336 (6% stijging) 2014: Bij Dunavie meer verhuizingen en meer doorstroming dan in regio: 6,9% tegen 4% in regio. Gemiddelde wachttijd in Katwijk was 4,6 jaar tegen 5,5 jaar in de regio.	7
Reactie/Acceptatie		2011: Slaagkans: 12%; Gem. aantal reacties per woning: 105; EGZ: 136 2012: Slaagkans: 14%; Gem. aantal reacties per woning: 103; EGZ: 125 2013: Slaagkans: 9%; Gem. aantal reacties per woning: 79 2014: Slaagkans 18%	7
Mutatie	Meer doorstroming van huurders (mn senioren) naar passende woning, door kennis van woonwensen, prijsverschillen te verkleinen en verhuis-service	Mutatiepercentage tov referentiecopp. (CiP) - 2011: 7,2% (ref 7,4%) - 2012: 7,1% (ref 7,1%) - 2013: 8,2% (ref 7,5%) - 2014: 6,9% (jaarverslag Dunavie)	7
<b>Leegstand</b>			<b>5</b>
Huurderving	Gebudgetteerd: 2011: € 590.000 2012: € 351.000 2013: € 391.000 2014: € 439.000	Gerealiseerd: 2011: Totaal: € 891.000 (2,0%) 2012: Totaal: € 417.000 2013: Totaal: € 641.000 2014: Totaal: € 489.000	
<b>Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren</b>			<b>6,3</b>
Dunavie stelt woningen beschikbaar voor statushouders conform opgave: 2011: 31 personen 2012: 20 personen 2013: 36 personen 2014: 66 personen		2011: 22 personen (13 woningen) 2012: 49 personen (22 woningen) 2013: 30 personen (10 woningen) 2014: 67 personen (32 woningen)	8
Samen met gemeente, aannemers en ontwikkelaars, wil Dunavie maatregelen ontwikkelen voor specifieke groepen op de woningmarkt. Hierbij gaat het om de starter, het kleine gezin, het grote gezin en de ouderen/55+ ers		2011: Nieuwe verhuringen: - Starters: 25% - Doorstromers: 47% - Urgent: 10% - Speciale doelgroepen: 1% 2012: Nieuwe verhuringen: - Starters: 24% - Doorstromers: 54% - Urgent: 7% - Speciale doelgroepen: 1% 2013: Nieuwe verhuringen: - Starters: 24% - Doorstromers: 61% - Urgent: 10% - Speciale doelgroepen: 3% 2014:	7

		- Doorstromers: 74% - Urgent: 5% - Speciale doelgroepen: 3%	
Grote gezinnen moeten in het kader van de regeling 30% lokaal maatwerk van Holland Rijnland voorrang krijgen bij de toewijzing van een woning.		Hebben weinig gereageerd	6
15% van nieuwbouwwoningen dient starterswoning te zijn		Niet aan voldaan omdat nieuwbouw moet leiden tot meer doorstroming. Waardoor er ook woningen in de keten vrijkomen voor starters.	5
<b>Huurprijsbeleid</b>			<b>7,5</b>
Dunavie kent de laatste jaren voor de zittende huurders een inflatievolgend huurbeleid. Wanneer een huurwoning vrij komt voor verhuur, wordt de huurprijs geharmoniseerd	Huurbeleid 2012 Ondernemingsplan: huuropbrengsten optimaliseren tot 2013	Gemiddelde huuraanpassing: 2011: sociale huurwoningen 1,3% 2012: sociale huurwoningen 2,3% 2013: sociale huurwoningen 3,9% 2014: sociale huurwoningen 3,9%  Huurprijs als percentage van de maximaal redelijke huurprijs (Gegevens CiP) - 2011: 72,4% (ref: 68,7%) - 2012: 72,0 (DAEB); ref: 65,2%; land: 67,2% - 2013: 63,9 (DAEB); ref 65,9%; land: 68,6%	8
	2012: Huur aanpassen na renovatie obv WWS-punten	Verbeteringen zijn doorgevoerd in proces en administratie en consequenties worden doorgerekend	7
<b>Overige woonlasten</b>			<b>7</b>
	2012: onderzoek juiste doorberekening servicekosten	Servicekosten: scherpere selectie leveranciers en daarmee lagere kosten voor huurders	
<b>Aanpak huurachterstanden</b>			<b>6,5</b>
2011: Dunavie heeft een standaardprocedure bij de aanpak van huurachterstanden, met gemeente worden nadere afspraken gemaakt. Norm totale huurachterstand < 0,95%	2012: convenant met gemeente & GGD ter voorkoming huisuitzetting	2011: 12 totaal, geen onderscheid bekend Percentage totale huurachterstand: 0,83% 2012: 14 totaal. 11 ontruiming vanwege huurachterstand en 3 vanwege overlast/drugs; percentage huurachterstand: 0,63% 2013: 11 totaal. 6 ontruiming, 3 sleutels ingeleverd en 2 vanwege overlast/drugs; percentage totale huurachterstand: 1,49%; voor woningen 0,63% 2014: 11 totaal. 8 ontruiming, 2 sleutels ingeleverd en 1 vanwege overlast/drugs; percentage totale huurachterstand: 1,30%; voor woningen 0,62% 2014: Convenant werkt goed en zorgt dat bij veel huurders de achterstand beperkt blijft	6
2011-2014: Gemeente en Dunavie maken nadere procedureafspraken over 2 <sup>e</sup> kans beleid		2 <sup>e</sup> kans beleid is in overleg met gemeente omgezet naar convenant ter voorkoming van huisuitzettingen	7

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Opgaven op het gebied van	Ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Toelichting/Oordeel
---------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------

<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>			<b>7</b>
2011-2014: Dunavie verkent welke complexen binnen 5 woonservicezones zich lenen voor aanpassing en maakt op basis daarvan samen met Gemeente afspraken over concrete aanpak		Concept is door gemeente losgelaten.	7
2013: Experiment Floriante (voormalig Vlietstede) 69 nieuwbouw ouderenwoningen, ondersteuning Dunavie van ouderen die willen verhuizen ('Motiveren tot verhuizing'), ondersteund door gemeente		2013: omdat woningen moeilijk onder doelgroep werden verhuurd zijn volgens de toewijzingsregels woningen toegewezen aan andere doelgroepen om doorstroming in Katwijk te bevorderen	7
Dunavie bekijkt of het bij sloop en vervangende nieuwbouw of uitsluitend nieuwbouw, mogelijk is woningen met 3 of 4 sterren toegankelijkheid te realiseren, ondersteund door gemeente		2011: 4 Individuele woningaanpassingen in kader WMO 2011: renovatie lift complex Rijnweide & plaatsing brancardlift. 2012: 202 woningen door renovatie er 1 of meer sterren erbij gekregen; 60 nieuwbouwwoningen met 3* Toename aan woningen/categorie: 1*: -9 ; 2*: 18; 3*: 77; 4*: 6	7
2013: 80% nieuwbouwappartementen heeft 3 of 4 sterren toegankelijkheid		Rekening houden met deze doelstelling in PvE voor nieuwbouw appartementen	7
2011: 75 plussers als groep die specifieke aandacht vraagt		Floriante: mensen ondersteunen bij verhuizing; in 2015 ook seniorenmakelaar in organisatie	7
Stallingsplekken scootmobiel		2011: 37 2012: 257 2013: 160 2014: 199	7
	2013: pilot voorbereiden 'Goede Buren' zodat mensen met steun omgeving langer thuis wonen	2014: met 2 medewerkers meegewerkt aan pilot 'Goede Buren'	7
<b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>			<b>7</b>
Sterren bij woningadvertenties voor aangeven geschiktheid mensen met beperking		Op Woningnet genoemd	7
aanbod van toegankelijke woningen vergroten: 100% van de nieuwbouwprojecten voldoet aan eisen van toegankelijkheid		Gerealiseerd	7
2011: in beeld brengen aanbod en behoeften aan zorgwoningen in Katwijk, ism zorginstellingen	Kleinschalige woonzorgprojecten ontwikkelen samen met zorgpartners	- 28 nieuwbouw zorg-appartementen Philadelphia Zorg - Beschermde wonen project 4 nieuw samen te voegen woningen - 12 app. en gemeenschappelijke ruimte voor Gemiva-SVG Groep	7
<b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b>			<b>6</b>
2011-2014: Gemeente en Dunavie huisvesten jaarlijks de aantallen bijzondere doelgroepen als overeengekomen met de afspraken van VWHR	Individuele woonoplossingen 2011 19 woningen per jaar	2011: 11 verhuringen 2012: 15 verhuringen 2013: 18 verhuringen 2014: 24 verhuringen	

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

Opgaven op het gebied van	Ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
---------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------

<b>Prijskwaliteit verhouding</b>			
		<p>Gegevens CiP 2014</p> <p>Leeftijd woningbezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8,3% voor 1945,</li> <li>• 16,6% uit 1945-1959,</li> <li>• 26,7% uit 1960-1969,</li> <li>• 21,6% uit 1970-1979,</li> <li>• 13,2% uit 1980-1989,</li> <li>• 9,6% uit 1990-1999,</li> <li>• 3,5% uit 2000-2009,</li> <li>• 0,5% uit &gt; 2009</li> </ul> <p>Woningwaardering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DAEB-woningen scoren ongeveer gelijk en hoger tav woningwaardering (148 tov 150 ref en 141 landelijk)</li> <li>• niet-DAEB woningen scoren hoger (193 tov 179 ref en 176 landelijk)</li> <li>• punten mbt woonoppervlak huurwoning DAEB iets hoger (68 tov 64 ref en 62 landelijk)</li> <li>• Gemiddelde puntprijs DAEB woningen gelijk en lager (3,15 tov 3,15 ref en 3,28 landelijk); voor niet-DAEB lager (2,98 tov 4,21 ref en 4,25 landelijk)</li> <li>• Gemiddelde huurprijs (tov refcorp: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011: 434 (447)</li> <li>- 2012: 443 (458)</li> <li>- 2013: 471 (479)</li> </ul> </li> </ul>	Verskil tussen prijs/kwaliteit tussen oude en nieuwe woningen. Zeker in relatie tot nieuwe bewoners voor oudbouw versus nieuwbouw
<b>Conditie en onderhoudstoestand</b>			<b>7</b>
Begroot (onderhoudslasten in jaarrek): 2011: € 13.323.000 2012: € 12.070.000 2013: € 12.283.000 2014: € 9.798.000		<p>Gerealiseerd</p> <p>2011: € 9.154.000</p> <p>2012: € 9.509.000</p> <p>2013: € 8.350.000</p> <p>2014: € 7.699.000</p>	<p><b>7</b></p> <p>Afwijking bedragen door zodanig begroten dat geen overschrijding plaatsvindt en uitstellen projecten</p>
	Vermindering onderhoudskosten naar gem benchmark 2013: lagere onderhoudslasten per woning (norm € 1500) en lagere kosten per woning (norm € 1225)	<p>Gerealiseerd onderhoud per woning (tov ref corporatie CiP):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011: € 1281 (ref € 1399)</li> <li>- 2012: € 1319 (ref € 1327)</li> <li>- 2013: € 1214 (ref € 1222)</li> </ul>	<b>7</b>
	Alle woningen voldoen bij de nieuwe verhuur aan de basiskwaliteit. 2011: 2011 Kosten Mutatieonderhoud verlagen: - max. € 4.337 gemiddeld per mutatie - woning binnen 14 dagen verhuurd - geen meerwerk tenzij onderbouwd	<p>Kaders (schoon, heel en veilig) zijn gevolgd</p> <p>Vanaf okt 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gemiddelde kosten € 3.461 per mutatie</li> <li>- binnen 10 dagen verhuurd (-&gt; gemiddeld 2011: 29 dagen)</li> <li>- meerwerk norm niet haalbaar door Dunavie werkwijze</li> </ul>	<b>7</b>



	- controle 1 op de 3 mutatiewoningen 2012: vanuit klantperspectief mutatieonderhoud verder vormgeven	- Controle ligt op 46%  2014: mutatie onderhoud kosten substantieel lager door goed en kritisch kijken wat nodig is	
2011: inkoopbeleid vastgesteld	2012: verder uitwerken en implementeren inkoopbeleid: - Liftonderhoud - Schoonmaak - Ketelonderhoud - Groenonderhoud Reparatieverzoeken moeten efficiënter en effectiever	2011: 2 onderhoudscontracten met preferred suppliers voor liftreparatie en -onderhoud 2012: aanbestedingstraject dagelijks onderhoud tbv kostenreductie en nog grotere klanttevredenheid 2013: 3 aannemers geselecteerd voor dagelijks onderhoud, contract per 1/1/2014 2014: preferred suppliers dagelijks onderhoud werkt goed, kosten nagenoeg aan begroting en klanttevredenheid blijft hoog	7
	2013: invoeren contractmanagement uitvoeringsfase	2013: naar wens en op schema, doorloop 2012/2013 is weggewerkt	7
Planmatig onderhoud: (ca. 60% schilderwerk, overig o.a. dakvervanging, voegwerk en hekken)	2011: bij 3249 vhe's; 7300K 2012: bij 2494 vhe's; 7366K 2013: bij 1779 vhe's; 4775K 2014: bij 1943 vhe's; 4662K	2011: 2891K 2012: volgens plan + extra; 4555K 2013: volgens plan; 4381K 6 extra projecten planmatig onderhoud a € 733.392 2014: alle begroote activiteiten gedaan, behalve in Rooie Buurt ivm bezwaarschriften en discussie Gemeente; 3869K 2014: lagere kosten vanwege BTW-voordeel	7 2011: uitgaven lager door verschuiven projecten naar investeringsbegroting + aantal vervallen projecten
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>			<b>7</b>
Nieuwe vorm van overleg met de ca 40 bewonerscommissies (regulier overleg jaarlijks; vaker bij onderhoud)		2011: start Reguliere Bewonerscommissies en Onderhoudscommissies	7
Klanttevredenheid	Minimaal 7,2 voor betrekken woning, verhuizen en reparatieverzoeken 2014: conform Aedes benchmark	2011: 7,4 2012: 7,4 2013: goed/hoog volgens jaarverslag 2014: A (hoogste) op kwaliteit/huurderstevredenheid en B op bedrijfsvoering	7
	2013: onderzoek naar woonwensen (toekomstige) huurders, speciaal van ouderen	Uitgevoerd	7
	2013: continu inzicht hebben in klanttevredenheid	2013: 'continu feedback' vragen op 3 vastgestelde contactmomenten	
	2014: - Continu feedback vragen van klanten. - Aansluiten informatiebehoefte van de klant. - Faciliteren 24/7 bereikbaarheid via 'mijndunavie.nl' - Duurzaamheidsmaatregelen klant-gestuurd aanbieden. - Introductie Woningnet en Woningnet maximaal benutten. - Bewonersparticipatie nieuwe stijl/ nieuwe samenwerkingsovereenkomst Stichting	2014: huurdersportaal Mijn Dunavie 'live';  Bewonersparticipatie Nieuwe Stijl: 1. Handelen op eigen kracht. Niet werk overnemen, maar wel faciliteren. 2. Algemeen belang boven eigen belang. Het moet niet (alleen) ons belang zijn, maar in het belang van een groep. 3. Verantwoordelijkheid stimuleren en bij de groep zelf neerleggen.	7

	<p>Huurdersbelangen de Duinstreek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspelen op meest voorkomende reparatie-verzoeken door training van medewerkers.</li> <li>- Ontwikkelen controlelijst om interne klantvragen efficiënt te kunnen afhandelen.</li> <li>- Verhogen kwaliteit administratie en afrekening van service- en stookkosten.</li> </ul>	Huurder(s) hieraan laten wennen. Veel wordt nu nog geregeld. 4. Zorg voor een exit-constructie. Wanneer de groep er niet uitkomt, dan bepaalt Dunavie wat er gebeurt. Dit kan ook betekenen dat er niets gebeurt, omdat er geen meerwaarde voor Dunavie is.	
2011: VvE beheer voor negen complexen (deels). Heroverwegen of Dunavie dit blijft doen.	2012: besluit of Dunavie VvE-beheer blijft doen of uitbesteed	2012: besloten continueren huidige vorm 9 VvE's, en geen beheer voor derden. 2014: beheer van 8 VvE's	7
Klachten bij geschillencommissie		Totaal Ingediend / ontvankelijk en hoorzitting: 2011: 2/1 2012: 8/2 2013: 4/2 2014: 3/- (2 in behandeling; nog geen hoorzitting)	7
<b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b>			<b>7</b>
Verbetering energieprestaties		Het gemiddelde Epa label van het bezit is verbeterd van gemiddeld D in 2011 naar gemiddeld C/D in 2014	7
2011-2014: bij ingrijpende woningverbetering sprong van minimaal 2 labels, waar mogelijk label B	2012: Dunavie sluit aan om de energielabeling van de voorraad met twee energielabels te verbeteren en waar mogelijk B te halen.	2012: In uitgevoerde groot onderhoud worden de woningen gemiddeld met twee energielabels verbeterd	7
<b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b>			<b>7</b>
Gemeente en Dunavie zullen elkaar aanspreken op het nakomen Convenant Energiebesparing		Thema's zijn besproken	7
Gemeente en Dunavie bekijken samen hoe bewoners kunnen worden gestimuleerd tot energiezuinig gedrag	<p>2011: Per te verbeteren complex uitwerken welke energiemaatregelen worden toegepast</p> <p>2014: Vanaf 2015 zullen de duurzaamheidsvoorzieningen daadwerkelijk in woningen worden aangebracht</p>	<p>2014: screening bestand voor duurzaamheidsmaatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 800 woningen komen in aanmerking voor STEP-methodiek</li> <li>- 1000 woningen voor SCHIL-aanpak</li> <li>- bijna alle woningen voor MENU-kaart</li> </ul>	7
Dunavie en gemeente bekijken in hoeverre GPR-methodiek bruikbaar is bij de te behalen bouwprestaties	<p>2011: bij nieuwbouw en zo mogelijk bij renovatie de GPR-Bouw methodiek toepassen</p> <p>2011: 90% van alle nieuwbouwwoningen voldoet aan 90% van de duurzaamheidseisen - volgens de GPR-methodiek gewaardeerd</p>	In nieuwbouwproject 't Sandt is er positiever ervaring mee opgedaan.	7

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

Opgaven op het gebied van	Ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Nieuwbouw</b>			<b>7</b>
2011-2014: Totaal: 400 nieuwe woningen + 6 woonwagenstandplaatsen	2011-2014: 396	Totaal 2011-2014: 380 2011: 37 ('t Sandt); 38 (aankoop Zeehospitium) 2012: Totaal huur: 38; koop: 12 (Rijnsoever Noord) 2014: 114 koopwoningen waarvan 52 EGZ en 62 appartementen verkocht (Westerhaghe) 2014: 10 sociale huurwoningen opgeleverd (Rijnsoever N) 2014 99 sociale huurwoningen opgeleverd ('t Duijfrak) 40 zorgeenheden	7
	2013-2015: per jaar 45 woningen toevoegen in kader verjonging vastgoedportefeuille		7
<b>Sloop, samenvoeging</b>			<b>7</b>
2011-2014: Totaal 223 2010-2011: Sandtlaan: 45 2013-2014: Westerhaghe fase 3: 178		Gerealiseerd	7
<b>Ontwikkeling woongebieden</b>			<b>7</b>
Dunavie en gemeente ontwikkelen gezamenlijke visie op identiteit van de afzonderlijke woongebieden en de versterking hiervan. Hieraan wordt o.a. door een jaarlijkse werksessie invulling gegeven.		2012: Vanwege de focus op hogere prioriteiten, zoals op gang houden van woningbouwproductie, hebben gemeente en Dunavie besloten geen prioriteit aan deze opgave te geven.	
<b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b>			<b>7,3</b>
2011-2014: wijkshouw met gemeente en bewoners voorafgaand aan renovatie		Met bewoners gebeurd	7
2011-2014: kwaliteitsverbetering sociale huursector zodat deze duurzaam aansluit bij vraag		Bij renovatie gebruik van duurzaam materiaal	7
Renovatie woningen 2011-2014	2011-2014: totaal renovatie 960 woningen 2011-2014: beter toegankelijk maken: 400 woningen	Gerealiseerd 1496 woningen	8
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>			<b>7</b>
		2011: Verhuur van 1 bedrijfsruimte aan Zorggroep Katwijk, bedoeld als zorgsteunpunt. 2013: koffiekamer voor bewoners Rijnweide en Apotheek	
<b>Aankoop</b>			<b>7</b>
2011: Dunavie heeft geen actief aankoop		2011: Aankoop 38 woningen terrein Zeehospitium	7

beleid, maar heeft een reserve om (strategische) aankopen te doen wanneer een kans voorbij komt. De aankoop wordt getoetst op passendheid binnen de kaders van Dunavie.			
	2012: onderzoek om 68 woningen te kopen of te beheren	2012: 42 woningen gekocht	7
<b>Verkoop</b>			<b>7,5</b>
Dunavie stelt zich ten doel om het aanbod van goedkope koopwoningen (tot € 250.000) te vergroten. De verwachting is jaarlijks gemiddeld 12 van de 500 geormerkte woningen te verkopen: 2011: 88 nieuwbouw/12 bestaand 2012: 56 nieuwbouw/12 bestaand 2013: 24 nieuwbouw/12 bestaand (→31 bestaand -zie jaarplan 2013) 2014: 0 nieuwbouw/12 bestaand (→26 bestaand -zie jaarplan 2014) 2013: >900 bestaande woningen gelabeld verkoop 2014: >800 bestaande woningen gelabeld verkoop	2013: plan om 35 woningen sociaal bezit te verkopen en 44 sociale nieuwbouw 2014: plan om 25 woningen te verkopen	2011: 14 woningen + 81 woningen in vrije sector segment 2012: 14 woningen verkocht, 12 nieuwbouw VS, 43 KG nieuwbouw 2013: 25 woningen verkocht, 11 nieuwbouw VS +17 KG nieuwbouw 2014: 58 woningen verkocht: 6 nieuwbouw en 1 nieuwbouw KG	8
	Verkoop onder KoopGarant mogelijk (tot 2013) Pilot Koopstart (vanaf 2013)	Koopgarant en MGE: 101 (2015: 183 incl. Westerhaghe) Pilot Koopstart: niet gestart; drukte te zwaar op de balans	7

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

Opgaven op het gebied van	Ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Leefbaarheid</b>			<b>7</b>
Dunavie en Gemeente organiseren minimaal 1x per jaar een werksessie leefbaarheid van de verschillende woongebieden in Katwijk		Gerealiseerd	7
2011: Deelname aan Zorgoverleg Katwijk met gemeente, GGD, maatschappelijk werk, verslavingszorg en politie		2011: 11x bijeengekomen 2012: idem 2013: idem 2014: idem	7
Versterken bewonersparticipatie door middel van maatwerk en nieuwe methoden. Dat kan zijn met behulp van sociale media, tijdelijke initiatieven en projecten.	2012: op zoek bij andere corporaties naar nieuw aansprekende voorbeelden en deze introduceren 2012: Aansluiten bij (digitale) behoefte van huurder	2012: klankbordgroepen bewoners eerder betrekken en groter draagvlak creëren. 2013: ism SHD kijken welke vormen werken om bewoners eerder te betrekken bij projecten en plannen in/ rondom woning en buurt 2013: nieuwe mediastrategie: aansluiten bij verschillende behoeften van huurders 2014: 20 huurders praten mee over energiebesparende maatregelen 2014: 4 nieuwe bewonerscommissies	7
2011: investeringen in leefbaarheid van woon-omgeving moeten aantoonbaar bijdragen aan het woongenot van de huurders van Dunavie en/of moet er sprake zijn van waardebehoud of -vermeerdering		Besteed leefbaarheid 2011 : 211.000 2012 : 134.000 2013 : 193.000 2014 : 153.000 Investering in huismeesters/schoonmakers (niet in deze budgetten) levert duidelijke bijdragen aan leefbaarheid	7
		Leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheid (vergeleken met referentiecorporatie CiP): - 2011: € 84 (ref € 96) - 2012: € 94 (ref € 85) - 2013: € 26 (ref € 91)	
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>			<b>7</b>
2011: Volgend op vastgoedstrategie starten met ontwikkeling wijkvisies die resulteren in buurt- en complex-plannen. Team sociaal beheer gaat gebiedsgericht werken door het benoemen van vaste contactpersonen als aanspreekpunt in de buurt, met als doel integrale aanpak van problemen	2012: specifieke wijkvisies voor 4 wijken ontwikkelen 2013: onderzoek toekomst wijk Hoornes Noord Oost nav wijkvisie	2011: Faciliteren van bewonerscommissies voor: - Het vervangen/verbeteren fietsgeleiders waardoor fietsenberging beter toegankelijk wordt - Het aanbrengen van 'prettig wonen' borden in de complexen. Betrokken bij de herinrichting van de Hoorneslaan en het Cleynduinplein. 2012: wijkvisie wijk Hoornes 2013: bewoners uit buurten meer betrekken door ze in vroeg stadium keuzes voor te leggen	7

		2012: dagelijks spreekuur buurtbeheerders	7
		2014: Op wijk- en complexniveau meer in spelen op vragen/wensen van wijk of complex	7
		2013-2014: Brandveiligheidsacties, uitdelen rookmelders en informeren inboedelverzekering	7
<b>Aanpak overlast</b>			<b>7</b>
In samenwerking met Gemeente, Politie en buurtbemiddeling		2011: 105 overlastdossiers aangemaakt 2012: 113 overlastdossiers aangemaakt 2013: 110 overlastdossiers aangemaakt 2014: 73 overlastdossiers aangemaakt	
Buurtbemiddeling inzake burenoverlast	2012: gaan door met buurtbemiddeling -> effectief	2011: bij ruim 75% (27 dossiers) succes buurtbemiddeling 1 XXL gesprek met geheel portiek 2012: 20x buurtbemiddeling 2013: 21x buurtbemiddeling 2014: 11x buurtbemiddeling en 2 XXL gesprekken met portiek	
		2014: 7 meldingen in kader van agressiebeleid grensoverschrijdend gedrag huurders	
Buurtpreventiegroep Rijnsburg, bewoners en Dunavie		2012: 8 bijeenkomsten per jaar 2013: 8 bijeenkomsten per jaar	

## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Aedescode opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### 2. Opdracht

Dunavie heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie is de bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Ruud Pijpers, visitorator en Germa Reivers, visitorator en secretaris.

### 4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

#### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

### Dialogen

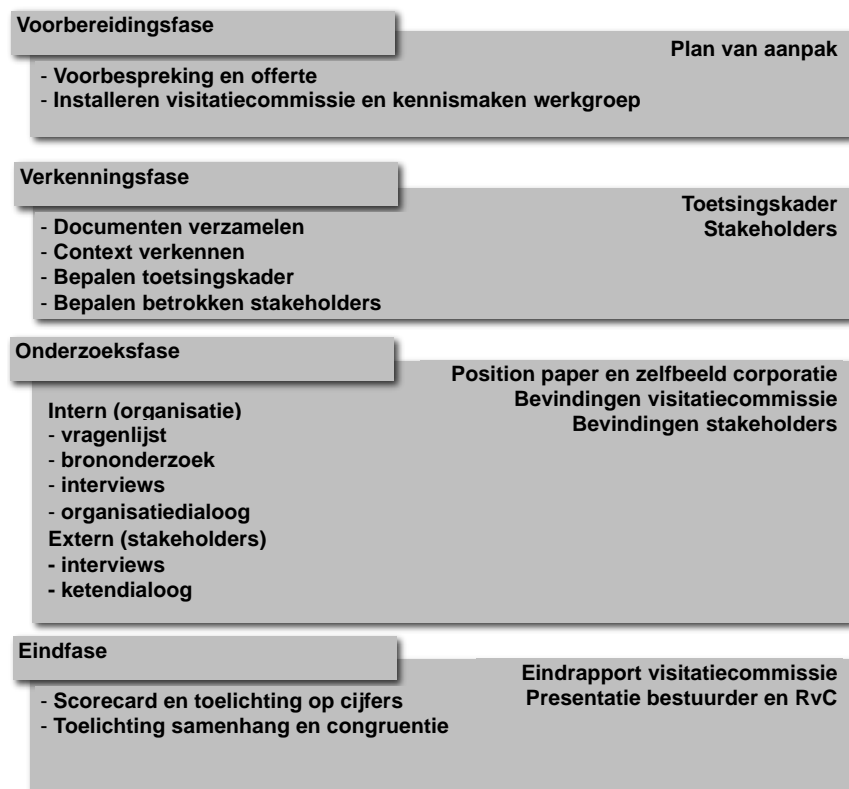
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

### Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

### Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

### Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Dunavie aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens is het normenkader ontwikkeld en zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurder, een vertegenwoordiger van de Raad van Commissarissen en de managers.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopel een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.



#### Onderzoeksfase

- Dunavie heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de externe dialoog wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de manager Woondiensten, de manager Vastgoed, de manager Bedrijfsondersteuning en Control.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 19 belanghebbenden van Dunavie (drie wethouders van de gemeente Katwijk, de voorzitter en de secretaris van de huurdersvereniging SHD en 14 leden van bewonerscommissies) gevraagd naar hun oordeel over de corporatie. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - huisvesting primaire doelgroep;
  - huisvesting bijzondere doelgroepen;
  - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
  - (des)investeringen in vastgoed;
  - kwaliteit van wijken en buurten;
  - tevredenheid over de relatie;
  - betrokkenheid van belanghebbenden bij de beleidscyclus.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren beleidsmedewerkers van de gemeente, huurders en andere organisaties aanwezig waarmee Dunavie haar prestaties realiseert.

#### Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurder en de manager Bedrijfsvoering en Control hebben de gelegenheid gehad om te reageren op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Dunavie gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

<b>Huisvesting primaire doelgroep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.</li> <li>- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.</li> </ul>
<b>Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</li> <li>o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</li> <li>o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</li> </ul> </li> </ul>

<b>Kwaliteit woningen en woningbeheer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.</li> <li>- Kwaliteit dienstverlening.</li> <li>- Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.</li> </ul>
<b>(Des)investeringen in vastgoed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwbouw</li> <li>- Sloop, samenvoeging</li> <li>- Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</li> <li>- Maatschappelijk vastgoed</li> <li>- Verkoop</li> <li>-</li> </ul>
<b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leefbaarheid</li> <li>- Wijk- en buurt beheer</li> <li>- Aanpak overlast</li> </ul>

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Dunavie heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Dunavie naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Dunavie hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers. De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.