

Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed

Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Dudok Wonen

CBV/MN/JB/ 2011-0263u

drs. J.M. van der Meulen
drs. M. Nieland
A. Soliana, MSc.
M. Beijersbergen, MSc.
drs. J. van Manen

15 maart 2011

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Recensie.....	4
Samenvatting: Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed	5
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Dudok Wonen is 'goed'	5
Vergelijking met visitatieuitkomsten 2007 toont duidelijke verbetering.....	9
Inleiding.....	11
Aanpak	13
Opbouw van het rapport	14
1 Dudok Wonen presteert goed naar ambities en doelen	15
Aanpak presteren naar ambities en doelen	15
Eindoordeel presteren naar ambities en doelen: 'goed' (7,2).....	16
Dudok Wonen heeft haar doelstellingen over de periode 2008 – 2009 goed gerealiseerd	18
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	29
2 Dudok Wonen vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid.....	31
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed (7,4).....	31
Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Dudok Wonen	32
Regionale opgaven zeer goed vertaald naar beleid	32
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid.....	34

3	Belanghebbenden beoordelen prestaties Dudok Wonen als goed	35
	Aanpak oordeel belanghebbenden.....	35
	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed (7,4).....	36
4	Dudok Wonen presteert voldoende naar vermogen en continuïteit	43
	Beoordeling CFV en WSW 'voldoende'	44
	Financieel beleid scoort 'goed'	46
	Financiële positie scoort 'goed'.....	50
	Treasury scoort 'voldoende'.....	53
	Eindoordeel op presteren naar efficiency 'onvoldoende'	56
5	Bij Dudok Wonen is sprake van goed functionerend toezicht (governance)	60
	Governancestructuur van Dudok Wonen scoort 'boven de norm'.....	60

Bijlagen

A	Overzicht gebruikte brondocumenten	64
B	Toetsing doelstellingen	65
C	Overzicht interne gesprekken	66
D	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden	67
E	Integrale Scorekaart	68
F	Prestatiespinnenwebben	69

Recensie

Dudok Wonen is actief in de Gooi en Vechtstreek en is dat eigenaar van 1.350 woningen die zijn ontworpen door Willem Marinus Dudok in de periode 1915-1956. Dudok Wonen voelt zich verbonden met dit culturele erfgoed en stelt zich ten doel om bij nieuwe bouwopgaven wederom dezelfde hoge architectonische en stedenbouwkundige ambities te hebben.

Gedurende de periode september 2010 – februari 2011 heeft bij Dudok Wonen een maatschappelijke visitatie plaatsgevonden. De visitatie is door PwC uitgevoerd en had betrekking op de periode 2007 – 2014, waarbij de focus om praktische redenen is gelegd op de jaren 2008 -2012. Dudok Wonen presteert op vier van de vijf vastgestelde prestatievelden beter dan de norm van het gestelde toetsingskader van de visitatie. Op één onderdeel scoort men conform de norm. Samenvattend kan daarom gesteld worden dat Dudok Wonen goed presteert. Dudok Wonen is een van de eerste corporaties die een visitatie volgens het nieuwe stelsel voor de tweede keer laat uitvoeren. Ten opzichte van de voorgaande visitatie is een duidelijke verbetering zichtbaar in het maatschappelijk presteren. Het is leuk om te zien dat het management aan de hand van de uitkomsten van de vorige visitatie aan de slag is gegaan en dat deze acties effect hebben gesorteerd.

De missie van Dudok Wonen is gericht op het vergroten van de zelfredzaamheid van mensen op de woningmarkt en het bieden van kansen op een daarbij passende wooncarrière. Bijzondere aandacht wil Dudok Wonen geven aan mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Andere belangrijke doelstellingen zijn het inzetten van middelen om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale regio en het behoud van het culturele erfgoed.

PwC heeft Dudok Wonen leren kennen als een zeer gedreven corporatie met een hele duidelijke en ook eigengereide invulling van haar missie. Dudok Wonen werkt namelijk aan de emancipatie van haar doelgroep door het verkopen van een substantieel deel van het bezit aan de doelgroep. Opvallend daarbij is de grote mate van eensgezindheid bij het management en de medewerkers van Dudok Wonen om deze doelstelling te bereiken. Iedereen wil bijdragen aan de missie en de corporatie toont heel duidelijk naar buiten een gezicht.

Toch heeft PwC ook ervaren dat de verkoopambities niet bij iedereen in de omgeving van Dudok Wonen op enthousiasme kunnen rekenen. De visie van Dudok Wonen om sociale huurwoningen in het kader van de emancipatie van de huurder te verkopen aan de huurder is namelijk ook een bron van onbegrip. PwC adviseert Dudok Wonen daarom met de betrokken partijen in overleg te treden en heel open en transparant de achterliggende principes en gevolgen te laten zien. Hierbij dient in te worden gegaan op de beoogde voordelen van de verkoop / woonemancipatie én op de effecten op anderen dan de kopers. Ook adviseert PwC Dudok Wonen een inventarisatie te maken van de vragen van de belanghebbenden en deze open en transparant te beantwoorden en te publiceren op haar website.

Samenvatting: Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed

PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen over de periode 2008 tot en met 2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Dudok Wonen

Dudok Wonen is actief in de Gooi en Vechtstreek, een regio met een grote aantrekkingskracht. Bijzonder is dat Dudok Wonen eigenaar is van 1.350 woningen die zijn ontworpen door Willem Marinus Dudok (1884 - 1974) in de periode 1915-1956. Dudok Wonen voelt zich verbonden met dit culturele erfgoed en stelt zich ten doel om bij nieuwe bouwopgaven wederom dezelfde hoge architectonische en stedenbouwkundige ambities te hebben.

Dudok Wonen heeft de volgende onderwerpen benoemd in haar missie:

- a. 'Dudok Wonen vergroot de zelfredzaamheid van mensen op de woningmarkt. Wij bieden hen kansen op een hierbij passende wooncarrière.'
- b. 'Bijzondere aandacht geven wij aan mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien.'
- c. 'Wij nemen initiatieven en zetten onze middelen in om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale regio en het behoud van het culturele erfgoed.'

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Dudok Wonen is 'goed'

PwC komt tot het oordeel dat Dudok Wonen maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,2. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Dudok Wonen

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Presteren naar ambities/ doelstellingen	7,2	7,5	7,5	7,5	7,3
Presteren vertaling opgaven	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4
Presteren volgens belanghebbenden	7,4				7,4
Presteren naar vermogen en efficiency	6,6				6,6
Presteren naar governance	7,3				7,3
Eindoordeel					7,2

Bron: PwC, 2011 (grijze vlakken niet van toepassing)

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Dudok Wonen in verhouding tot haar *ambities en doelen*?
- Hoe vertaalt Dudok Wonen de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Dudok Wonen volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Dudok Wonen gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* doet ze dit?
- Hoe presteert Dudok Wonen op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met een toelichting op hoofdlijnen in tabel S-2, is opgenomen op pagina 8. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores. Het eindoordeel is gevormd door aan de zes kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie weergegeven tussen de kwantitatieve score (rapportcijfer), de kwalitatieve score en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren donkerblauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie'

moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het toetsingskader van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting en/of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Dudok Wonen naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

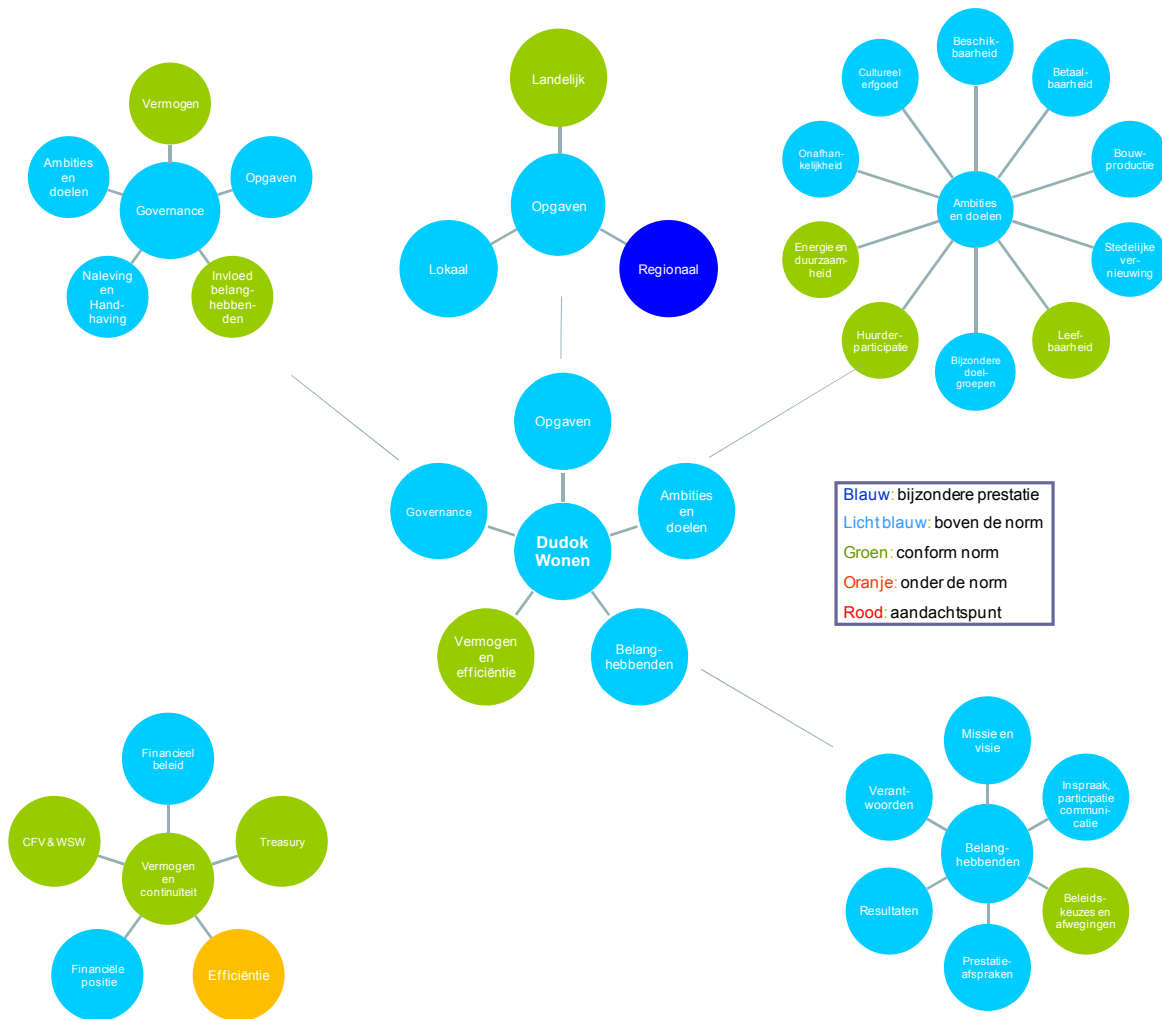
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/of PwC	Cijfer 8,0 en hoger	Donkerblauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Cijfer lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of PwC (de norm)	Cijfer 6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Cijfer lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/of PwC	Cijfer lager dan 5,0	Rood

Bron: PwC, 2011

Op de volgende pagina wordt voor Dudok Wonen het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer dat is gebaseerd op de vijf onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het Visitatiestelsel 3.0 voorgeschreven integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in de bijlagen E en F.

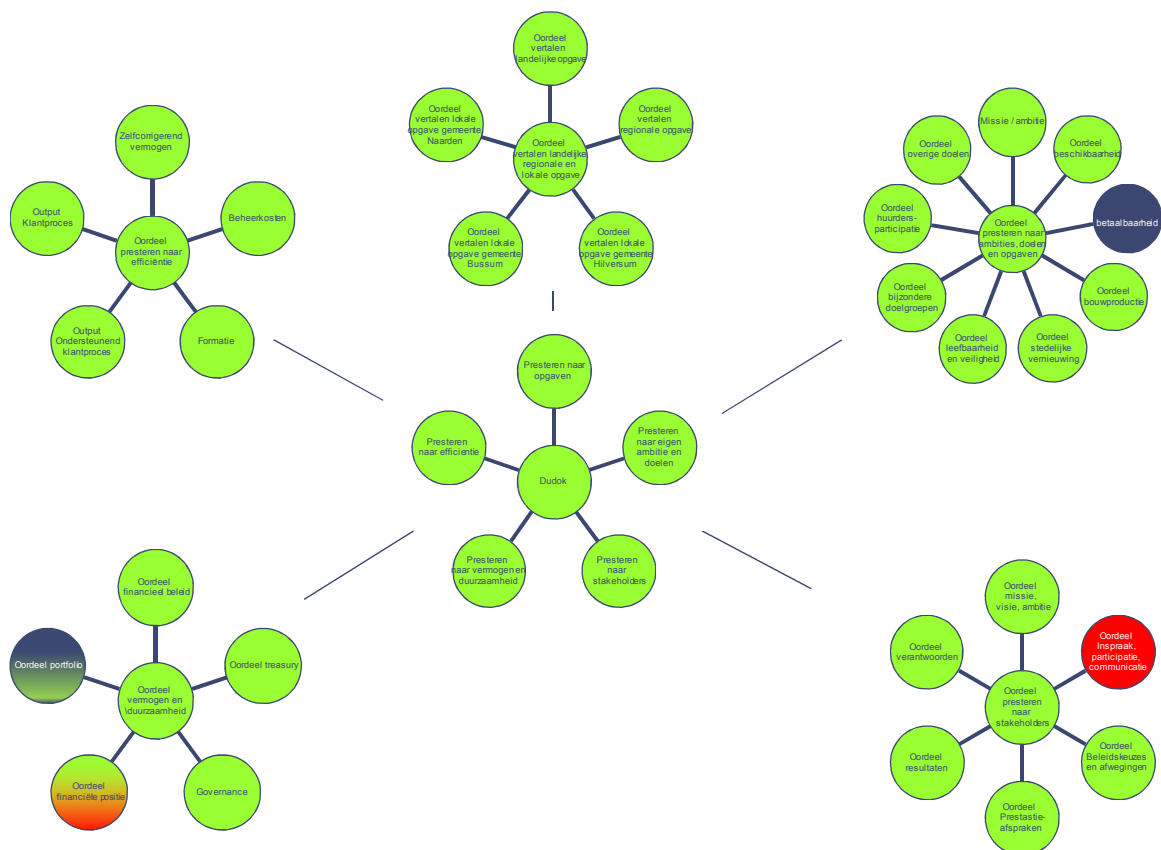
PwC-Visitatiescorekaart, 2010



Bron: PwC, 2011

Vergelijking met visitatieuitkomsten 2007 toont duidelijke verbetering

In 2006 is bij Dudok Wonen gestart met een maatschappelijke visitatie die begin 2007 is afgerond. Het project was in die tijd een pilot om het nieuwe maatschappelijke visitatiestelsel te testen. Door deelname aan de pilot was Dudok Wonen een van de eerste corporaties die zich heeft laten visiteren volgens het nieuwe stelsel. Dudok Wonen is echter door de verschijning van dit rapport ook een van de eerste corporaties die zich twee maal heeft laten visiteren volgens het nieuwe stelsel. Het is daarom interessant een vergelijking te maken tussen de uitkomsten van de visitatie die begin 2007 is afgerond en de huidige visitatie. Onderstaand is de PwC-visitatiescorekaart opgenomen van de vorige visitatie. Hierbij wordt opgemerkt dat het stelsel sinds 2007 enige verandering heeft ondergaan. Het onderdeel governance is bijvoorbeeld in 2007 behandeld onder het onderwerp vermogen.



Ook zijn in 2007 geen cijfers uitgedeeld, hierdoor is een cijfermatige vergelijking niet mogelijk. Echter, uit de kleurstelling blijkt duidelijk dat de kleurkaart van overwegend groen naar overwegend lichtblauw is gegaan. Dit duidt op een verbetering van de maatschappelijke prestaties. Op vier van de 5 onderdelen scoort Dudok Wonen in 2011 boven de norm. In 2007 was dit op geen van de onderdelen het geval.

In 2007 scoorden 8 van de 9 onderdelen bij het onderdeel 'Presteren naar ambities en doelstellingen' conform de norm, ofwel groen. In 2011 is sprake van een situatie waarbij 7 van de 10 onderdelen 'boven de norm' ofwel lichtblauw scoren. Op dit onderdeel is daarom sprake van overwegend betere maatschappelijke prestaties.

Ook bij het onderdeel 'Presteren naar opgaven' is duidelijk een verbetering zichtbaar. De vertaling van de regionale opgaven scoort nu een bijzondere prestatie (was conform de norm) en de vertaling van de lokale opgaven scoort nu 'boven de norm' (was conform de norm).

Bij het onderdeel 'Presteren naar belanghebbenden' valt op dat de score van overwegend groen met rood aandachtspunt naar bijna geheel lichtblauw is gegaan. Dudok Wonen presteert dus in de ogen van de belanghebbenden duidelijk beter. Opvallend is dat de rode bol bij 'inspraak, participatie en communicatie' is veranderd in een 'lichtblauwe' bol. Dit duidt zelfs op een aanzienlijke verbetering. De belanghebbenden waren in 2007 van mening dat Dudok Wonen slecht presteerde op dit onderdeel, in 2011 is het oordeel omgeslagen naar 'boven de norm'.

Op financieel gebied zijn in 2007 zorgen geuit over de financiële situatie van Dudok Wonen in relatie tot de investeringsopgave. In het visitatierapport uit 2007 is aangegeven dat Dudok Wonen scherp aan de wind wilde zeilen om maximaal te investeren. In 2011 is de conclusie dat dit beleid goed is gelukt. De financiële positie is op orde en Dudok Wonen voert nog steeds omvangrijke investeringen uit.

De beheerslasten vormen echter een aandachtspunt in 2011. Op dit onderdeel is sprake van een verslechtering ten opzichte van 2007. Zoals echter in het rapport nader zal worden toegelicht, is deze verslechtering voor een deel veroorzaakt door de afwijkende activiteiten van Dudok Wonen en de rekenmethode waarbij kosten worden uitgedrukt in VHE. Desalniettemin is er sprake van hoge beheerslasten en heeft het management acties genomen om de verdere stijging van de beheerslasten een halt toe te roepen. Dit met het oog op het genereren van een gezonde operationele kasstroom.

Bij het onderdeel 'Presteren naar Governance' is sprake van een verbetering op onderdelen. Met name de naleven van de governancevoorschriften en de betrokkenheid van de RvC bij het opstellen van ambities is verbeterd. Dit onderdeel was in het stelsel dat in 2007 is gehanteerd nog onderdeel van 'Presteren naar vermogen'.

Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (hierna: SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Dudok Wonen beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Dudok Wonen van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Dudok Wonen geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Dudok Wonen, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen vier jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij *geen* accountantscontrole heeft toegepast. Dit rapport mag daarom ook niet gezien worden als een zogenoemde accountantsrapportage.

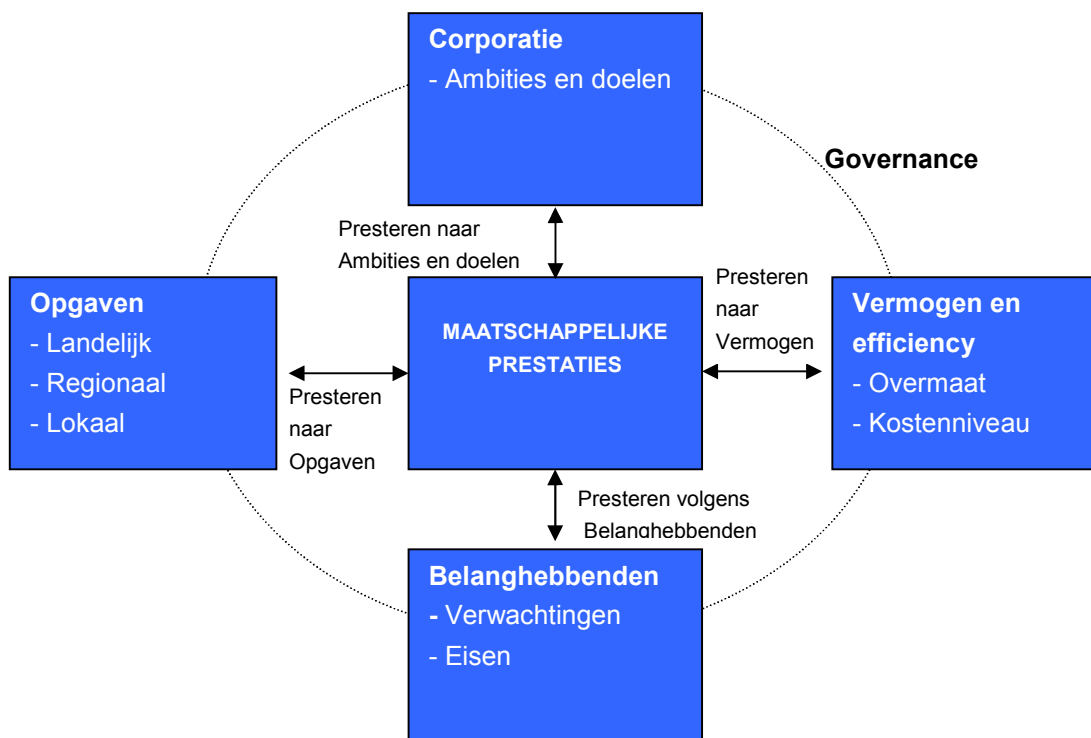
Vijf kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar ambities en doelen.
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- c Presteren volgens de belanghebbenden.
- d Presteren naar vermogen en efficiency.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Dudok Wonen



Bron: PwC/ SEV, 2010

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Dudok Wonen in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Dudok Wonen in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Dudok Wonen volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Dudok Wonen gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Dudok Wonen?
- e Hoe presteert Dudok Wonen op het gebied van governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt in principe een reikwijdte van acht jaar gehanteerd. Er is vier jaar teruggekeken (over 2007 - 2010) en vier jaar vooruit. Het eindoordeel wordt echter met name gebaseerd op de gedetailleerde toetsing van de geleverde prestaties over de periode 2008 – 2010. Vanwege de onzekere economische situatie heeft het vooruit kijken zich ook beperkt tot 2011 en 2012.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Dudok Wonen haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 12 externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen zijn afgemeten. Dit toetsingskader is in overleg met het kernteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Dudok Wonen en de mate waarin Dudok Wonen deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Dudok Wonen de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen, continuïteit en efficiency.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Dudok Wonen ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen. Bijlage B bevat een overzicht van de toetsing van doelstellingen. In bijlage C is een overzicht opgenomen van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. Bijlage D bevat een overzicht van de belanghebbenden die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage F bevat de prestatiespinnenwebben.

1 Dudok Wonen presteert goed naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Dudok Wonen. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Dudok Wonen. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Dudok Wonen haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Dudok Wonen naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV en twee extra prestatievelden:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie
- i Cultureel erfgoed
- j Onafhankelijkheid.

1.03 Aanvullend op de eerste acht prestatievelden zijn bij sub i en j twee extra prestatievelden opgenomen.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar ambities en doelen: 'goed' (7,3)

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Dudok Wonen erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008 – 2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	7,2	7,5	7,5	7,5	7,3
Betaalbaarheid	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Bouwproductie	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4
Stedelijke vernieuwing	7,1	7,5	7,5	7,5	7,2
Energie en duurzaamheid	6,9	7,5	7,5	7,5	7,1
Leefbaarheid	6,8	7,5	7,5	7,5	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Huurdersparticipatie	7,0	7,5	7,5	7,5	7,2
Cultureel erfgoed	7,6	7,5	7,5	7,5	7,6
Onafhankelijkheid	7,7	7,5	7,5	7,5	7,6
Eindoordeel	7,2	7,5	7,5	7,5	7,3

Bron: PwC, 2011

1.07. Zoals uit de tabel blijkt, is het oordeel uitgedrukt als een cijfer. De toetsing bestaat echter uit meer dan alleen een cijfermatige beoordeling. Dit zal in de betreffende paragrafen nader worden toegelicht.

Missie en visie van Dudok Wonen zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.08 De visie en missie van Dudok Wonen luiden als volgt:

Visie

Onze visie omschrijft hoe we onszelf zien als wooncorporatie. De visie bestaat uit de volgende elementen:

- Dudok Wonen is een private maatschappelijke onderneming in het domein van de zorg voor het wonen.
- Wij laten ons leiden door het geloof in de kracht van mensen.
- Onze omgeving verwacht dat we presteren en dat doen we ook. Onze doelstellingen kiezen wij in actieve en open dialoog met onze lokale en regionale belanghouders. Permanent bewegen wij mee en spelen in op veranderingen in de maatschappij. Wij zijn transparant in wat wij doen en in de verantwoording van onze gerealiseerde prestaties.
- Om onze sociale doelstellingen te realiseren, opereren wij als een lange-termijn investeerder, gericht op waardecreatie.
- De beleidskeuzes worden mede bepaald door de ontwikkelingen in het gebied waarin wij werken. Dit werkgebied maakt onderdeel uit van de noordelijke Randstad waarin vraag en aanbod op de woningmarkt nog lange tijd met elkaar op gespannen voet zullen staan.
- Als maatschappelijke onderneming nemen wij onze verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid.

Missie

Dudok Wonen vergroot de zelfredzaamheid van mensen op de woningmarkt. Wij bieden hen kansen op een hierbij passende wooncarrière. Bijzondere aandacht geven wij aan mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. We nemen initiatieven en zetten onze middelen in om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale regio en het behoud van het culturele erfgoed.

1.09 In haar strategienota 'Dudok Wonen verbindt' vertaalt Dudok Wonen haar visie en missie naar vier ambities, te weten Dudok Wonen biedt meer mensen kansen op een passende wooncarrière, Dudok Wonen maakt het kwetsbare weerbaarder, Dudok Wonen streeft naar optimaal financieel en maatschappelijk rendement, Dudok Wonen presteert, verbindt en beweegt mee. Op basis van deze ambities formuleert Dudok Wonen bijbehorende doelstellingen. Om haar maatschappelijke betrokkenheid te realiseren heeft Dudok Wonen doelstellingen geformuleerd die gericht zijn op onder meer onafhankelijkheid (wooncarrière), doelgroepen (jongeren) en het investeren in maatschappelijk vastgoed (cultureel erfgoed).

1.10 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de door Dudok Wonen geformuleerde doelstellingen en de geleverde prestaties.

Dudok Wonen heeft haar doelstellingen over de periode 2008 – 2009 goed gerealiseerd

1.11 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Dudok Wonen heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Dudok Wonen rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Dudok Wonen hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Dudok Wonen verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

1.12 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Dudok Wonen geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat hiermee het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien de in de tabellen opgenomen doelstellingen en prestaties niet volledig zijn opgenomen, kan het voorkomen dat de getoonde totaalscore niet het gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelcores.

Presteren naar beschikbaarheid scoort 'goed'

1.13 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen'.

1.14 Een selectie van de door Dudok Wonen geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid is in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bijdragen aan herziening woonruimte verdelingssysteem.	Gerealiseerd, actieve bijdrage ten behoeve van de doelgroep.	7,5
Uitbreiden werkgebied naar gemeente Baarn.	Gerealiseerd.	7
Aankopen ten behoeve van de huurvoorraad.	Gerealiseerd.	7
Eindoordeel	Goed	7,2

Bron: PwC, 2011

1.15 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'beschikbaarheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.16 Dudok Wonen heeft als doelstelling actief te participeren in de discussie over het woonruimteverdeelsysteem. Dudok Wonen hecht hierbij een groot belang aan de aandacht voor de in de woonvisie benoemde doelgroepen. Dit zijn jongeren, jonge gezinnen en mensen die wonen met zorg combineren. Een aparte werkgroep "Systeem" heeft de contouren uitgewerkt voor een woonruimteverdeelsysteem. In 2009 is hierin een eerste slag gemaakt. Het systeem gaat van een aanbodsysteem op basis van leeftijd en woonduur naar een aanbodsysteem op basis van zoekwaarde. Dudok Wonen speelt daarnaast een actieve rol in de projectgroep 'Brede kijk op de woonruimteverdeling' die de opdracht heeft een advies uit te brengen omtrent een toekomstvisie op de woonruimteverdeling in de regio. Op basis van deze prestatie kent PwC het oordeel 'goed' toe.

1.17 Dudok Wonen heeft ambities haar werkgebied uit te breiden. In 2009 is de gemeente Baarn formeel binnen het werkgebied gekomen van de woningcorporatie. Binnen Baarn is Woonzorg project Namasté inmiddels gerealiseerd. Op basis hiervan kent PwC het oordeel 'voldoende' toe.

1.18 Dudok Wonen heeft als doelstelling geformuleerd 8 woningen aan te kopen ten behoeve van de huurvoorraad (2009). Hierbij moet worden opgemerkt dat de aantallen voor nieuwbouw en aankoop bij Dudok Wonen niet gescheiden kunnen worden gezien. Er zijn in 2009 twee woningen aangekocht ("Verzilverd Wonen") en daarnaast is "Ons Huis" aangekocht voor herontwikkeling ten behoeve van het realiseren van starters woningen.

Presteren naar betaalbaarheid scoort 'goed'

1.19 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.20 In tabel 1-3 zijn de door Dudok Wonen geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen van de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Verhogen huurprijzen voor alle woningen naar 100% maximaal redelijk.	Gerealiseerd.	7
Starten experiment inkomens gerelateerd huren.	Gerealiseerd, verhuur aan ruim 95% lage en lagere middeninkomens i.p.v. 60% minimum.	8,5
Bouwen van tenminste 40 spaceboxen voor jongeren als tijdelijke huisvesting.	Alternatieven zijn gerealiseerd en additionele plannen en opleveringen voor 2011 gepland.	7
Eindoordeel	Goed	7,5

Bron: PwC, 2011

1.21 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.22 Dudok Wonen heeft als doelstelling de huurprijzen voor alle woningen naar 100% maximaal redelijk te verhogen. Dit komt er op neer dat de woningen die op basis van WWS-punten onder de lage huurtoeslaggrens van € 499,51 vallen bij mutatie worden verhoogd naar 100% maximaal redelijk, waarbij onzelfstandige woningen bij 100% maximaal redelijk worden afgetopt op rekenhuur € 348,99 en exclusief worden aangeboden aan jongeren tot 23 jaar. De woningen die als sociale huurwoningen (moeten) worden blijven verhuurd, worden afgetopt op een (reken) huur van € 631,73. Op basis hiervan kent PwC het oordeel voldoende toe.

1.23 Dudok Wonen experimenteert met inkomens gerelateerd huren. Dudok Wonen heeft de doelstelling van het experimenteren met inkomens gerelateerd huren gerealiseerd door Huur op maat in te voeren (betalen naar vermogen). De doelstelling was tenminste 60% van de huur-op-maat arrangementen te verstrekken aan mensen met lage inkomens. Dudok Wonen heeft een percentage van 95% gerealiseerd wat PwC beoordeelt als een bijzondere prestatie.

1.24 In het kader van betaalbaar wonen heeft Dudok Wonen zich gecommitteerd aan het bouwen van tenminste 40 spaceboxen voor jongeren. De gemeente heeft de bouw van de spaceboxen niet door laten gaan vanwege het stadsaanzicht. Dudok Wonen heeft ter compensatie daarvan 12 permanente woningen voor jongeren gerealiseerd in 2010 en tevens zijn er plannen voor oplevering en start bouw van 194 additionele woningen in Hilversum voor jongeren in 2011.

Presteren naar bouwproductie scoort 'goed'

1.25 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Onderzoeken Convenant Wonen Boven Winkels Bussum	Onderzocht, grotendeels niet haalbaar	7
Vaststellen aankoopstrategie waarbij vastgesteld wordt welke gebieden de focus ligt, condities en omvang.	Dudok heeft een gedetailleerd acquisitieplan opgesteld. De wensportefeuille is een afgeleide van de strategienota.	8
Overige doelstellingen.	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel.	Gemiddeld circa 7,2
Eindoordeel	Goed	7,3

Bron: PwC, 2011

1.26 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Dudok Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatievelnd 'bouwproductie' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.27 Convenant Wonen Boven Winkels Bussum; In Bussum zijn de diverse mogelijkheden voor wonen boven winkels onderzocht. Door het relatief versnipperde karakter van het winkelvastgoed (veel kleine panden) blijkt een complexmatige aanpak weinig kansrijk.

1.28 Dudok heeft een gedetailleerd acquisitieplan opgesteld. De wensportefeuille is een afgeleide van de strategienota. Op basis van geformuleerde doelstellingen en toekomstige ontwikkelingen is bepaald hoe het woningbezit er in 2020 uit moet zien zodanig dat de middelen maximaal ingezet worden om doelstellingen te bereiken. Door de wensportefeuille te vergelijken met de huidige woningportefeuille ontstaat de transformatieopgave, welke op 20 juli 2010 in het directieteam is vastgesteld.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort 'goed'

1.29 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het 'aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Groot onderhoud huurwoningen	Gerealiseerd.	7
Herstructurering wijk Liebergen	190% gerealiseerd	8,5
Overige doelstellingen.	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel.	Gemiddeld circa 6,9
Eindoordeel	Voldoende	7,1

Bron: PwC, 2011

1.30 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Dudok Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.31 Dudok Wonen heeft de wijk Liebergen de afgelopen jaren 'flink op de schop genomen' en veel in deze wijk gerealiseerd. Bijna twee keer zoveel als primair ten doel was gesteld en conform de hoofddoelstelling van het masterplan: het consolideren van aanwezige en direct waarneembare stedenbouwkundige en architectonische kwaliteit. Dudok Wonen wilde het karakter van de buurt behouden. Uitgangspunt bij de vervangende restauratie was dat het sociale karakter van de wijk niet ingrijpend zou veranderen. Dit is gelukt. De woningen zijn breder, hoger en dieper geworden en zijn uitgerust met moderne kwaliteit: goede sanitaire voorzieningen, meer woonoppervlak en een goede isolatie.

1.32 In Hilversum is het complex Johannes Huslaan gerevitaliseerd. Het complex bestaat uit twee flatgebouwen met elk negen verdiepingen en is in 2008 opgeleverd. De 160 woningen zijn nu geschikt voor een brede doelgroep, met specifiek aandacht voor senioren. De werkzaamheden betroffen een combinatie van groot onderhoud en revitalisering, waarbij tevens de toegankelijkheid van het gebouw is verbeterd.

1.33 In de naoorlogse wijk Hilversum Noord, waarvoor W.M. Dudok nog het stedenbouwkundig plan maakte, is samen met de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en de collega-corporaties gewerkt aan de stedelijke vernieuwing. Aan de Comes Oolenstraat en Leemkuilen is gestart met de bouw van ruime eengezinswoningen ter vervanging van de kleine, gedateerde naoorlogse portieketagewoningen. Aan de Ten Boomstraat worden appartementen en eengezinswoningen gebouwd voor de sociale huur en de verkoop. Hiervoor is samen met de Alliantie Ontwikkeling een VOF opgericht. In 2009 is in overleg met de andere partijen besloten om af te zien van de sloop van de appartementen aan de Erfgooiersstraat en Jacob van Campenlaan. Het plan tot sloop is omgezet in een nieuw plan voor behoud, mede op verzoek van de bewoners. De woningcorporaties Dudok Wonen en de Alliantie starten begin 2011 met de renovatie van de portiekwoningen aan de Jacob van Campenlaan en Erfgooiersstraat. De woningen worden geschikt gemaakt voor starters. Ook worden er energetische maatregelen genomen. De verwachting is de eerste woningen al in juli 2011 op te leveren.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort 'voldoende'

1.34 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie opgenomen van de door Dudok Wonen geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008 – 2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Alle woningen van Energielabel voorzien.	Gerealiseerd.	7
Opstellen van een 'proefplan energiebesparing' voor oudere complexen.	Gerealiseerd.	7
Overige doelstellingen.	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel.	Gemiddeld circa 6,8
Eindoordeel	Voldoende	6,9

Bron: PwC, 2011

1.35 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Dudok Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.36 Aan de wettelijke verplichting om alle complexen van een energielabel te voorzien heeft Dudok Wonen eind 2009 voldaan.

1.37 Het vaststellen van het duurzaamheidsbeleid (visie) en het uitwerken van de werkwijzen om de doelstellingen van het beleid te realiseren zijn niet in detail geformuleerd. Het Directie Team heeft wel besluit genomen over de toepassing van duurzaamheidsmaatregelen bij het aanpakken van woningen.

1.38 Dudok Wonen heeft zich aangesloten bij het Energie Bespaar Platform (EBP). Dit EBP heeft een bespaarprogramma ontwikkeld dat corporaties in staat stelt om hun klanten te helpen zelf te besparen op de energiekosten. Het EBP is een initiatief van WoonEnergie in samenwerking met Milieu Centraal en het Nibud.

1.39 Voor een tweetal oudere woningcomplexen is een 'proefplan energiebesparing' opgesteld dat inzicht geeft in de energiebesparingsmogelijkheden.

1.40 Dudok Wonen heeft in 2009 het eerste Duurzaam Top Pakket gewonnen van het Isolatie Netwerk. Dit pakket is ingezet om een woning met energielabel G in Bussum te renoveren tot een zeer energiezuinige woning, met een A-label.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort 'voldoende'

1.41 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Situationeel handelen ten behoeve van de veiligheid	Leefbaarheidsissues komen in het werkgebied van Dudok Wonen weinig voor. Daarom beperkt Dudok Wonen haar investeringen in het preventief ondervangen van leefbaarheidsissues en handelt zij bewust situationeel.	6,8
Eindoordeel	Voldoende	6,8

Bron: PwC, 2011

1.42 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea wordt deze prestatie toegelicht.

1.43 Dudok Wonen heeft geen ambities geformuleerd op het gebied van leefbaarheid. Dit is een bewuste keuze die als logisch gevolg heeft dat er ook weinig prestaties zijn geleverd op dit gebied. Voorafgaand aan de totstandkoming van de strategienota 2009-2012 heeft een uitgebreide analyse plaatsgevonden van de omgeving waarin we werkzaam zijn. Uit deze omgevingsanalyse is gebleken dat leefbaarheid in het werkgebied van Dudok Wonen geen probleem is. In de regionale woonvisie wordt de regio bijvoorbeeld getypeerd als een economisch en sociale vitale ongedeelde regio. Hierdoor bestaat voor Dudok Wonen geen gegronde reden om ambities op dit gebied te formuleren. Dudok Wonen handelt uiteraard wel indien zich incidenteel wel problemen op leefbaarheidsgebied voordoen. Dit komt echter zelden voor, hetgeen de keuze om op dit gebied geen ambities te formuleren in de ogen van PwC rechtvaardigt.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

1.44 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het 'voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Labelen woningen voor jongeren.	Gerealiseerd voor zover mogelijk (in 2008). Veel hoger % dan de regio doelstelling.	8,5
Actief verleiden 30-45 jarigen een woning te kopen.	Gerealiseerd.	8
Appartementen voor cliënten van Sherpa en Amerpoort (Namasté Baarn).	Gerealiseerd (meer dan 43).	8
Overige doelstellingen.	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel.	Gemiddeld circa 7,3
Eindoordeel	Goed	7,5

Bron: PwC, 2011

1.45 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Dudok Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en bijbehorend oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel 'goed' toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.46 Een van de belangrijkste doelstellingen van Dudok Wonen is het huisvesten van jongeren (tegenaan van ontgroening van de regio). In 2008 is veel nadruk gelegd op het huisvesten van jongeren in het Jongerenjaar 2008. Dudok Wonen had als doel 100% van de vrijgekomen woningen aan jongeren toe te wijzen (tenzij vangnet of seniorenwoning). Aan het eind van 2008 is 66% toegewezen aan jongeren. Hierdoor zijn door Dudok veel meer jongeren gehuisvest dan het regionaal vastgestelde minimum percentage van 35%. Voor de betaalbaarheid van woningen wordt de aftopgrens van 348,99 euro voor jongeren tot 23 jaar gehanteerd. Om jongere starters op de woningmarkt steeds weer opnieuw in huurwoningen te kunnen huisvesten, moeten deze betaalbare huurwoningen wel beschikbaar blijven. Om deze beschikbaarheid te garanderen, zijn huurders tussen de 30 jaar en 45 jaar, jonge gezinnen die niet tot de doelgroep jongeren behoren, verleid met het aanbod een betaalbare woning in de regio te kopen door middel van een van de koopproducten.

1.47 Dudok Wonen ondersteunt mensen met een beperking. Op het terrein van Sherpa zijn drie appartementencomplexen gerealiseerd. In totaal zijn er 54 appartementen bestemd voor cliënten en medewerkers van Sherpa en collega zorginstelling Amerpoort. Ook is plek gereserveerd voor mantelzorgers en familieleden van cliënten en zijn op de begane grond zes zorgeenheden gerealiseerd voor Sherpa. In 2009 is het gehele complex opgeleverd. Hiermee is een begin gemaakt, vooruitlopend op wijziging van het bestemmingsplan, met het transformeren van de terreinen van Sherpa en Amerpoort tot de reguliere woonwijk 'Parkwijk de Zandheuvel' met een eigen plek voor de cliënten van de zorginstellingen.

1.48 Dudok Wonen heeft speciaal voor senioren woningen gelabeld, daarnaast is het project De Egelantier versneld opgepakt (realisatie van zorgappartementen en aanleunwoningen voor verpleegzorg naar senioren).

Presteren naar huurdersparticipatie scoort 'voldoende'

1.49 De SEV definieert participatie als het 'betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'. In de volgende tabel staan de doelstellingen ten aanzien van huurdersparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Maandelijks overleg met de huurdersbelangenvereniging.	In uitvoering.	7
Actief benaderen van bewoners bij herstructurering.	In uitvoering.	7
Overige doelstellingen.	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel.	7
Eindoordeel	Voldoende	7

Bron: PwC, 2011

1.50 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Dudok Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en bijbehorend oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'huurdersparticipatie' het eindoordeel 'voldoende' toe. In de volgende alinea's worden deze prestaties toegelicht.

1.51 Iedere maand vindt er een overleg plaats met het dagelijks bestuur van de Huurdersbelangenvereniging van Dudok Wonen. In deze overleggen worden beleidskeuzes voorgelegd en wordt op bepaalde onderdelen advies gevraagd.

1.52 Dudok Wonen heeft 26 bewonerscommissies. Daar waar nodig vindt er op initiatief van bewoners of Dudok Wonen een vergadering plaats. Als Dudok Wonen intensief in de wijk aan de slag gaat met onderhoud of herstructurering werft Dudok actief bewoners om te participeren in het traject. Hieruit ontstaan tijdelijke panels die de bewoners van dat complex vertegenwoordigen en als klankbord fungeren voor Dudok Wonen tijdens het project. Enkele voorbeelden zijn: actief bewonerspanel bij groot onderhoudsproject Mezenstraat, bewonerscommissie Johannes Huslaan als gesprekspartner tijdens groot onderhoudsproject.

Presteren naar aanvullende doelen: Cultureel Erfgoed scoort 'goed'

1.53 Onder het prestatieveld 'aanvullende doelen: Cultureel Erfgoed' zijn de doelen van Dudok Wonen opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aankoop cultureel erfgoed (o.a. politiepост van Dudok, Ons Gebouw en Melkfabriek)	Gerealiseerd	8,5
Herstructurering Bloemenbuurt	In uitvoering	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gemiddeld circa 7,6
Eindoordeel	Goed	7,6

Bron: PwC, 2011

1.54 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Dudok Wonen meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en bijbehorend oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘aanvullende doelen: Cultureel Erfgoed’ het eindoordeel ‘goed’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.55 Dudok Wonen hecht waarde aan de instandhouding van Cultureel Erfgoed (in het bijzonder cultureel erfgoed van de architect Dudok). In 2008 heeft Dudok Wonen de voormalige politiepost aan de Kleine Drift aangekocht. Het pand uit 1919 van W.M. Dudok is een voorbeeld van het cultureel erfgoed dat Dudok Wonen graag voor de regio wil behouden. Plannen om het pand aan de buiten- en binnenzijde op te knappen zijn in 2009 in samenspraak met de gemeente uitgewerkt. In 2009 is op initiatief van Dudok Wonen samen met de Alliantie en de gemeente Hilversum een breder gebiedsperspectief gecreëerd “De Kansenzone”. De herontwikkeling van de Melkfabriek speelt een belangrijke rol in de plannen in het gebied rond de Larenseweg, en wordt inmiddels als een van de dragers aangemerkt van deze gebiedsontwikkeling. Op 30 maart 2007 heeft Dudok Wonen het voormalige vakbondsgebouw ‘Ons Gebouw’ aan de Havenstraat 139 gekocht van de gemeente. Dudok Wonen heeft een plan ontwikkeld dat naast het herstel van de monumentale waarde beoogt een bijzondere doelgroep te bedienen. Het betreft jongeren met een verstandelijk en / of lichamelijke beperking.

1.56 Een ander voorbeeld is de herstructurering van de wijk De Bloemenbuurt met ongeveer 560 woningen van cultuurhistorisch groot belang. De woningen zijn ontworpen in de stijl van de vroege Amsterdamse school door de architecten Dudok, Wormser en Vorkink. In 2009 is een rationalisatie van de aanpak van de Bloemenbuurt in Hilversum Zuid uitgewerkt. De rationalisatie was noodzakelijk vanuit het perspectief van beperkte(re) financieringsmogelijkheden. Onderdeel van de nieuwe aanpak is een totale renovatie van de buitenschil van de woningen, keuzepakketten voor huurders aan de binnenzijde (in principe renovatie in bewoonde staat) en verkoop van woningen middels Sociale Koop en Koop Goedkoop. De renovatie zal tien jaar in beslag gaan nemen. De gemeente is voornemens het gebied tot gemeentemonument te verheffen.

1.57 Naast bovengenoemde voorbeelden is er nog een groot aantal andere voorbeelden te noemen zoals de restauratie van de Fortwachterswoning op Pampus, de renovatie van de Godelindebuurt en Ons Gebouw.

Presteren naar aanvullende doelen: Onafhankelijkheid scoort ‘goed’

1.58 Onder het prestatieveld ‘aanvullende doelen: Onafhankelijkheid’ zijn de doelen van Dudok Wonen opgenomen die niet direct onder één van de door SEV gedefinieerde prestatievelden kunnen worden geschaard.

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar aanvullende doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Participeren in Proeftuin Sociale Koop.	Gerealiseerd.	8
Aanbieden betaalbare kooparrangementen.	Gerealiseerd.	7
Duurzaam beheer van woningen (of verkochte woningen).	Gerealiseerd, additioneel project opgezet.	8
Eindoordeel	Goed	7,7

Bron: PwC, 2011

1.59 Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘aanvullende doelen: Onafhankelijkheid’ het eindoordeel ‘goed’ toe. In de volgende alinea’s worden deze prestaties toegelicht.

1.60 Dudok heeft voor de proeftuin een bureau opgezet dat later zelfstandig kan gaan opereren (investering € 75000). VROM heeft inmiddels haar toestemming gegeven voor het voeren van het product Sociale Koop, onder de voorwaarde dat het minimale instappercentage dat door de koper wordt betaald 50% van de totaalwaarde betreft (in de experimentfase was dit 50% van alleen de opstalwaarde, dus zonder grondwaarde). Door de toestemming van VROM heeft het product Sociale Koop niet langer een experiment-status en is het een erkend sociaal koopproduct.

1.61 In 2009 zijn 206 van de 217 geplande woningen verkocht. Dit is ruim voldoende. De eerste splitsingsaktes zijn vastgesteld door het MT. Het aantal VvE’s groeit snel, hetgeen betekent dat Dudok Wonen zich aan moet passen aan deze nieuwe situatie. Hiertoe is het project VvE/GO (VvE Georiënteerde Organisatie) gestart. Het doel van dit project is om alle medewerkers van Dudok Wonen de omslag te laten maken van een huurdercorporatie, naar een huurders- én koperscorporatie.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.62 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring

1.63 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Dudok Wonen beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van ambities en doelen (7,5)

1.64 Voor presteren naar doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar meetbare doelen.'

1.65 In haar strategienota 'Dudok Wonen verbindt' vertaalt Dudok Wonen haar visie en missie naar ambities en speerpunten. Vervolgens wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld met de concrete doelstellingen. Dudok Wonen heeft een duidelijke visie voor ogen die resulteert in de gestelde doelstellingen. PwC constateert dat Dudok Wonen haar doelstellingen op een goede wijze meetbaar benoemt. PwC kent voor 'kennis en inzicht' het oordeel 'goed' toe.

Dudok Wonen plant haar ambities en doelen goed (7,5)

1.66 Voor presteren naar ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.67 Zoals hierboven beschreven, heeft Dudok Wonen in de strategienota en de daaruit voortvloeiende jaarplannen doelstellingen benoemd en meetbaar gemaakt. Omdat nagenoeg alle doelstellingen naar meetbare indicatoren zijn vertaald, maakt Dudok Wonen hiermee per doelstelling inzichtelijk hoe de prestaties gedurende het jaar dient te zijn. PwC kent met betrekking tot 'planning' het oordeel 'goed' toe.

Dudok Wonen monitort prestaties naar ambities en doelen goed (7,5)

1.68 Voor presteren naar doelen en ambities definieert de SEV Monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.69 Dudok Wonen monitort de voortgang van haar prestaties middels management-rapportages. Omdat Dudok Wonen een groot deel van de doelstellingen vertaald heeft naar meetbare indicatoren, heeft ze daarmee ook inzichtelijk of het resultaat conform planning is, of dat er sprake is van een afwijking. Dit biedt niet alleen goede informatie voor het bijsturen van activiteiten of het bijstellen van doelstellingen maar levert ook waardevolle informatie op in het kader van de leercyclus. PwC kent voor het onderdeel 'monitoring' het oordeel 'goed' toe.

2 Dudok Wonen vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Dudok Wonen de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008-2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed (7,4)

2.02 Dudok Wonen slaagt er conform de norm in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Dudok Wonen op de meeste onderdelen voldoende. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	6,5	7,5	7,5	7,5	6,8
Regionale opgaven	8,0	7,5	7,5	7,5	8,0
Lokale opgaven	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Eindoordeel	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4

Bron: PwC, 2011

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgave is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

2.04 PwC heeft ten aanzien van de overige oordeelsvelden geen verschil geconstateerd met het onderwerp Ambities en Doelen. De beoordeling is daarom gelijkgesteld.

Landelijke opgaven zijn voldoende vertaald naar beleid Dudok Wonen

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Dudok Wonen de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In 2010 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn. Het betaalbaar maken en houden van wonen voor iedereen door huurbeleid en huurtoeslag, NHG¹, startersleningen e.d.
- b Energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw: forse reductie van CO₂-uitstoot realiseren; energie besparen en het gebruik van duurzame energie krachtig stimuleren. Om hiermee de klimaat- en energiedoelstellingen te behalen.
- c Verbeteren van leefbaarheid en inlopen van de achterstand van wijken.
- d Bevorderen van productie en kwaliteit nieuwbouw.
- e Brede en actieve inzet van corporaties ten dienste van het publiek belang: bij het aanpakken van de fysieke en sociale problematiek in steden en wijken en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor lagere inkomens.
- f Matigen huurverhoging via koppeling aan inflatie.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Dudok Wonen deze landelijke opgaven conform de norm heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Dudok Wonen is bijvoorbeeld actief bezig de beschikbaarheid van woningen te bevorderen en betaalbaar te houden (in het bijzonder voor de doelgroep jongeren). Ook heeft men voldoende maatregelen genomen om de voorraad energiezuinig te maken (basisverbeteringen duurzaamheids maatregelen als het aanbrengen van dubbel glas worden getroffen, daarnaast is het 'proefplan energiebesparing' voor oudere complexen opgesteld). Daarnaast wordt continu nieuwbouw ontwikkeld ten behoeve van de verhuur. Dudok Wonen bevordert de leefbaarheid van wijken bewust door middel van situationeel handelen. Dit is een bewuste keuze vanwege de beperkte leefbaarheidsissues in het werkgebied van Dudok Wonen.

Regionale opgaven zeer goed vertaald naar beleid

2.08 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Dudok Wonen de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

¹ Nationale Hypotheek Garantie

Regionale woonvisie van de 9 gemeenten uit het gewest Gooi en Vechtstreek bevat de regionale opgaven

2.09 De regionale woonvisie is opgesteld in samenspraak met de negen gemeenten die onderdeel uitmaken van de regio. De woonvisie kent een aantal thema's. Deze zijn:

- a Focus op mensen met minder kansen op de woningmarkt.
- b Creëren van een gedifferentieerder woonaanbod door het stimuleren van dynamiek.
- c Inzet van vernieuwende en creatieve instrumenten en ideeën.

2.10 PwC heeft vastgesteld dat Dudok Wonen zeer goed bijdraagt aan de uitvoering van de regionale woonvisie. Op alle genoemde thema's heeft Dudok Wonen beleid geformuleerd en zoals in het voorgaande hoofdstuk is beschreven ook prestaties geleverd.

2.11 In de Regionale woonvisie Gooi en Vechtstreek is gesteld dat vanaf 2008 tenminste 35% van de woningen aan Jonge gezinnen en jongeren moeten worden toegewezen. Het belang om jonge gezinnen en jongeren te behouden binnen de regio wordt breed herkend. Een sociaal en economisch vitale regio kan alleen bestaan bij de gratie van een flink aandeel jonge, vitale mensen die er ook werken. Het harde gegeven dat de Gooi en Vechtstreek een sterk vergrijzende regio is, maakt het behouden en aantrekken van jonge mensen nog urgenter. Dudok Wonen is zeer nadrukkelijk met het huisvesten van de doelgroep jongeren bezig. Voor het Jongerenjaar 2008 heeft Dudok Wonen de doelstelling geformuleerd 100% van het woningaanbod toe te wijzen aan jongeren (tenzij senioren of vangnet). Doormiddel van het wooncarrière concept (doelstelling onafhankelijkheid) helpt en verleidt Dudok Wonen jonge gezinnen betaalbaar een huis te kopen om de beschikbaarheid voor de doelgroep jongeren te vergroten.

2.12 Het creëren van een gedifferentieerder woonaanbod vertaalt Dudok Wonen door Cultureel Erfgoed te kopen (doelstelling Cultureel Erfgoed), te renoveren en toe te wijzen aan bijzondere doelgroepen. Daarnaast voert Dudok Wonen revitalisatieprojecten uit voor enkele wijken in de drie gemeente. Ook worden er appartementen/woningen gesplitst om betere huisvesting voor de doelgroep te realiseren.

2.13 De onafhankelijkheidsdoelstelling van Dudok Wonen is een vertaling van het derde thema van de regionale woonvisie. Dudok Wonen ondersteunt haar bewoners doormiddel van een wooncarrière. Jongeren kunnen goedkoop huren en jonge gezinnen kunnen gebruik maken van de verschillende koopproducten die Dudok Wonen aanbiedt.

2.14 PwC oordeelt dat Dudok Wonen zeer goed bijdraagt aan de regionale opgaven. De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Dudok Wonen deze regionale opgaven zeer goed vertaald heeft naar haar eigen doelstellingen.

Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.15 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Dudok Wonen de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De lokale opgaven zijn opgenomen in het prestatiecontract tussen Dudok Wonen en de gemeente Naarden en in de woonvisies van de gemeenten Bussum en Hilversum. Het prestatiecontract bevat een groot aantal afspraken op verschillende terreinen zoals woningaanbod, woningkwaliteit en zorg en welzijn.

2.16 PwC heeft vastgesteld dat Dudok Wonen beleid heeft geformuleerd op alle onderwerpen die in het prestatiecontract staan. In het voorgaande hoofdstuk is geconstateerd dat ook vaak de bijbehorende prestaties worden geleverd. PwC beoordeelt daarom het presteren naar lokale opgaven als conform de norm.

2.17 In het collegeprogramma van Hilversum (Hilversum “Een ander spoor”. Collegeprogramma 2006 – 2010 en Hilversum “De bakens verzetten” Collegeprogramma 2010 – 2014) staat genoteerd dat minimaal 37% van de te bouwen woningen in het goedkope segment gerealiseerd moeten worden (huur max €476,-, koop maximaal €200.000,-). Dudok Wonen heeft als doelstelling voornamelijk goedkope huurwoningen te bouwen voor de doelgroep van de regio.

2.18 De lokale opgave “Inzet om monumenten en cultuurhistorisch waardevolle panden, gebieden en objecten in Hilversum zoveel mogelijk te behouden en waar mogelijk te restaureren” wordt door Dudok Wonen direct vertaald in haar doelstellingen. Dudok Wonen hecht waarde aan de instandhouding van Cultureel Erfgoed (in het bijzonder cultureel erfgoed van de architect Dudok). In deze toetsing is om die reden ook het behoud van Cultureel Erfgoed als additionele doelstelling opgenomen.

2.19 In het Collegeprogramma 2006-2010 van Bussum wordt extra inspanning voor bepaalde groepen gevraagd. Dudok Wonen besteedt in haar doelstelling volop aandacht aan bijzondere doelgroepen (inclusief jongeren).

2.20 Dudok Wonen heeft de doelstelling geformuleerd doormiddel van nieuwbouw meer mensen te huisvesten. Conform de Prestatieafspraken Volkshuisvesting Naarden moet het aantal woningen dat de corporaties gezamenlijk in de kernvoorraad in Naarden bezitten niet kleiner zijn dan het aantal woningen dat aan het begin van de coalitieperiode, april 2006, minimaal tot de kernvoorraad diende te behoren.

3 Belanghebbenden beoordelen prestaties Dudok Wonen als goed

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Dudok Wonen. Het gaat in dit hoofdstuk om de (externe) belanghebbenden van Dudok Wonen. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Dudok Wonen toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

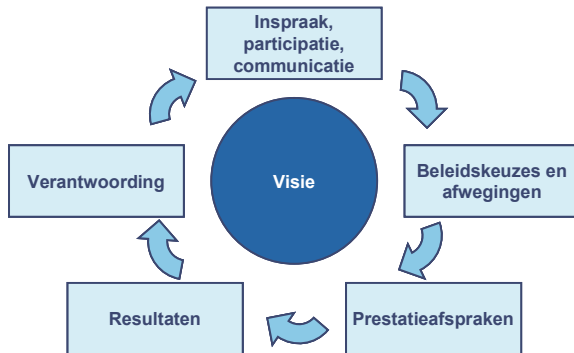
Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben 8 (externe) belanghebbenden(groepen) meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Belanghebbenden die zijn bevroegd zijn: de gemeenten Hilversum, Naarden en Bussum, Sherpa, Amaris en Hilverzorg (zorg- en welzijn), het RiBW en de Huurdersbelangenvereniging. Een totaaloverzicht van de (externe) belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage D.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PwC, 2011

3.04 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed (7,4)

3.05 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen. De score op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie boven de norm. Op sommige onderdelen is echter in een enkel geval sprake van een onder de norm score. Ondanks de goede totaalscore zijn er namelijk wel veel kritische geluiden van de belanghebbenden. Hierop zal in het vervolg van deze rapportage nader worden ingegaan. De belanghebbenden beschrijven Dudok Wonen aan de hand van de volgende kenmerken/typeringen:

- a Bereid tot vernieuwing / innovatief.
- b Vooruitstrevend.
- c 'Out of the box'-denkend.
- d Eigenwijs in positieve zin.
- e Gericht op bereiken van synergie.
- f Niet transparant.
- g Niet gericht op samenwerking / star in opvattingen.
- h Teveel gericht op imago.
- i Gericht op meer dan alleen vastgoed (woonomgeving en jongeren).
- j Niet primair op de kerntaak gericht.

3.06 Uit bovenstaande opsomming blijkt dat de belanghebbenden Dudok Wonen op verschillende en soms zelfs tegenstrijdige wijze ervaren. Wij adviseren Dudok Wonen hier bedacht op te zijn in de communicatie en omgang met belanghebbenden en te onderzoeken waar deze verschillen op gebaseerd zijn.

3.07 PwC heeft 13 personen gesproken, verdeeld over 8 verschillende belanghebbenden. De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen met gemiddeld een 7,4. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel over maatschappelijk presteren per belanghebbendengroep

Belanghebbende	Oordeel
Gemeente	6,3
Vertegenwoordiging huurders	7,3
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,9
Oordeel: goed	7,4

Bron: PwC, 2011

3.08 Over het algemeen oordelen de belanghebbenden (zeer) positief over Dudok Wonen. Er zijn echter ook door bijna alle geïnterviewden kritische opmerkingen geplaatst. Met betrekking tot het presteren én de wijze van samenwerking van Dudok Wonen signaleren de belanghebbenden daarom ook een aantal aandachtspunten en adviezen. De belangrijkste zijn:

- a Keer terug naar je core business; de sociale doelgroep die huurt.
- b Wees duidelijker bij het uitdragen van de beleidsvoornemen, vooral de verkoopstrategie roept nog veel vragen op.
- c Organiseer tussentijdse evaluatiemomenten.
- d Maak het huurprijsbeleid én de samenstelling van de woningvoorraad transparanter.
- e Wees toegankelijker voor medewerkers van de gemeente.
- f Durf elkaar bij onderhandelingen 'recht in de ogen te kijken'.
- g Betrek bewoners reeds in een vroeg stadium bij voor bewoners belangrijke trajecten zoals renovatie.
- h Bewaak de vertaling van afspraken die de directie maakt naar de 'werkvloer'.
- i Ga meer van 'denken' en 'praten' naar 'doen'.

3.09 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt meer specifiek ingegaan op de prestaties van Dudok Wonen volgens de belanghebbenden. In de navolgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,6
Inspraak, participatie en communicatie	7,4
Beleidskeuzes en -afwegingen	6,8
Prestatieafspraken	7,6
Resultaten	7,4
Verantwoording	7,3
Eindoordeel: goed	7,4

Bron: PwC, 2011

3.10 Uit de tabel blijkt dat het onderwerp prestatieafspraken het hoogst scoort (7,6) en het onderdeel beleidskeuzes en –afwegingen het laagst (6,8). In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoort ‘goed’

3.11 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Dudok Wonen overeenstemmen met de verwachtingen van de belanghebbenden.

3.12 Het gemiddelde rapportcijfer voor de missie en visie van Dudok Wonen betreft een 7,6. De belanghebbenden geven aan in algemene zin goed bekend te zijn met de missie en visie van Dudok Wonen. Er zijn echter grote verschillen in het oordeel tussen de belanghebbenden. De gemeenten geven gemiddeld een 6,7, de huurders een 8,0 en de zorg- en welzijnsinstellingen gemiddeld zelfs een 8,3. Opmerkelijk is het grote verschil tussen de gemeenten. De gemeenten Naarden en Bussum zijn het meest kritisch op dit onderdeel. Zij geven ieder een 6,0. De gemeente Hilversum geeft een 8,0.

3.13 Er zijn dan ook enkele kritische geluiden. De gemeenten Bussum en Naarden constateren dat de samenwerking met Dudok Wonen de afgelopen jaren is verslechterd en Dudok Wonen ook minder transparant en toegankelijk is geworden. Ook maakt men zich zorgen over de verkoopdoelstellingen in het kader van de huurderemancipatie. Veel van de woningen die Dudok heeft gebouwd, worden nu gelabeld voor verkoop. Een andere kritische kanttekening betreft de eenzijdige aandacht voor

jongeren. De gemeenten Bussum en Naarden vinden jongeren ook een belangrijke doelgroep, maar vinden aandacht voor andere doelgroepen zoals ouderen net zo belangrijk.

3.14 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn daarentegen zeer tevreden over de missie en visie van Dudok Wonen. De corporatie gaat verder dan alleen het verhuren van vastgoed, is creatief en toont lef. Dat Dudok Wonen gericht is op het verbeteren van de wooncarrière van de huurders wordt als zeer positief gezien. Ook het feit dat Dudok Wonen zich inzet voor het behouden van cultureel erfgoed wordt zeer gewaardeerd.

Inspraak, participatie en communicatie scoort 'goed'

3.15 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Dudok Wonen samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Dudok Wonen belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De meningen van de belanghebbenden zijn op onderdelen zeer verschillend. Het gemiddelde rapportcijfer voor 'inspraak, participatie en communicatie' is daarom een 7,4.

3.16 Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de mate van inspraak, participatie en de wijze van communicatie van Dudok Wonen. Er is ook een stijgende lijn geconstateerd ten opzichte van drie jaar geleden.

3.17 Dudok Wonen geeft over het algemeen aan de belanghebbenden voldoende inspraakmogelijkheden. Dudok Wonen staat open voor input van de belanghebbenden en acteert meestal proactief.

3.18 Daarentegen zijn er ten aanzien van situaties die bijzondere aandacht vereisen, zoals renovaties, grote projecten, innovaties, een aantal kritische geluiden. Een aantal belanghebbenden is van mening dat Dudok Wonen op niet optimale wijze invulling geeft aan participatie en communicatie. Dudok Wonen stelt zich namelijk niet altijd proactief op als het gaat om het betrekken van haar belanghebbenden bij relevante vraagstukken. Met name bij voor bewoners belangrijke trajecten kan men in een veel eerder stadium de bewoners betrekken.

3.19 Daarnaast wordt de communicatie van Dudok Wonen soms ervaren als éénrichtingsverkeer. Er kan veel beter geluisterd worden, waardoor de samenwerking effectiever zal zijn. Met name het belangrijke onderwerp huurderemancipatie kan veel beter nog worden overgebracht naar de belanghebbenden.

Beleidskeuzes scoort 'voldoende'

3.20 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Dudok Wonen een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Dudok Wonen erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. Het gemiddelde rapportcijfer voor 'beleidskeuzes' is een 6,8. De belanghebbendengroepen verschillen sterk in hun oordeel. De huurders zijn het meest kritisch en geven Dudok Wonen met een 5,0 een onvoldoende. De zorg- en welzijninstellingen zijn het meest positief met een 7,8. De gemeenten geven gemiddeld een 6,4. Opmerkelijk is ook hier het grote verschil tussen Hilversum (7,5) en Naarden (6,0) en Bussum (5,8).

3.21 De gemeente Hilversum is positief omdat de keuzen die Dudok Wonen maakt goed bij de inrichting van de stad Hilversum passen. Dudok Wonen communiceert haar afwegingen bovendien helder, zodat een en ander ook transparant wordt gemaakt.

3.22 De onvrede van de andere twee gemeenten wordt met name veroorzaakt door het feit dat Dudok Wonen niet helder kan overbrengen wat de voor- en nadelen van de verkoop van woningen in het kader van de huurderemancipatie van Dudok Wonen zijn. Er zijn naar aanleiding van de voorgenomen verkoop van sociale huurwoningen veel onbeantwoorde vragen bij de gemeenten. Enkele daarvan zijn: hoe is het financiële voordeel verdeeld tussen Dudok Wonen en de koper? Wat is het effect op de woningvoorraad sociale huurwoningen? Worden er ook weer sociale huurwoningen toegevoegd aan de voorraad? Ook vindt men dat Dudok Wonen haar keuzen bijna drammerig opdringt, waardoor de partijen tegenover elkaar komen te staan. Dit komt de samenwerking niet ten goede.

3.23 De huurderbelangenvereniging geeft aan dat Dudok Wonen consistent is in haar keuzen, maar dat dit niet de keuzen zijn die volgens de huurderbelangenvereniging gemaakt moeten worden. Met name de focus op jongeren, gaat in de ogen van de huurderbelangenvereniging ten kosten van gezinnen.

3.24 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn zeer tevreden over de beleidskeuzes van Dudok Wonen. Dudok Wonen maakt de keuzen bovendien voldoende transparant.

(Prestatie)afspraken scoort 'goed'

3.25 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Dudok Wonen zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate de corporatie de gemaakte afspraken naleeft. Het rapportcijfer voor '(prestatie)afspraken' is een 7,6

3.26 Alle geïnterviewden geven aan tevreden te zijn over de het feit dat Dudok Wonen zich wil in spannen om tot prestatieafspraken te komen. Wel heeft het in sommige gevallen erg lang geduurd om

uiteindelijk de afspraken vast te leggen. Met de gemeente Hilversum zijn geen specifieke afspraken gemaakt, maar wordt de regionale woonvisie als uitgangspunt gehanteerd. Wel zijn er met Dudok Wonen in de praktijk intenties uitgesproken. Dit werkt in de ogen van de gemeente heel goed, zodat er ook geen behoefte is aan formalisering in de vorm van prestatieafspraken.

Resultaten scoren 'goed'

3.27 In dit onderdeel worden de resultaten van Dudok Wonen vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. Het rapportcijfer voor 'resultaten' is een 7,4.

3.28 De belanghebbenden zijn over het algemeen zeer te spreken over de resultaten die Dudok Wonen boekt. De corporatie doet wat zij heeft beloofd te doen.

3.29 Opvallend is ook hier de spreiding in de beoordeling. De zorg- en welzijnsinstellingen geven gemiddeld een 8,4, de gemeenten een 6,3. De huurderbelangenvereniging geeft een 7,0. Uitschieters in positieve en negatieve zin zijn respectievelijk zorginstelling Sherpa (9,0) en de gemeente Bussum (5,0).

3.30 De gemeente Bussum maakt zich zorgen over het feit dat Dudok Wonen regelmatig projecten aanneemt die te complex zijn voor Dudok Wonen gezien de benodigde kennis en kunde. Projecten komen hierdoor vaak niet verder dan de status van 'voornemen'. De gemeenten Hilversum en Naarden zijn meer tevreden. Dudok Wonen is vernieuwend bezig en de aandacht voor duurzaam bouwen en energiebesparing wordt gewaardeerd. Wel is soms enige aandrang nodig om de resultaten te bereiken.

3.31 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn zonder meer zeer tevreden over de resultaten van Dudok Wonen. De corporatie weet goed in te spelen op de ontwikkelingen in de regio en is met een veelheid aan verschillende projecten voor diverse doelgroepen bezig. Wel maakt een enkele instelling zich zorgen over de diversiteit in het woningaanbod van Dudok Wonen. Het beeld bestaat bij hen dat Dudok Wonen vooral woningen in het duurdere segment heeft. Hierdoor vreest men dat veel cliënten niet meer voor een huurwoning in aanmerking kunnen komen. De staat van onderhoud wordt als 'goed tot buitengewoon goed' omschreven. Ook de zorg- en welzijnsinstellingen herkennen en waarderen de inspanningen van Dudok Wonen op het gebied van (energie)duurzaam bouwen.

3.32 De huurderbelangenvereniging daarentegen heeft een wisselend beeld van de staat van onderhoud. Over het algemeen is de staat goed, maar in met name de wat oudere wijken komt achterstallig onderhoud voor. De HBV raadt Dudok Wonen ook aan om bij renovatietrajecten specifiek aandacht te besteden aan badkamers en keukens. De HBV plaatst ook de kanttekening dat zij constateert dat Dudok Wonen de planning bij nieuwbouw (koop)woningen altijd behaald, maar dat dit bij onderhoudsplanningen niet altijd het geval is. Dit voedt het beeld dat Dudok Wonen de prioriteit in

haar aandacht legt bij projecten in de koopsector.

Verantwoording scoort 'goed'

3.33 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin Dudok Wonen op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Het gemiddelde oordeel bedraagt een 7,3.

3.34 Volgens de belanghebbenden legt Dudok Wonen over het algemeen adequaat formele verantwoording af over haar prestaties. De informele verantwoording kan echter beter. In sommige gevallen is Dudok Wonen namelijk niet proactief in haar verantwoording en moeten partijen zelf navraag doen. In dat geval is ze meestal bereid om de benodigde informatie te verschaffen, al kost dit vaak wel teveel tijd. Met name de gemeenten ervaren deze houding.

3.35 De zorg- en welzijnsinstellingen geven aan regelmatig communicatie met Dudok Wonen te hebben over projecten. Ook de formele verantwoording in de vorm van het jaarverslag ervaren zij als goed.

3.36 De huurderbelangenvereniging is het zeer tevreden over de mate waarin Dudok Wonen verantwoording aflegt. Dudok Wonen is altijd bereid om bijvoorbeeld het jaarverslag toe te lichten aan de huurderbelangenvereniging en stelt zich transparant op.

Dudok Wonen moet het principe achter verkoop / woonemancipatie beter uitdragen en helderder de effecten communiceren

3.37 Samenvattend kan gesteld worden dat Dudok Wonen in de ogen van de belanghebbenden goed presteert, maar zijn ook een aantal kritiekpunten heel duidelijk aanwezig. Indien niet voldoende aandacht aan deze punten wordt geschonken, dan kan in de nabije toekomst de samenwerking onder druk komen te staan. Met name de visie van Dudok Wonen om sociale huurwoningen in het kader van de emancipatie van de huurder te verkopen aan de huurder is een bron van onbegrip. PwC adviseert Dudok Wonen daarom met de betrokken partijen in overleg te treden en heel open en transparant de achterliggende principes en gevolgen te laten zien. Hierbij dient niet alleen in te worden gegaan op de beoogde voordelen van de verkoop / woonemancipatie, maar ook op de effecten op anderen dan de kopers. Ook adviseert PwC Dudok Wonen een inventarisatie te maken van de vragen van de belanghebbenden en deze open en transparant te beantwoorden en te publiceren op haar website.

4 Dudok Wonen presteert voldoende naar vermogen en continuïteit

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen en continuïteit. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Dudok Wonen presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Beoordeling Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)
- b Financieel beleid
- c Financiële positie
- d Treasury.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis. Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit: 'voldoende'

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Het onderdeel efficiëntie wordt vanwege de omvang in een apart hoofdstuk toegelicht.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling CFV en WSW	Voldoende	7,0
Financieel beleid	Goed	7,1
Financiële positie	Voldoende	7,0
Treasury	Voldoende	7,0
Efficiëntie	Onvoldoende	5,1
Eindoordeel	Voldoende	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2011

Beoordeling CFV en WSW ‘voldoende’

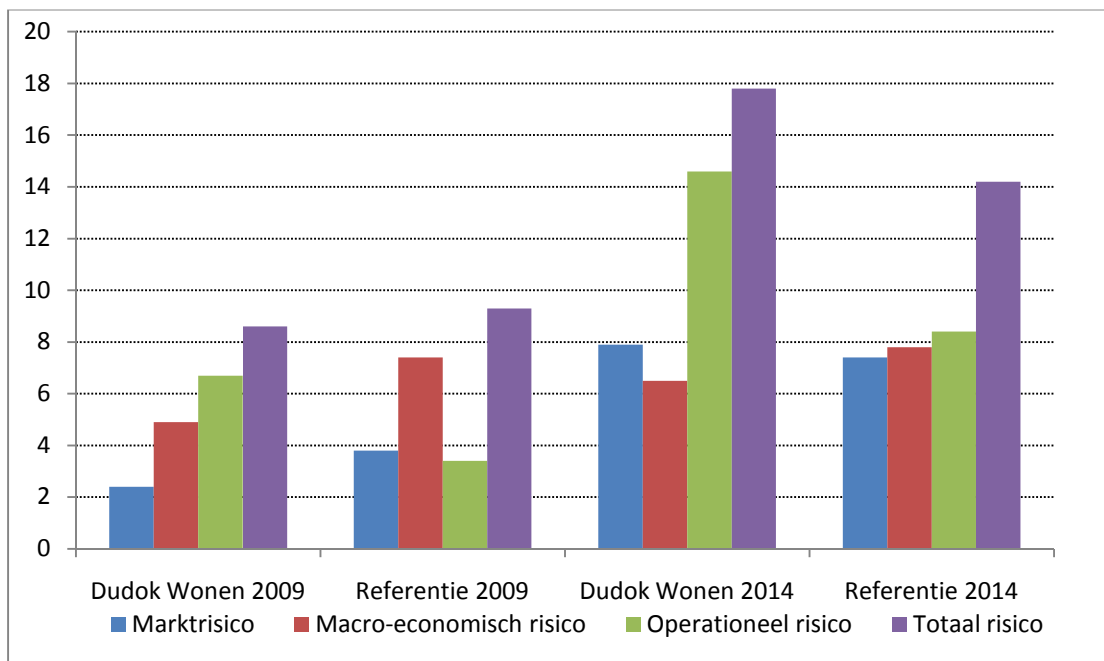
Beoordeling CFV ‘voldoende’

4.05 Het solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen per ultimo 2008 groter is dan het voor Dudok Wonen vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, wat tot het oordeel ‘voldoende solvabiliteit’ leidt.

4.06 Het continuïteitsoordeel 2009 (periode 2008 – 2013) van het CFV is positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2008 tot en met 2013 boven het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Zowel het solvabiliteitsoordeel 2008 als het continuïteitsoordeel 2008 van het CFV waren goed.

4.07 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op “Value at Risk”. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt, operationele en macro-economische risico’s worden afgewogen.

Figuur 4-1: ontwikkeling van risico’s



Bron: CFV, 2009

4.08 Ten opzichte van de referentie blijkt dat voor 2009 en voor 2014 het operationele risico als 'hoger' wordt geschat. Het macro-economisch risico wordt voor beide jaren lager geschat dan bij de referentie corporaties. Voor 2014 wordt het totaalrisico voor Dudok Wonen als hoger dan dat van de referentiecorporaties ingeschat. Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door het hogere operationele risico als gevolg van de bijzondere structuur van Dudok Wonen met verbindingen en het grote aantal koopwoningen in beheer.

4.09 Per saldo concludeert PwC dat Dudok Wonen, gelet op het oordeel van het CFV, op dit onderdeel voldoende presteert.

Oordeel WSW 'goed'

4.10 Dudok Wonen dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus de normatieve aflossingen van 2% (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW een borging kan verlenen. Dit betekent dat de interestdekkingsratio op basis van de WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien daaraan niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.11 In het schrijven van 9 juni 2009 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2009 – 2011 dat Dudok Wonen onveranderd kredietwaardig is.

4.12 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaargezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen. Het WSW heeft op 13 oktober 2009 per brief aan Dudok Wonen laten weten dat zij voor de jaren 2009 en 2010 tezamen een faciliteringsvolume verstrekt van € 73,3 miljoen, verminderd met € 24,9 miljoen aan claims. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave. Dudok Wonen heeft keuzes gemaakt in haar toekomstige investeringsprogramma en neemt pas een definitief investeringsbesluit als voldoende middelen beschikbaar zijn verkopen om verantwoord te kunnen investeren.

4.13 PwC concludeert samenvattend dat Dudok Wonen, gelet op het oordeel van het WSW, voldoende presteert.

Financieel beleid scoort 'goed'

4.14 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen ervan bij Dudok Wonen kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.15 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Dudok Wonen in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Dudok Wonen op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Dudok Wonen gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd in een passende vermogensontwikkeling.

4.16 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld er in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.17 Het financiële beleid van Dudok Wonen is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.18 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Goed	7,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Voldoende	7,0
Rendement op investeringen	Voldoende	7,0
Waardeontwikkeling	Voldoende	7,0
Vermogensontwikkeling	Voldoende	7,0
Oordeel	Goed	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.19 Dudok Wonen heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kunnen echter de invulling en verantwoording van het financieel beleid verbeterd worden. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'voldoende' (conform de norm).

Sturing op kasstromen scoort 'goed'

4.20 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat er een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.21 Wat Dudok Wonen goed doet, is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije operationele kasstroom. Periodiek stelt Dudok Wonen een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt, vooral in het wel of niet doorgaan met investeringsprojecten. Hierbij worden scenario's onderscheiden voor projectontwikkeling en desinvesteringen. Het verwachte scenario wordt doorberekend en indien er vervolgens in een jaar een negatieve operationele kasstroom ontstaat, wordt gekeken welk scenario wel zou passen. Vervolgens worden daarop steeds de nieuwbouwplannen aangepast in grootte en/of getemporeerd dan wel worden plannen geheel afgewezen.

4.22 De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Dudok Wonen weegt bij haar beleidskeuzes zichtbaar en in onderlinge samenhang van de diverse projecten verschillende scenario's af.

4.23 Het belang van kasstromen ziet men in bij Dudok Wonen en wordt op dit moment centraal gesteld bij integrale financiële sturing. Het management heeft kasstroomsturing geheel ingebed in de planning- en controlcyclus. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als 'goed'.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren 'voldoende'

4.24 Dudok Wonen stuurt niet expliciet op resultaat- en rendementsdoelstellingen. In de jaarrekeningen en begrotingen wordt niet gesproken over resultaat- en rendementsdoelstellingen ten aanzien van de ontwikkelingen van vastgoed. In haar beoordeling maakt PwC onderscheid tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2007 – 2010.

4.25 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Dudok Wonen in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen.

4.26 Het direct rendement (operationele kasstroom als % van de gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.

4.27 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.

4.28 De resultaat- en rendementsdoelstellingen maken geen expliciet onderdeel uit van het financieel beleid, maar omdat wel heel concreet gestuurd wordt op de liquiditeitsontwikkeling in totaliteit en bovengenoemde elementen daar impliciet onderdeel van uitmaken, beoordeelt PwC dit onderdeel daarmee als voldoende.

Rendement op investeringen scoort 'voldoende'

4.29 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, oftewel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Dudok Wonen hanteert bij investeringsbeslissingen niet zichtbaar de IRR.

4.30 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid

verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen.

4.31 In de begroting 2010 heeft Dudok Wonen geen zichtbare kaders gesteld binnen haar financieel beleid en zijn geen zichtbare normen benoemd voor investeringsbeslissingen. Hoewel Dudok Wonen normen voor investeringsbeslissingen niet expliciet in een extern document heeft weergegeven, rekent zij wel met verschillende rendementseisen. Per 1 januari 2011 heeft Dudok Wonen echter het kengetal IRR toegevoegd aan haar instrumentarium en wordt dit kengetal gebruikt bij investeringsbeslissingen. Gelet op het voorgaande is het oordeel op dit onderdeel daarom 'voldoende'.

Waardeontwikkeling scoort 'voldoende'

4.32 Dudok Wonen waardeert haar bezit tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. Bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing.

Vermogensontwikkeling scoort 'voldoende'

4.33 De beoordeling van het vermogen van Dudok Wonen richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.

4.34 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.35 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen, is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'loan to value' genoemd.

4.36 PwC concludeert samenvattend dat Dudok Wonen ten aanzien van haar financieel beleid voldoende presteert.

Financiële positie scoort 'goed'

4.37 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Dudok Wonen conform haar financiële mogelijkheden presteert. Bij de beoordeling van de financiële positie van Dudok Wonen is als uitgangspunt de meerjarenprognose van 2010 aangehouden.

4.38 De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

4.39 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

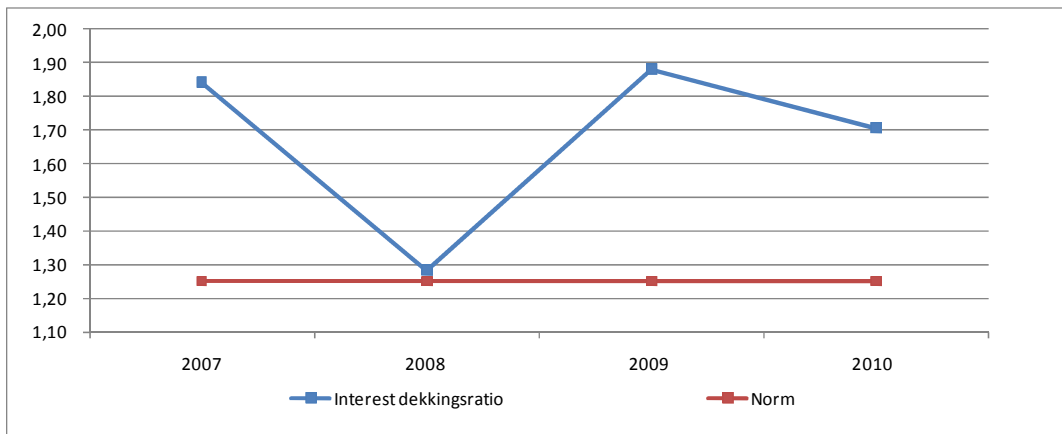
Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Interest dekkingsratio	Goed	7,5
Direct rendement	Voldoende	7,0
Loan to value	Bijzondere prestatie	8,0
Investerings- / financieringsratio	Voldoende	7,0
Oordeel	Goed	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2011

Interest dekkingsratio scoort 'goed'

4.40 Bij de toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio



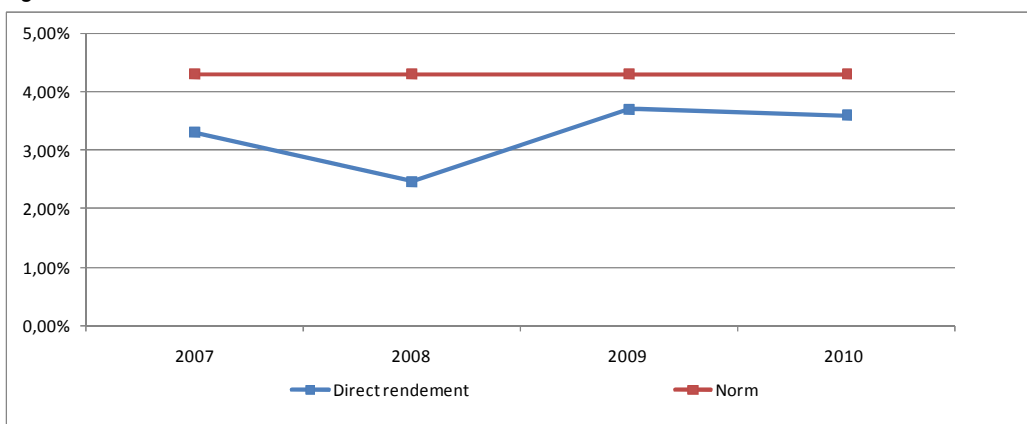
Bron: JR2007, JR2008, JR2009 en MJB2010 Dudok Wonen, PwC 2011

4.41 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Uit bovenstaande grafiek blijkt dat de interest dekkingsratio alle jaren boven de 1,25 blijft en wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort 'voldoende'

4.42 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. PwC gaat uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement



Bron: JR2007, JR2008, JR2009 en MJP2010 Dudok Wonen, PwC 2011

4.43 Dudok Wonen heeft geen norm voor haar exploitatierendement benoemd. In de sector wordt vaak een norm gehanteerd van circa 4,3%². Tot en met 2010 lag het direct rendement van Dudok Wonen onder deze norm. Een rendement onder de norm geeft aan dat met de exploitatie wordt ingeteerd op het vermogen. PwC geeft er de voorkeur aan om naar een gemiddelde over meerdere jaren te kijken en dan te sturen op een minimaal direct rendement.

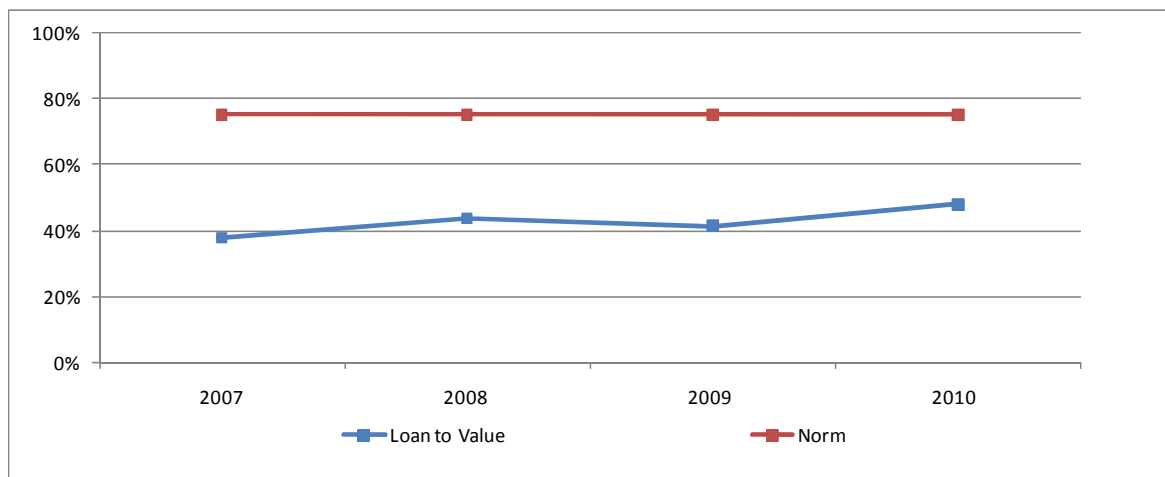
Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.44 Dudok Wonen hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat enkel de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie geeft. Het verdient daarbij de voorkeur om de rendementseisen te segmenteren naar vastgoedsegment. Op dit moment zijn nog geen zichtbare rendementcijfers beschikbaar, PwC schort derhalve haar oordeel op.

Loan to value scoort 'bijzondere prestatie'

4.45 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, oftewel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. Als maximaal wenselijk percentage geldt als vuistregel een percentage van 75%. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2007-2010.

Figuur 4-4: loan to value



Bron: JR2007, JR2008, JR2009 en MJB2010 Dudok Wonen PwC 2011

4.46 De loan to value voor Dudok Wonen beweegt zich rond de 50% en blijft ruim binnen de bandbreedte van een gezonde situatie. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als een 'bijzondere prestatie'.

² Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet (de WACC) met als uitgangspunten een gemiddelde rentelast van 5,0% op vreemd vermogen en inflatiecorrectie op het eigen vermogen van 2,25%. De beoogde financieringsverhouding hierbij bedraagt 25% eigen vermogen en 75% vreemd vermogen.

Investerings-/financieringsratio scoot 'voldoende'

4.47 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. De mate waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen wordt aangeduid met de investerings-/financieringsratio. De mate waarin extern vermogen wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie.

4.48 In de volgende figuren wordt de investerings-/financieringsratio voor Dudok Wonen voor de periode 2007 – 2010 berekend, zowel in absolute zin (in EUR) als in relatieve zin (in %).

Tabel 4-4: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investerings-/financieringsratio in EUR	2007	2008	2009	2010
Investeringen	45.024	49.821	40.375	44.196
Af: Verkopen	-10.393	-24.104	-12.994	-13.011
Af: Operationele kasstroom	-7.435	-2.604	-8.451	-7.350
Financieringskasstroom	27.196	23.113	18.930	23.835

Bron: JR2007, JR2008, JR2009 en MJB2010 Dudok Wonen PwC 2011

Tabel 4-5: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

Investerings-/financieringsratio in %	2007	2008	2009	2010
Investeringen	100%	100%	100%	100%
Af: Verkopen	-23%	-48%	-32%	-29%
Af: Operationele kasstroom	17%	5%	21%	17%
Investerings/financieringsratio	60%	46%	47%	54%

Bron: JR2007, JR2008, JR2009 en MJB2010 Dudok Wonen PwC 2011

4.49 Over de periode 2007 – 2010 investeert Dudok Wonen ruim € 179 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden deels gefinancierd vanuit verkoop van bestaand bezit en nieuwbouw (€ 60 miljoen) en de operationele kasstroom (€ 26 miljoen). Per saldo betekent dit dat aan externe financiering wordt aangetrokken € 93 miljoen over de gehele periode 2007 – 2010.

Treasury scoot 'voldoende'

4.50 Dudok Wonen heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren.

4.51 Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het

afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.52 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuuat).
 - b Effectiviteit van de treasury-functie.
 - i. Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii. Stuurt men intern op de interest coverage ratio?

4.53 De volgende tabel bevat de score van Dudok Wonen op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-6: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury-statuuat	Voldoende	7,0
Gemiddeld rentepercentage	Voldoende	7,0
Oordeel	Voldoende	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.54 PwC concludeert dat het presteren van Dudok Wonen op dit onderwerp voldoende is.

4.55 De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd. Dudok Wonen beschikt ook over een treasury-statuuat. In dit statuuat zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De score op dit onderwerp is voldoende.

4.60 Gemiddeld over 2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,71% (CFV referentiecorporatie 4,78. Door Dudok Wonen worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasuryplan.

Dudok Wonen presteert onvoldoende op het gebied van efficiency

4.61 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiency). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

4.62 Om de prestaties van Dudok Wonen te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Dudok Wonen expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarden, die worden gepresenteerd voor Dudok Wonen als stedelijke corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Dudok Wonen. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

4.63 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiency gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009, de benchmarkgegevens van WoonBench zijn eveneens gebaseerd op 2009.

Eindoordeel op presteren naar efficiency 'onvoldoende'

4.64 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. Deze zijn bewust opgenomen, zodat Dudok Wonen maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar efficiency

Kengetal	Uitkomst bij Dudok Wonen	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per VHE	€ 1.712	€ 645	€ 1.365	€ 956	4,0
Bruto loonkosten per FTE	€ 44.117	€ 39.986	€ 51.112	€ 46.180	7,0
Kosten inhuur per 1.000 VHE	€ 195.122	€ 20.389	€ 257.814	€ 105.190	4,0
Automatiseringskosten per FTE	€ 11.731	€ 4.353	€ 16.686	€ 9.420	5,0
Huisvestingskosten per FTE	€ 4.360	€ 4.458	€ 13.869	€ 8.375	8,0
Advieskosten per 1.000 VHE	€ 91.537	€ 16.947	€ 180.738	€ 63.957	4,0
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	1,14	0,48	0,97	0,71	4,0
Eindoordeel	Onvoldoende				5,1

Bron: Dudok Wonen 2010, Stichting WoonBench 2010, PwC 2011

4.65 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiency is onvoldoende. Dit oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Dudok Wonen scoort ten opzichte van de WoonBench kengetallen overwegend slechter. Ook in vergelijking met de door CFV beschikbaar gestelde rapportage scoort Dudok Wonen slechter dan de referentie en landelijke corporaties. Samenvattend kan gesteld worden dat de cijfers duiden op relatief hoge beheerkosten en een ruime formatie gemeten in het aantal FTE per 100 VHE.

4.66 Bij deze analyse moet echter bedacht worden dat Dudok Wonen in een bijzondere situatie verkeert die een ongunstige uitwerking heeft op de berekeningen van kengetallen uitgedrukt in het aantal VHE. Dudok Wonen heeft immers een groot aantal kooparrangementen die ook al zijn het geen verhuurbare eenheden, wel degelijk tot inzet van middelen van Dudok Wonen leiden. Daarnaast zijn ook een aantal verhuurbare eenheden ondergebracht bij andere entiteiten dan de toegelaten instelling Dudok Wonen.

4.67 De conclusie dat Dudok Wonen een inefficiënt opererende corporatie is, kan niet zonder meer worden getrokken. Daarvoor wijken de strategie en activiteiten van Dudok Wonen teveel af van die van de referentieccorporaties. Per saldo resteert uiteraard wel de bevinding dat de kosten hoog zijn in relatie tot andere corporaties. Opgemerkt wordt dat dit onderwerp de aandacht heeft van directie en management van Dudok Wonen. In januari 2011 is door Dudok Wonen intern een beleidsnotitie opgesteld waarin wordt aangegeven hoe de organisatie het kostenniveau gaat monitoren en op onderdelen gaat verlagen. Verlaging van het kostenniveau is gewenst met het oog op de ontwikkeling van een gezonde kasstroom.

Algemeen

4.68 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiency is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Dudok Wonen om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.69 PwC heeft vastgesteld dat bij Dudok Wonen op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid liggen echter aanzienlijk hoger in vergelijking met de referentieccorporaties.

4.70 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

4.71 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

4.72 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Dudok Wonen € 1.712,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 956,-. De laagste waarde bedraagt € 645,- en de hoogste waarde € 1.365,-. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

Personeelskosten zijn gemiddeld

4.70 De gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE's. De gemiddelde loonkosten van Dudok Wonen liggen iets lager dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties.

Kosten inhuur zijn hoger dan gemiddeld

4.71 Ten aanzien van de kosten inhuur is de omvang van de kosten inhuur per 1.000 VHE berekend. Bij Dudok Wonen bedraagt het kostenniveau inhuur per 1.000 VHE € 195.122,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 105.190,-, de maximumwaarde € 257.814,- en de minimumwaarde € 20.389,-. De score op dit onderdeel is daarom een 'aandachtspunt'.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bovengemiddeld

4.72 Efficiency komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

4.73 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 77,55 FTE over 2009 (102,07 minus 24,52) en 6.806 verhuureenheden, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 1,14 FTE. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,71 en het maximum 0,97. De formatie van Dudok Wonen per 100 verhuureenheden is daarmee bovengemiddeld.

Automatiseringskosten zijn hoger dan gemiddeld

4.74 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per FTE berekend. Bij Dudok Wonen bedraagt het kostenniveau per FTE € 11.731,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 9.420,-, de maximumwaarde € 16.686,- en de minimumwaarde € 4.353,-. Opgemerkt wordt wel dat de automatiseringskosten over het jaar 2009 hoger zijn dan normaal door de invoering van een nieuw automatiseringssysteem. Omdat de ervaring leert dat andere corporaties vaak vergelijkbare of andere incidentele posten hebben, is bewust geen correctie uitgevoerd. De score op dit onderdeel is daarom een 'aandachtspunt'.

Huisvestingskosten zijn lager dan gemiddeld

4.75 Ten aanzien van de huisvestingskosten is de omvang van de huisvestingskosten per FTE berekend. Bij Dudok Wonen bedraagt het kostenniveau per FTE € 4.360,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 8.375,-, de maximumwaarde € 13.869,- en de minimumwaarde € 4.458,-. De score op dit onderdeel is daarom een 'bijzondere prestatie'.

Advieskosten zijn hoger dan gemiddeld

4.76 Ten aanzien van de advieskosten is de omvang van de advieskosten per 1.000 VHE berekend. Bij Dudok Wonen bedraagt het kostenniveau per 1.000 VHE € 91.537,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 63.957,-, de maximumwaarde € 180.738,- en de minimumwaarde € 16.947,-. De score op dit onderdeel is daarom een 'aandachtspunt'.

5 Bij Dudok Wonen is sprake van goed functionerend toezicht (governance)

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Dudok Wonen het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Dudok Wonen gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Dudok Wonen en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code).
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen.
 - ii Opgaven in het werkgebied.
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden.
 - iv Vermogen.

5.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code.
- b Statuten en reglementen;
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten;
- d De internetsite van Dudok Wonen.

Governancestructuur van Dudok Wonen scoort 'boven de norm'

5.04 PwC is van mening dat Dudok Wonen een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren. Er is ook sprake van een adequaat functionerend toezicht. De volgende tabel bevat het eindoordeel op dit onderdeel,

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Goed (boven de norm)	7,5
Eigen ambities en doelen	Goed (boven de norm)	7,5
Opgaven in het werkgebied	Goed (boven de norm)	7,5
Invloed van belanghebbenden	Conform de norm	7,0
Vermogen	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort boven de norm

5.05 In de jaarrekening en op de website wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance. Het jaarverslag van de RvC is in het jaarverslag over 2009 opgenomen. In dit verslag geeft de RvC haar visie op toezichthouden en gaat zij in op de belangrijkste gebeurtenissen. Op de website is verder uitgebreide informatie over Governance te vinden onder het hoofdje 'Good Governance'. Dit betreft:

- a Beginselen Good Governance (incl. profielschets RvC leden)
- b Klokkenluiderregeling
- c Integriteitscode
- d Protocol Belangenverstrengeling
- e Statuten Dudok Wonen
- f Governancestructuur Dudok Wonen (incl. Directeur-bestuurder en leden Raad van Commissarissen)
 - o Rooster van aftreden RvC
 - o Bestuurdersbeloning
 - o Visitatie

5.06 Uit deze opsomming blijkt dat de meeste van de volgens de Code te publiceren documenten op de website zijn opgenomen. De prestatieafspraken met belanghebbenden en een overzicht van belanghebbenden zijn niet op de website zijn gepubliceerd. PwC raadt Dudok Wonen aan dit alsnog te doen.

5.07 Wat daarentegen heel goed is, is dat Dudok Wonen het principe van 'pas toe of leg uit' helder en transparant heeft uitgevoerd. Op de website is een document opgenomen waarin per voorschrift van de governance code is aangegeven of Dudok Wonen dit principe toepast. Geel gearceerde velden geven aan dat Dudok Wonen op dat onderdeel is afgeweken, waarna ook een toelichting volgt over de reden van afwijking. Het betreft bijvoorbeeld de toegestane zittingsduur voor de leden van de RvC en de betrokkenheid bij bijeenkomsten met belanghebbenden.

5.08 Vermeldenswaardig is verder dat Dudok Wonen nog voordat er sprake was van een Governancecode voor de sector een eigen Dudok Wonen Code voor Goed Toezicht heeft vastgesteld. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar de Code Tabaksblatt en de aanbevelingen van de commissie Glasz.

5.09 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. Dit is zoals gezegd ook op de website gepubliceerd als 'Beginselen van Good Governance'. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. Er is op de website en in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden.

5.10 De RvC beschikt over een viertal kwaliteitsprofielen (portefeuilles) voor de invulling van de toezichthoudende functie van Dudok Wonen. Het betreft de volgende profielen:

- a Voorzitter.
- b portefeuille Financiën en bedrijfseconomie.
- c portefeuille Arbeidsverhoudingen en Organisatie ontwikkeling.
- d portefeuille volkshuisvesting en Vastgoed ontwikkeling.

6.11 De profielen zijn gekozen om passend te zijn op een specifiek moment in de organisatie. Het zou kunnen zijn, als de organisatie zich specifiek ontwikkelt, wijziging nodig is. Zo blijft de samenstelling van de RvC toegesneden op de organisatie. Eén keer per vier jaar wordt de portefeuille inhoud geagendeerd om te bekijken of wijziging nodig is.

5.12 De RvC van Dudok Wonen onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en het handvest integriteit van Dudok Wonen. De leden van de RvC hebben de gedragscode van Dudok Wonen ondertekend.

5.13 De RvC van Dudok Wonen heeft een duidelijke eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Dudok Wonen invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Indien nodig schakelt de Raad externe ondersteuning in om de Raad te adviseren en / of het management van Dudok Wonen bij te staan bij beleidskeuzen en afwegingen. De Raad kwam 4 keer per jaar bijeen, maar de voorzitter van de Raad heeft vaker contact met de bestuurder.

5.14 Er is ook een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en de afbakening met de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement waarbij de bevoegdheden van de bestuurder zijn omschreven.

5.15 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Dudok Wonen goed is opgezet en dat deze structuur in de praktijk ook als beschreven functioneert. Het oordeel op dit onderdeel is: 'goed, boven de norm'.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort conform de norm

5.16 In het voorgaande is geconstateerd dat Dudok Wonen in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Dudok Wonen ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

5.17 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen.
- b Opgaven in het werkgebied.
- c Betrokkenheid van belanghebbenden.
- d Vermogen.

5.18 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel boven de norm. Het bestuur heeft de visie in een missie in beleidsdoelstellingen vertaald en op internet gepubliceerd. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces en heeft als een van haar aandachtspunten ook specifiek toezicht op strategie en beleid geformuleerd.

5.19 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel boven de norm. PwC constateert dat op de internetsite van Dudok Wonen voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn echter niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven. De RvC toont een grote betrokkenheid ten aanzien van de opgaven in het werkgebied.

5.20 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Dudok Wonen conform de norm presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholderregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Dudok Wonen tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.
- b Dudok Wonen houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden.

6.21 Dudok Wonen houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden. PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Dudok Wonen is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren. De RvC is weliswaar zichtbaar voor de belanghebbenden, maar is niet zoals in de code is voorgeschreven aanwezig op bijeenkomsten met belanghebbenden. De raad wordt wel geïnformeerd over het verloop ervan. Wel vindt 1 keer per jaar overleg plaats tussen vertegenwoordigers van de Huurders Belangen Vereniging en de RvC. Beide partijen vinden deze vorm van overleg voldoende. Het oordeel is daarom toch 'conform de norm'.

6.22 Ten aanzien van het criterium '*Vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Dudok Wonen heeft een auditcommissie ingesteld die meerdere malen per jaar bijeenkomt. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. De RvC heeft indien nodig meerdere malen per jaar contact met de accountant en houdt ook jaarlijks een formeel overleg met de accountant. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de waarderingsgrondslagen, ao/ic en risico's rond de projecten die Dudok Wonen onderneemt. Het oordeel is 'conform de norm'.

A Overzicht gebruikte brondocumenten

Presteren naar ambities en doelstellingen
<ul style="list-style-type: none"> • Jaarplannen 2008, 2009 en 2010 • Managementrapportages • Jaarverslagen 2008 en 2009 • Dudok Wonen verbindt, Strategienota 2009-2012 • Voorstellen voor besluitvorming • MT kwartaalrapportages • RvC kwartaalrapportages • DT maandrapportages • Doelgroepenbeleid 2009 • Visie op WMO • Gemeten prestaties vragenlijst
Presteren naar opgaven
<ul style="list-style-type: none"> • Regionale woonvisie Gooi en Vechtstreek • VROM notitie: 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010' • Hilversum "Een ander spoor". Collegeprogramma 2006 – 2010 • Hilversum "De bakens verzetten" Collegeprogramma 2010 – 2014 • Collegeprogramma 2006-2010 Bussum • Prestatieafspraken Volkshuisvesting Naarden
Presteren naar vermogen en efficiency
<ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslagen 2007 – 2009 • Meerjarenbegroting • Oordeelsbrieven en rapportage CFV en WSW • Management letters accountant
Presteren naar governance
<ul style="list-style-type: none"> • Beginselen van Good Governance • Klokkenluiderregeling • Integriteitscode • Jaarverslagen 2007 - 2009

B Toetsing doelstellingen

Zie hiervoor de aparte bijlage.

C Overzicht interne gesprekken

Naam	Functie
De heer L. Bobbe	Directeur - bestuurder
De heer S. Quint	Directeur Ontwikkeling
Mevrouw N. Speé – Homburger	Directeur Bedrijfsvoering
Mevrouw C. Willems	Directeur Wonen
De heer H. Zanting	Directeur Public Value

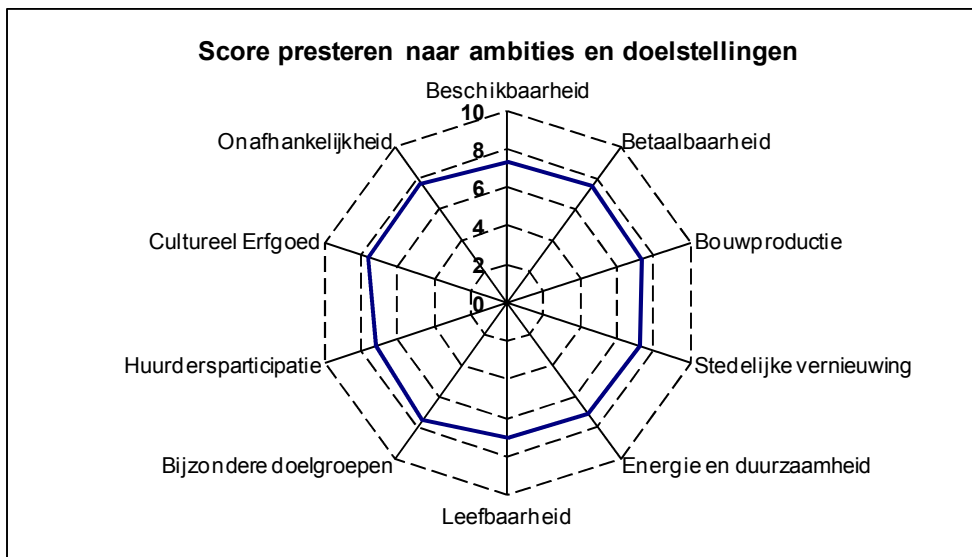
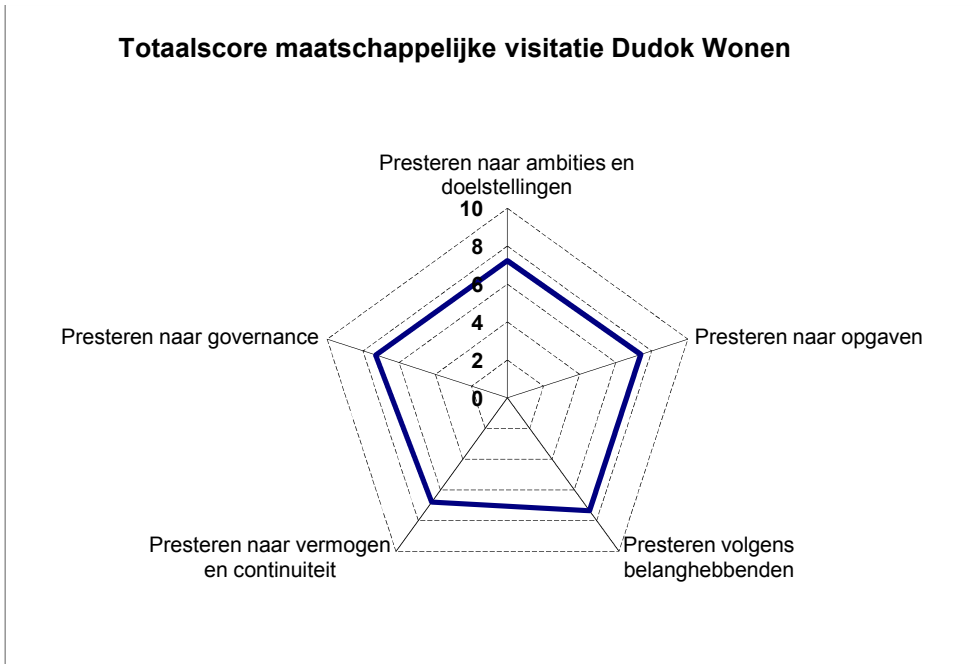
D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

Belanghebbenden (-groep)	Organisatie	Contactperso(o)n(en)	Functie
Gemeenten	Gemeente Naarden	Mevrouw Metz	Wethouder
	Gemeente Hilversum	De heer Rensen	Wethouder
	Gemeente Bussum	De heer Gouka De heer Van Wolfswinkel	Wethouder Beleidsmedewerker
Huurders	HBV	Mevrouw Oussoren Mevrouw Hogenbirk	
Zorg- en welzijn	Amaris	De heer Den Ouden De heer Hup	Raad van Bestuur
	RIBW	De heer Joosten	Bestuurder
	Hilverzorg	De heer Van de Zande	Bestuurder
	Sherpa	De heer Jeukens De heer Hartong	Directeur Projectleider

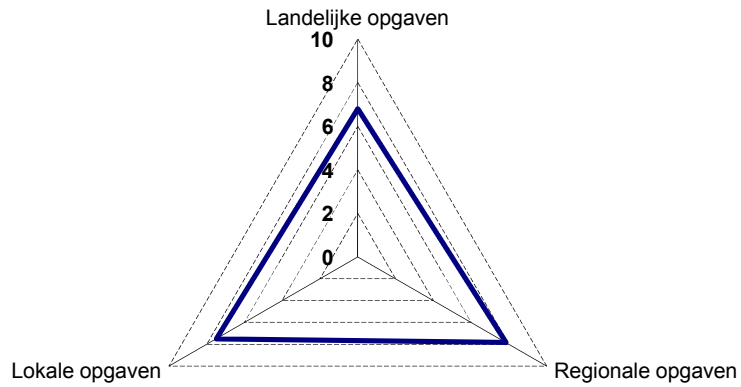
E Integrale Scorekaart

Integrale scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,2	7,5	7,5	7,5	7,3
Beschikbaarheid	7,2	7,5	7,5	7,5	7,3
Betaalbaarheid	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Bouw productie	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4
Stedelijke vernieuwing	7,1	7,5	7,5	7,5	7,2
Energie en duurzaamheid	6,9	7,5	7,5	7,5	7,1
Leefbaarheid	6,8	7,5	7,5	7,5	7,0
Bijzondere doelgroepen	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Huurdersparticipatie	7,0	7,5	7,5	7,5	7,2
Cultureel erfgoed	7,6	7,5	7,5	7,5	7,6
Onafhankelijkheid	7,7	7,5	7,5	7,5	7,6
Presteren naar opgaven	7,3	7,5	7,5	7,5	7,4
Landelijke opgaven	6,5	7,5	7,5	7,5	6,8
Regionale opgaven	8,0	7,5	7,5	7,5	7,9
Lokale opgaven	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Presteren volgens belanghebbenden	7,4				7,4
Missie en visie	7,6				7,6
Inspraak, participatie en communicatie	7,4				7,4
Beleidskeuzes en afwegingen	6,8				6,8
Prestatieafspraken	7,6				7,6
Resultaten	7,4				7,4
Verantwoording	7,3				7,3
Presteren naar vermogen en continuïteit	6,6				6,6
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	7,0				7
Financieel beleid	7,1				7,1
Financiële positie	7,0				7,0
Treasury	7,0				7,0
Efficiëntie	5,1				5,1
Governance	7,3				7,3
Naleving en handhaving code	7,5				7,5
Ambities en doelen	7,5				7,5
Opgaven in het werkgebied	7,5				7,5
Invloed van belanghebbenden	7,0				7,0
Vermogen	7,0				7,0
Totaalscore					7,2

F Prestatiespinnenwebben



Score presteren naar opgaven



Score presteren volgens belanghebbenden

