

Maatschappelijke visitatie Dudok Wonen

2014 tot en met 2018

Opdrachtgever: Dudok Wonen

Rotterdam, 20 juni 2019



Maatschappelijke Visitatie Dudok Wonen

2014 tot en met 2018

Opdrachtgever:

Dudok Wonen

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland

Robert Kievit

Rixt Bos

Rotterdam, 20 juni 2019

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	8
A. Recensie	9
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting	13
D. Korte schets van de corporatie	14
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief	17
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
1.1 Inleiding	19
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	19
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	19
1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	21
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	22
1.6 Beschrijving van de ambities	30
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	32
2 Presteren volgens Belanghebbenden	33
2.1 Inleiding	34
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	34
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	34
2.4 Boodschap	42
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	45
2.6 Aanvullende vragen	46
3 Presteren naar Vermogen	49
3.1 Inleiding	50
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	50
3.3 Vermogensinzet	50
4 Governance van maatschappelijk presteren	53
4.1 Inleiding	54
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	54
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	54
4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen	57
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	59
Deel 3: Bijlagen	63
Bijlage 1: Position Paper	64
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	68
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	70
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	71
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	73
Bijlage 6: Bronnenlijst	77
Bijlage 7: Prestatietabel	78

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0'.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

De visitatiecommissie

Dudok Wonen heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari tot en met mei 2019 en beslaat de periode vanaf het laatste half jaar van 2014 tot en met 2018. De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Rixt Bos.

De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Cijfer	Prestatie
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan dat ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten benoemd.

Leeswijzer

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

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief
3. Bijlagen bij het rapport

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Linda van de Lagemaat voor de prettige samenwerking.

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

A. Recensie

Ambitieuze, eigenzinnige en innovatieve maatschappelijk ondernemer

Dudok Wonen is een woningcorporatie met als primair werkgebied de gemeente Hilversum en de gemeente Gooise Meren (voor 2016: gemeente Bussum, Naarden en Muiden). Daarnaast is Dudok Wonen actief in Baarn, Blaricum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdemeren en is er een intentieovereenkomst getekend in Almere voor tijdelijke bewoning in Almere voor woningzoekenden zonder (een bijzondere) urgentieverklaring.

Het werkgebied, het Gooi, heeft een belangrijke invloed op de kenmerken van het woningbezit van Dudok Wonen en de keuzes die Dudok Wonen maakt. Daarnaast is vermeldenswaardig dat Dudok Wonen een groot aantal woningen in bezit heeft die onder het erfgoed vallen van architect en stedenbouwkundige Willem Dudok, naar wie de corporatie vernoemd is.

De administratieve scheiding is afgestemd op de strategie en de opgaven in het werkgebied

De belangrijkste opgaven voor Dudok Wonen betreffen onder andere het aanbieden van betaalbare woningen, het verduurzamen van de woningvoorraad en het bevorderen van doorstroming. Dudok Wonen heeft ervoor gekozen de verplichte scheiding DAEB/niet-DAEB te agenderen als een strategisch project dat gelijktijdig met het actualiseren van de strategie werd uitgevoerd. Na overleg met de belanghebbenden en de toezichthouders zijn Samen Vooruit 2017+ (strategie) en Sociaal, met- en zonder staatssteun (scheidingsvoorstel) vastgesteld en goedgekeurd. Gezamenlijk bieden zij een stevige basis voor het maatschappelijk presteren in de komende jaren. De visitatiecommissie vindt het een sterk punt dat Dudok Wonen bewust heeft gekozen voor het scheidingsvoorstel om tegemoet te komen aan de woningmarktontwikkelingen en daaruit voortvloeiende volkshuisvestelijke opgaven in het Gooi.

Terugblik op de vorige visitatie

Uit het vorige visitatierapport kwam duidelijk de onvrede van de belanghebbenden met het verkoopbeleid van Dudok Wonen naar voren. Als voornaamste verbeterpunt werd genoemd dat Dudok Wonen meer bewijs moest leveren van de maatschappelijke meerwaarde van haar vier woonproducten. Er is onder meer het volgende gedaan:

- in de strategie is de relatie tussen de missie en de sociale koop duidelijker beschreven;
- in het scheidingsvoorstel is goed onderbouwd waarom een aanbod vrije sector met een (door Dudok Wonen) gematigde huur nodig is;
- sociale koop en vrije sector worden actief, passend en zichtbaar toegewezen aan 'de goede huishoudens' qua inkomen;
- over deze *goede match* zijn in Hilversum inmiddels prestatieafspraken gesloten en waar nodig is het verkoopbeleid aangepast (zoals met de inzet van KopenNaarWens bij mutatiewoningen);
- er zijn enquêtes gehouden onder kopers en vrijesectorhuurders en kopers zijn toegevoegd aan de KWH-metingen;
- er is een overzichtelijke factsheet opgesteld die goed inzicht geeft over de huishoudens die met sociale koop worden bediend en die positief bijdraagt aan de dialoog met de belanghebbenden.

De visitatiecommissie is van mening dat Dudok Wonen daadwerkelijk aan de verbeterpunten heeft gewerkt. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie echter ook dat de onvrede over het verkoopbeleid onder met name de gemeenten en de huurders (nog) niet is weggenomen.

Huidige visitatie

De visitatiecommissie heeft Dudok Wonen leren kennen als een zeer ambitieuze organisatie die vanuit een sterke visie van betekenis wil zijn. Om haar doelen te bereiken zet Dudok Wonen ook duidelijk in op het voortdurend ontwikkelen en optimaliseren van haar eigen organisatie.

Wat opvalt aan de werkwijze van Dudok Wonen is dat goed nagedacht wordt over de wijze waarop de corporatie onderscheidend kan zijn. Zowel qua doelgroepen als qua aanpak. Hierbij wordt ook in het bijzonder aandacht gegeven aan doelgroepen die tussen wal en schip terecht (dreigen) te komen. Opvallend hierbij is dat Dudok Wonen hen probeert te bereiken via innovatieve producten en het in de kracht zetten van bewoners. Daarnaast heeft Dudok Wonen zorgvastgoed gerealiseerd in Hilversum en op het gebied van leefbaarheid een bijdrage geleverd door middel van bijvoorbeeld het maatwerkbudget.

De corporatie heeft bovendien te maken met bijzonder erfgoed met kenmerkende stijlelementen van Dudok. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat Dudok Wonen in de praktijk de aandacht voor de primaire taak goed weet te combineren met dit erfgoed. Bijvoorbeeld bij de langjarige renovatie van woningen in de Bloemenbuurt, waarbij de woningen ingrijpend zijn gerenoveerd, maar de stijlelementen zijn behouden.

Aandachtspunten voor Dudok Wonen zijn het op peil houden van de sociale huurwoningvoorraad en het maken van de benodigde stappen in het verduurzamen van de woningvoorraad naar gemiddeld label B. In dat verband wordt het belang van een passende woningvoorraad benadrukt door het gedeeltelijk distantieren van de gemeente Hilversum van de prestatieafspraken op het onderdeel nieuwbouw. Inmiddels zijn er vervolgesprekken over dit onderwerp die goed verlopen. Het opstellen van de prestatieafspraken betreft echter een gezamenlijk proces van alle corporaties die actief zijn in Hilversum en de gemeente Hilversum, zij is daarom Dudok Wonen niet alleen aan te rekenen.

Net als tijdens de voorgaande visitatie is tijdens de huidige visitatie veel gesproken over verkoopbeleid van Dudok Wonen. Met name de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging zijn bijvoorbeeld ontevreden over het door Dudok Wonen gevoerde verkoopbeleid. Dudok Wonen kan op dit onderwerp nog stappen maken in de verantwoording van de vermogensinzet richting de maatschappij. Dudok Wonen heeft bijvoorbeeld onvoldoende zicht op wat de maatschappelijke en economische effecten van de verkoop van de woningen zijn, hetgeen als 'bewijs' voor de strategische keuzes en voor de gekozen inzet van het vermogen wel wenselijk is.

Wat kan beter?

Zoals hiervoor gezegd, heeft Dudok Wonen tijdens de visitatieperiode ruim voldoende gepresteerd ten aanzien van de opgaven in het werkgebied. Daarnaast waardeert de commissie het dat Dudok Wonen innovatieve en creatieve producten heeft ontwikkeld die heel duidelijk bijdragen aan de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie echter dat ten aanzien van de verkoopdoelstellingen het begrip onder met name de gemeenten en de huurdersbelangenvereniging eerder is verslechterd dan verbeterd. De visitatiecommissie vindt het jammer dat de goede prestaties die Dudok Wonen levert en waar belanghebbenden ook tevreden over zijn, hierdoor naar de achtergrond verdrongen dreigen te worden.

De visitatiecommissie is van mening dat de missie en visie die zijn gericht op het faciliteren van een wooncarrière, door het aanbieden van zowel sociale huurwoningen, vrijesectorhuurwoningen als sociale koopwoningen (de productenmix), bijdragen aan volkshuisvestelijke opgaven. Tegelijkertijd constateert de visitatiecommissie dat, in een tijd waarin de nieuwbouw van sociale huurwoningen

achterblijft, de verkoop van sociale woningen schuurt met de lokale, volkshuisvestelijke opgave ten aanzien van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Verkoop betekent immers dat er woningen aan de sociale huurvoorraad onttrokken worden. Er is daarmee ook een vraagstuk van prioritering aanwezig: wat weegt zwaarder op welk moment?

De visitatiecommissie raadt Dudok Wonen daarom aan het inzicht in eigen beleidseffecten en beoogde beleidseffecten verder te ontwikkelen zodat men dat inzicht kan gebruiken om beleid beter uit te leggen en belanghebbenden mee te nemen in de beleidskeuzes. Op het moment dat Dudok Wonen immers bij een intrinsiek lastig uit te leggen onderwerp als verkoop, niet goed de beleidseffecten daarvan kan onderbouwen, speelt men namelijk in de ogen van de visitatiecommissie op voorhand een verloren wedstrijd.

Daarnaast raadt de visitatiecommissie Dudok Wonen aan op een andere wijze het gesprek over de voorgenomen verkopen aan te gaan. Hierbij zou meer ruimte moeten zijn om samen met onder andere de gemeenten en de huurdersbelangenvereniging te bepalen onder welke voorwaarden de verkoop van een bepaald aantal woningen acceptabel is en op welke wijze Dudok Wonen de afname van de sociale voorraad wil opvangen. Ook is het aan te raden beter de prestaties van Dudok Wonen uit te dragen, zodat de verkoopdoelstellingen in een bredere context kunnen worden geplaatst. Dit helpt de belanghebbenden bij het verkrijgen van een genuanceerd beeld over de volle breedte van de inzet van Dudok Wonen.

Positief is dat de relatie met Dudok Wonen door de belanghebbenden positief wordt ervaren. Hierdoor is wel een goede basis aanwezig om in gezamenlijkheid tot een oplossing te komen. De visitatiecommissie wenst Dudok Wonen daar veel succes bij.

B. Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,7	6,7	6,5	7,0	7,0		6,8	75%	6,9
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	5,8	6,6	6,2	7,1	7,5		6,6	50%	6,8
Relatie en communicatie							7,2	25%	
Invloed op beleid							6,9	25%	
Presteren naar Vermogen									
Vermogensinzet							7,0	100%	7,0
Governance van maatschappelijke presteren									
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming					7,0	6,5	33%	6,8
	Prestatiebesturing					6,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen							7,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			

Toelichting thema's in de tabel

Thema 1: Beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid

Thema 4: Wonen en zorg

Thema 5: Leefbaarheid

C. Samenvatting

Dudok Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,9
Presteren volgens Belanghebbenden	6,8
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance van maatschappelijk presteren	6,8

Presteren naar Opgaven en Ambities

6,9 Dudok Wonen heeft de opgaven ruim voldoende ingevuld. Zo levert Dudok Wonen met haar productenmix een belangrijke bijdrage aan de huisvesting van de lage en de middeninkomens, die in het werkgebied tussen wal en schip vallen. Daarnaast heeft Dudok Wonen zorgvastgoed gerealiseerd in Hilversum en ook op het gebied van leefbaarheid een bijdrage geleverd, met bijvoorbeeld het maatwerkbudget. Aandachtspunten voor Dudok Wonen zijn het op peil houden van de sociale huurwoningvoorraad en het maken van de benodigde stappen in verduurzaming van de voorraad om op label B te komen. Dudok Wonen heeft de opgaven in haar werkgebied geanalyseerd en in samenspraak met belanghebbenden haar ambities hier in ruim voldoende mate op laten aansluiten.

Presteren volgens Belanghebbenden

6,7 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden met de inzet van Dudok Wonen. Zij beoordelen de inzet op leefbaarheid en wonen en zorg als ruim voldoende tot goed. De gemeenten en huurdersbelangenvereniging hebben zorgen op het thema beschikbaarheid, met name over de voorraadontwikkeling sociale huurwoningen. Voor de huurders is ook betaalbaarheid een aandachtspunt. De gemeenten zijn ontevreden over de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad. Zij waarderen de geleverde prestaties, maar hebben het idee dat de basis niet altijd op orde is en buurten soms lang moeten wachten op onderhoud. Over de relatie en communicatie met Dudok Wonen en de invloed op het beleid zijn belanghebbenden over het algemeen erg tevreden.

Presteren naar Vermogen

7,0 Dudok Wonen presteert ruim voldoende op het onderdeel presteren naar vermogen. Dudok Wonen heeft ten aanzien van haar vermogensinzet een duidelijke visie, die actief wordt doorvertaald naar de praktijk. Dudok Wonen kan nog wel stappen maken in de verantwoording van de vermogensinzet richting de maatschappij.

Governance van maatschappelijk presteren

6,8 Dudok Wonen scoort ruim voldoende op de governance van maatschappelijk presteren. Dudok Wonen heeft op grondige wijze haar missie en visie vertaald naar een concrete strategie en de uitwerking daarvan in jaarplannen. De sturing op de prestaties voldoet aan het ijkpunt. Daarnaast toont de RvC een grote mate van betrokkenheid bij het nastreven van de maatschappelijke doelen van Dudok Wonen en monitort actief dat de maatschappelijke prestaties worden geleverd. Daarnaast betreft Dudok Wonen op passende wijze belanghebbenden en zet hierbij innovatieve werkwijzen in, zoals Samen Vooruit Labs. In de openbare verantwoording heeft Dudok Wonen haar toelichting begrijpelijk gemaakt voor een brede doelgroep.

D. Korte schets van de corporatie

Werkgebied

Dudok Wonen is een Gooise woningcorporatie met als primair werkgebied de gemeente Hilversum en de gemeente Gooise Meren (voor 2016: gemeente Bussum, Naarden en Muiden). Daarnaast is Dudok Wonen actief in Baarn, Blaricum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdmeren en is er een intentieovereenkomst getekend in Almere voor tijdelijke bewoning in Almere voor woningzoekenden zonder (een bijzondere) urgentieverklaring.

Woningbezit

Dudok Wonen heeft verspreid over haar werkgebied in 2018 in totaal circa 6.500 huurwoonegelegenheden in bezit, waarvan ruim 5.000 sociale huurwoningen. Naast het verhuren en bouwen van woningen verkoopt Dudok Wonen ook woningen, onder meer via de Koop Goedkoop regeling.

In 2017 is het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB van Dudok Wonen goedgekeurd. Dudok Wonen heeft vanaf 2018 in het verlengde hiervan een vereenvoudiging doorgevoerd en niet-DAEB bezit deels ondergebracht in Goois Wonen B.V., de enige verbinding van waaruit huurwoningen worden geëxploiteerd. Goois Wonen B.V. omvatte in 2017 390 verhuureenheden.

Dudok Wonen heeft bewust voor het scheidingsvoorstel gekozen om tegemoet te komen aan de woningmarktontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende opgaven in het Gooi. Dudok Wonen kiest daarom voor een relatief groot aandeel woningen in de totale woningvoorraad met een huur boven de huurtoeslaggrens, namelijk 19,4%, tegenover 5,4% landelijk gemiddeld.

Tabel 2 Woningbezit

Type woningen	Dudok Wonen	Landelijk
Eengezinswoningen	45,9%	40,8%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	20,3%	24,8%
Meergezinswoning met lift	19,8%	15,5%
Hoogbouw	4,9%	12,3%
Onzelfstandige overige wooneenheden	9,1%	6,6%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2018), Dudok Wonen, Aedes

De kenmerken van het werkgebied komen tevens terug in de woningtypen in bezit van Dudok Wonen. Dudok Wonen bezit bijvoorbeeld relatief veel monumenten en erfgoed. Circa 50% van de woningen in bezit van Dudok Wonen is gebouwd voor 1960, tegenover een landelijk gemiddelde van circa 20%. Verder heeft Dudok Wonen in vergelijking met het landelijk gemiddelde relatief meer eengezinswoningen.

De locatie en het type woningbezit zorgt er ook voor dat de gemiddelde huurprijs van een sociale huurwoning bij Dudok Wonen boven het landelijk gemiddelde ligt: € 552 per maand tegenover een landelijk gemiddelde van € 512 per maand (2016). De huurprijs voor een sociale huurwoning afgezet tegen de maximaal redelijke huurprijs komt voor Dudok Wonen op 74,5%.

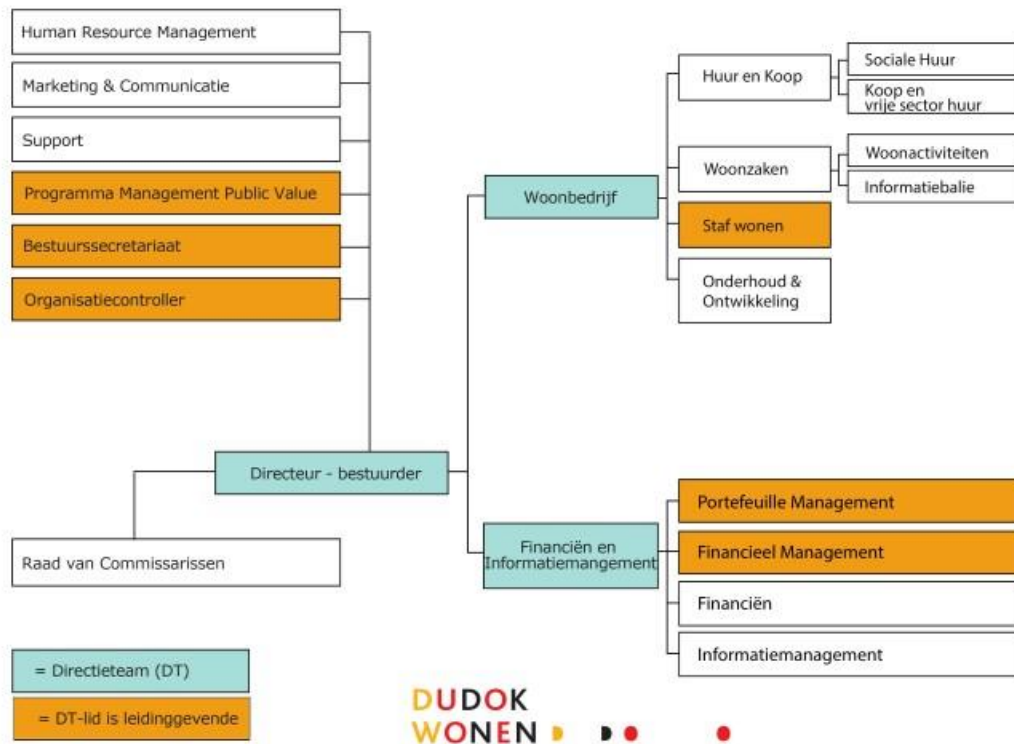
Organisatiestructuur

De organisatie van Dudok Wonen bestaat in 2018 uit 82 medewerkers, verdeeld over een jaargemiddelde van 72,5 fte. Het aantal fte is in de periode van 2015 tot en met 2018 afgenomen:

in 2014 had Dudok Wonen 88,14 fte in dienst. Dudok Wonen blijft zoeken naar optimalisatie in de formatie.

De huidige directeur-bestuurder van Dudok Wonen is aangetreden in 2014. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden.

De organisatiestructuur van Dudok Wonen ziet er als volgt uit:



Bron: Website Dudok Wonen 2019

Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van Dudok Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). Indien relevant worden de prestatieafspraken aangevuld met afspraken van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Thema 6	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindecijfer
Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,7	6,7	6,5	7,0	7,0	-	6,8	75%	6,9
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

In onderstaand schema zijn de bestaande prestatieafspraken en lokale woonvisies weergegeven waarin de opgaven voor Dudok Wonen in de visitatieperiode zijn opgenomen.

	2014	2015	2016	2017	2018
Regio Gooi en Vechtstreek					
Woonvisie 2016-2030					
Gemeente Hilversum					
Prestatieafspraken 2017-2020					
Woonvisie 2016-2020					
Gemeente Gooise Meren					
Prestatieafspraken Bussum 2013-2016					
Prestatieafspraken Naarden 2011-2014					
Woonvisie 2017-2025					

Regionale woonvisie

Naast de gemeentelijke afspraken en woonvisies kent de regio Gooi en Vechtstreek een regionale woonvisie voor de periode 2016-2030. Deze woonvisie wordt gezien als kader voor het lokale woonbeleid in de regio. De drie 'sleutelambities' in de regionale woonvisie zijn: beweging op de

woningmarkt, identiteit en diversiteit en samenwerking. Deze ambities zijn uitgewerkt in de volgende vijf thema's en opgaven:

- **De inclusieve regio:** De opgaven betreffen onder meer het minimaal op peil houden van de sociale huurvoorraad, het borgen van maximaal 10% dure scheefwonders, het gelijk houden van de slaagkansen voor mensen met recht op huurtoeslag en het monitoren van de effecten van passend toewijzen op de slaagkansen van verschillende doelgroepen;
- **De bouwende regio:** De opgaven betreffen onder andere realiseren van 9.250 woningen tot 2030, waarvan een derde betaalbaar. Daarnaast is er de opgave om minimaal 20% van de toevoegingen door transformatie te realiseren, 1.000 woningen in het middeldure huursegment toe te voegen en onderzoek te doen naar nieuwbouwlocaties op de lange termijn;
- **De vernieuwende regio:** De opgaven betreffen onder andere het in kaart brengen van de aandachtswijken, het opstellen van een 'goede voorbeeldenboek *buurt gestuurd*' en het ontwikkelen van kennis en instrumenten voor buurtgestuurde initiatieven;
- **De zorgzame regio:** De opgaven betreffen onder andere het stimuleren van doorstroming van senioren, het faciliteren van innovatieve vormen van woonzorg en het realiseren van nieuwbouw voor senioren. Naast het realiseren van nieuwbouw is tevens aandacht voor de regie op de extramuralisatie en het komen tot regionale afspraken over huisvesting van kwetsbare doelgroepen noodzakelijk;
- **De duurzame regio:** De opgaven betreffen onder andere het behalen van een gemiddeld label in 2020, het voortzetten van het programma Energie Besparen Gooi en Vecht en het realiseren van energieneutrale nieuwbouw vanaf 2020.

Opgaven in de gemeente Hilversum

Op het verzoek van de gemeente Hilversum zijn er tot 2017 geen prestatieafspraken gemaakt in Hilversum. In 2016 heeft de gemeente wel een woonvisie opgesteld, waarin de nadruk ligt op het verbeteren van de huidige woningvoorraad en het faciliteren van autonome groei. In de prestatieafspraken 2017-2020 komen deze uitgangspunten eveneens terug, waarbij nadrukkelijk wordt ingezet op het behoud van de sociale huurwoningvoorraad, een lichte groei van de sociale voorraad, het bevorderen van doorstroming en het verduurzamen van de woningvoorraad. Daarnaast is op het gebied van 'wonen en zorg' het passend wonen voor ouderen en kwetsbare doelgroepen een belangrijk thema. Op het gebied van leefbaarheid ligt de verantwoordelijkheid voornamelijk bij bewoners; gemeente en corporatie zijn faciliterend.

Opgaven in de gemeente Gooise Meren

Sinds de gemeentelijke fusie zijn de betrokken partijen nog niet tot prestatieafspraken gekomen. De gemeente heeft voor de periode van 2017 tot en met 2025 wel een woonvisie vastgesteld. Voor de periode vóór de fusie zijn er prestatieafspraken in de gemeente Bussum opgesteld. Na het verlopen van deze prestatieafspraken hebben de gemeente en de corporaties besloten om 'in de geest' van de betreffende afspraken verder te werken, totdat er nieuwe prestatieafspraken zijn.

In de prestatieafspraken 2013-2016 en de Woonvisie 2017-2025 wordt ingezet op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, met name voor de lage inkomens. Daarnaast zijn er opgaven om meer dynamiek, differentiatie en doorstroming op de woningmarkt te creëren, onder meer door middel van kleine en betaalbare nieuwbouw, het minimaal gelijk houden van de sociale huurwoningvoorraad en het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad. De laatste opgave gaat in op sociale duurzaamheid, het bieden van ondersteuning aan kwetsbare doelgroepen en voorwaarden om deze groepen te helpen.

1.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Proces om te komen tot prestatieafspraken

Dudok Wonen heeft in de periode van 2014 tot en met 2018 alleen in Hilversum prestatieafspraken gemaakt. In de gemeente Gooise Meren is er in 2017 wel een proces opgestart om te komen tot prestatieafspraken, maar dat proces heeft nog niet geresulteerd in prestatieafspraken. Het proces om te komen tot prestatieafspraken is in beide gemeenten moeizaam verlopen, hoofdzakelijk door een verschil in visie op het thema beschikbaarheid tussen de gemeenten enerzijds en de corporaties anderzijds. Daarnaast heeft de aanwezigheid van vijf corporaties en zes huurdersverenigingen het proces om te komen tot prestatieafspraken nog complexer gemaakt. In zowel Hilversum als Gooise Meren is het proces begeleid door een externe deskundige.

In Hilversum zijn partijen - met uitzondering van de HBV van Dudok Wonen – aan het einde van 2017 uiteindelijk, hetzij vertraagd, tot prestatieafspraken gekomen. Een week na het ondertekenen van de prestatieafspraken heeft de burgemeester van Hilversum de woningcorporaties echter via een brief laten weten dat het college zich (deels) distantieert van de prestatieafspraken ten aanzien van nieuwbouw. De corporaties hebben hier gezamenlijk op gereageerd door de gemeente uit te nodigen voor vervolgesprekken over het onderwerp nieuwbouw. Deze vervolgesprekken en de monitoring van de overige prestatieafspraken verlopen tot op heden (2019) constructief.

In de gemeente Gooise Meren is in 2017 gestart met het proces om te komen tot prestatieafspraken, tegelijkertijd met het opstellen van een woonvisie door de gemeente. Tot op heden is het echter niet gelukt om te komen tot gedragen prestatieafspraken. De gesprekken tussen de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersverenigingen lopen vast op het thema 'beschikbaarheid'. In het bestuurlijk overleg is vervolgens het besluit genomen om een onderzoeksperiode in te lassen om gezamenlijk te komen tot een gedragen analyse van de situatie in de gemeente. Bij het besluit voor de onderzoeksperiode gelden verschillende randvoorwaarden, waaronder dat de verkoop van sociale huurwoningen wordt beperkt tijdens de onderzoeksperiode. Naar aanleiding van het onderzoek heeft de gemeente Gooise Meren in oktober 2018 aan de corporaties gevraagd om een aanvullend bod uit te brengen. De corporaties hebben gehoor gegeven aan het verzoek en gezamenlijk een aanvullend bod uitgebracht. Het aanvullende bod wordt uiteindelijk in maart 2019 door de gemeente Gooise Meren afgewezen, waarna de gemeente en de corporaties procesafspraken hebben gemaakt over 'hoe nu verder'.

De visitatiecommissie constateert dat in zowel Hilversum als Gooise Meren het opstellen van prestatieafspraken in overeenstemming met de herziene Woningwet een complexe en tijdrovende opgave is, die vaak ook een moeizaam verlopen proces kent. Een mogelijke verklaring is dat in de gemeenten in het werkgebied meerdere woningcorporaties met bijbehorende huurdersverenigingen actief zijn. De gemeente Gooise Meren heeft bovendien te maken gehad met een gemeentelijke herindeling en heeft daarom pas later een woonvisie opgesteld. Ook zijn er regelmatig inhoudelijke verschillen tussen bijvoorbeeld gemeente enerzijds en de corporaties anderzijds over de visie op de beschikbaarheid van sociale huurwoningen en hoe daartoe te komen.

Kwaliteit van de prestatieafspraken

De visitatiecommissie concludeert voor wat betreft de kwaliteit van de aanwezige prestatieafspraken dat deze in lijn zijn met de regionale en lokale opgaven, die zijn vastgelegd in onder andere de woonvisie(s). De prestatieafspraken bevatten derhalve alle relevante thema's.

De gemaakte prestatieafspraken bevatten zowel SMART-geformuleerde afspraken als meer proces- of intentieafspraken. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de prestatieafspraken collectief

van aard zijn. De prestatieafspraken zijn niet uitgewerkt naar een bijdrage per betrokken partij, ook de wederkerigheid van de partijen in de lokale driehoek komt hierdoor minder goed naar voren. De afspraken hebben een looptijd van 4 jaar en worden tussentijds gemonitord. Indien noodzakelijk of wenselijk worden prestatieafspraken aangepast of wordt bijgestuurd.

De visitatiecommissie concludeert op basis van bovenstaande bevindingen dat zowel het proces als de inhoudelijke kwaliteit van de prestatieafspraken de laatste jaren niet optimaal waren. Er zijn duidelijke verbeterlagen te maken. Inmiddels zijn daartoe ook de eerste stappen gezet.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van de corporatie worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met de gemeente Hilversum, omdat het grootste deel van het woningbezit zich in Hilversum bevindt en omdat met de gemeente Gooise Meren geen prestatieafspraken zijn gemaakt.

In de volgende paragrafen worden de opgaven en de daarbij behorende prestaties van Dudok Wonen op de vijf thema's nader toegelicht. De achterliggende detailinformatie op basis waarvan de beoordeling tot stand is gekomen, is terug te vinden in de prestatietabel in bijlage 7. Per prestatie is een geheel cijfer toegekend. Omdat sprake is van het beoordelen en becijferen van meerdere prestaties kan dit echter leiden bij de berekening van het gemiddelde cijfer leiden tot een cijfer met een decimaal.

1.5.1 Thema 1: Beschikbaarheid

6,7 **Dudok Wonen heeft ten aanzien van beschikbaarheid ruim voldoende gepresteerd. Een pluspunt is toegekend voor de prestaties ten aanzien van de middeninkomens, bijvoorbeeld via op maat gemaakte producten als KoopGoedkoop en Kopen naar wens.**

Dudok Wonen zet zich in voor behoud van de sociale huurvoorraad

Voor het werkgebied van Dudok Wonen geldt, vanuit de prestatieafspraken en de lokale en de regionale woonvisies voor de periode van 2016 tot en met 2020, het collectieve doel om de voorraad sociale huurwoningen minimaal gelijk te houden. Een sociale huurwoning is in de afspraken gedefinieerd als: een zelfstandige woning met een sociaal huurcontract met een aanvangshuur tot de liberalisatiegrens. In 2016 had Dudok Wonen 2.901 sociale huurwoningen in haar bezit in de gemeente Hilversum en 2.221 sociale huurwoningen in de gemeente Gooise Meren. Aan het einde van 2018 was het aantal sociale huurwoningen in de gemeente Hilversum en de gemeente Gooise Meren 2.778 respectievelijk 2.109 huurwoningen.

Tabel 2 Sociale huurvoorraad en sociale voorraad Dudok Wonen (aantal woningen)

	Sociale huurvoorraad ¹			Sociale voorraad
	Totaal	Hilversum	Gooise Meren	Hilversum
2014	4.951	2.702	2.196	n.b.
2015	5.329	2.985	2.293	n.b.
2016	5.171	2.901	2.221	3.718
2017	5.026	2.824	2.164	3.687
2018	4.917	2.778	2.109	3.687

¹ Aantallen zijn gecorrigeerd voor het scheidingsvoorstel.

In Hilversum is de prognose dat de corporaties gezamenlijk zullen voldoen aan de afspraak om de sociale huurvoorraad in de periode van 2016 tot en met 2020 minimaal gelijk te houden. Daarbij dient opgemerkt te worden dat bij het opstellen van de prestatieafspraken is afgesproken dat de corporaties complementair aan elkaar werken.

Desalniettemin is de sociale huurvoorraad van Dudok Wonen in zowel Hilversum als Gooise Meren afgenomen, waardoor de bijdrage van Dudok Wonen aan de sociale woningvoorraad kleiner is dan afgesproken. Het toevoegen van sociale huurwoningen verloopt trager dan verwacht.

Dudok Wonen zet zich in voor uitbreiding van de sociale voorraad aan de hand van koopproducten

In de Regionale Woonvisie wordt in het kader van de 'inclusieve regio' benoemd dat het vinden van een woning voor lage- en middeninkomens een probleem is. Daarbij wordt opgemerkt dat tussenvormen van sociale huur en reguliere koop als belangrijke schakel kunnen fungeren in het bevorderen van de doorstroming en het leveren van een bijdrage aan de inclusieve regio, mits de tussenvormen terughoudend worden ingezet.

Dudok Wonen sluit aan bij de Regionale Woonvisie door zich tevens in te zetten voor de middeninkomens, die in de regio Gooi & Vechtstreek door de hoge prijzen op de vrije sectorhuur- en koopmarkt tussen wal en schip vallen. Dudok Wonen biedt in het licht van de betreffende opgave naast vrije sectorhuurwoningen tevens sociale koopproducten aan. Dudok Wonen hanteert hierbij inkomenseisen, zodat de koopproducten daadwerkelijk worden verkocht aan de doelgroep voor wie de koopproducten bedoeld zijn. De verschillende producten zijn vastgelegd in de productenmix. In de productenmix worden de volgende sociale koopproducten genoemd:

- Koop Goedkoop: de klant koopt de opstal en betaalt een maandelijkse vergoeding voor de grond. De koopsom is maximaal 10% onder de marktwaarde en er is een korting geldig op de canon;
- Kopen naar Wens: De klant koopt de woning tegen instapwaarde. De overgebleven uitgestelde waarde wordt later afgelost. In eerste instantie was Kopen naar Wens alleen beschikbaar voor huurders die de eigen woning wilde kopen, maar tegenwoordig worden ook woningen bij mutatie via dit concept verkocht.

Figuur 1: Productenmix Dudok Wonen



Bron: Dudok Wonen (2018)

Dudok Wonen levert met de vrijesectorhuurwoningen en de koopproducten een bijdrage aan het huisvesten van onder andere de middeninkomens. Dudok Wonen heeft via het koopproduct 'Koop Goedkoop' in Hilversum en in Gooise Meren respectievelijk 437 en 366 woningen verkocht (nieuwe contracten en doorverkoop). Aan de hand van het koopproduct 'Kopen naar Wens' zijn door Dudok Wonen in de periode van 2014 tot en met 2018 in Hilversum 54 woningen verkocht. In Gooise Meren zijn er 61 woningen verkocht met 'Kopen naar Wens'.

Aansluitend bij het aanbieden van 'tussenvormen', zoals is vastgelegd in de Regionale Woonvisie, wordt in de prestatieafspraken in de gemeente Hilversum tevens gesproken over de 'sociale voorraad', zijnde zelfstandige woningen met een sociaal huurcontract (aanvangshuur tot € 710) of koopprijs tot €210.000 bij tot standkoming van de koopovereenkomst. De sociale koopwoningen worden meegerekend in de sociale woningvoorraad zolang het product op de woning wordt toegepast. In de prestatieafspraken is de doelstelling vastgelegd om de sociale voorraad licht te laten toenemen.

In de periode van 2014 tot en met 2018 is de sociale voorraad van Dudok Wonen in Hilversum licht afgenomen. Sinds 2017 is de sociale voorraad echter niet meer afgenomen. De daling van de sociale woningvoorraad in 2017 (3.687) ten opzichte van 2016 (3.718 woningen) kan mede verklaard worden door het scheiden van DAEB/niet-DAEB.

Dudok Wonen heeft verkoop actief bijgestuurd om binnen afgesproken aantallen te blijven

Dudok Wonen heeft de opgave om in de periode 2017 tot en met 2021 326 woningen uit de sociale huurvoorraad te verkopen in de gemeente Hilversum: 58 woningen in 2017 en 268 woningen in de periode 2018 tot en met 2021. In 2017 is daarnaast afgesproken dat bij de verkoop van sociale huurwoningen een voorrangsregeling geldt voor:

- Kopers die een sociale huurwoning achterlaten;
- Nieuwe huurders van huurwoningen aan de onderkant van de vrije sector.

Gedurende de periode van 2015-2018 heeft Dudok Wonen 300 sociale huurwoningen aan de hand van verkoopproducten verkocht in Hilversum. In 2017 en 2018 voldoet Dudok Wonen aan de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Hilversum. Daarbij dient opgemerkt te worden dat Dudok Wonen tijdig heeft bijgestuurd toen in 2017 het aantal verkopen hoger leek uit te komen dan het afgesproken aantal verkopen.

Verder hanteert Dudok Wonen in 2017 en 2018 eigen voorrangsregels die passen binnen de voorrangsregels uit de prestatieafspraken. Vanaf 2019 worden de voorrangsregels uit de prestatieafspraken toegepast. Hiermee voldoet Dudok Wonen in ruim voldoende mate aan de gemaakte afspraken in Hilversum.

In Bussum zijn op een aantal woningen *verkoop beperkende bepalingen* van de gemeente Bussum, en later de gemeente Gooise Meren, van toepassing. In de periode 2015-2018 heeft Dudok Wonen ruim binnen de maximaal afgesproken aantallen woningen verkocht, waarop de verkoop beperkende bepalingen van toepassing waren.

Tabel 3 Maximaal te realiseren en gerealiseerde aantal verkochte woningen met verkoop beperkende bepaling in Bussum

	Maximaal	Gerealiseerd
2013-2016	405	n.v.t.
2014	n.v.t.	52
2015	n.v.t.	33
2016	n.v.t.	25
2017	14	12

	Maximaal	Gerealiseerd
2018	14	5

Dudok Wonen biedt aanbod voor mensen die tijdelijk tussen wal en schip vallen

De regio, gemeenten en corporaties zien een behoefte aan tijdelijk wonen voor mensen die (tijdelijk) tussen wal en schip vallen op de woningmarkt en tegelijkertijd niet in aanmerking komen voor urgentie. In het Regionaal Actieprogramma 2011-2015 is destijds een short-stay 'corporatiehotel' als project onder maatwerkafspraken opgenomen. In de periode 2016-2020 geeft de regio eveneens aan deze doelgroep te willen blijven bedienen.

Dudok Wonen is begin 2017 gestart met het verhuren van woningen als onderdeel van de pilot 'In between places'. Binnen het concept worden 22 appartementen en studio's voor maximaal een jaar verhuurd aan de betreffende doelgroep. In 2018 is besloten dat de pilot wordt voortgezet. Daarnaast heeft Dudok Wonen een intentieverklaring met de gemeente Almere gesloten voor de bouw van 43 sociale huurappartementen, deels te exploiteren via het 'In between places'-concept. Het betreft een vorm van tijdelijke bewoning in Almere voor woningzoekenden zonder (een bijzondere) urgentieverklaring.

Dudok Wonen werkt aan doorstroming naar vrije sector

In Hilversum is de opgave om de dynamiek op de woningmarkt te stimuleren door middel van doorstroming binnen de sociale huurvoorraad en naar vrijesectorhuur- en koopwoningen. In het licht van de opgave is afgesproken dat Dudok Wonen het aandeel vrijesectorhuur (tussen de € 710 en € 850) uitbreidt in de periode 2017 tot en met 2020.

Dudok Wonen bevordert de doorstroming door onder andere het verhuren van vrijesectorhuurwoningen met een huurprijs tot € 850 aan huishoudens die een sociale huurwoning verlaten. In dit kader heeft Dudok Wonen ook gekozen voor een scheiding van haar DAEB en niet-DAEB bezit.

Bij het verhuren van de vrijesectorhuurwoningen heeft Dudok Wonen vanaf 2017 voorrangregels ingevoerd: 50% voor doorstromers uit sociale huur, 50% voor huishoudens met een bindingseis aan de regio. In 2017 en 2018 liet 22% respectievelijk 28% van de nieuwe vrijesectorverhuringen van Dudok Wonen een sociale huurwoning achter. Daarnaast is het aandeel vrijesectorhuurwoningen uitgebreid met 45 woningen in 2018, ten opzichte van 2017. Hiermee wordt ruim voldoende voldaan aan de opgave.

Dudok Wonen zet zich voldoende in voor de realisatie van nieuwbouw, maar voldoet nog niet aan de opgave

De woningcorporaties, de gemeente Hilversum en de huurdersorganisaties hebben in de prestatieafspraken de resultaatverplichting opgenomen dat partijen in de periode 2017 tot en met 2021 in totaal 783 nieuwbouw sociale huurwoningen realiseren. Voor Dudok Wonen is de opgave 85 woningen in 2017 en 107 woningen in de periode 2018 tot en met 2021. Dudok Wonen heeft in de periode van 2014 tot en met 2018 127 nieuwbouw sociale huurwoningen gerealiseerd, waarvan 71 woningen in 2017 en 2018. In de periode 2019 tot en met 2023 verwacht Dudok Wonen nog 367 sociale huurwoningen te bouwen. Hiermee is de verwachting dat Dudok Wonen in voldoende mate bijdraagt aan de opgave.

Eén van de knelpunten bij het realiseren van nieuwbouw is de beschikbaarheid van bouwlocaties. In 2017 is in Hilversum een taskforce in het leven geroepen van de gemeente en de corporaties om gezamenlijk potentiële bouwlocaties voor sociale huurwoningen te identificeren en knelpunten in ontwikkeltrajecten op te kunnen lossen.

In Gooise Meren blijft de druk op de woningmarkt eveneens hoog. Het realiseren van nieuwbouw voorziet in aanbod in de schaarse segmenten en zorgt doorstroming op de woningmarkt. In de gemeente worden in de periode 2017 tot en met 2025 door de woningcorporaties gezamenlijk circa 350 sociale huurwoningen toegevoegd. Dudok Wonen heeft in de periode van 2014 tot en met 2018 geen nieuwbouwwoningen gerealiseerd in de gemeente Gooise Meren. Dudok Wonen verwacht in de periode 2019 tot en met 2023 wel 76 sociale huurwoningen toe te voegen, waarvan de eerste 40 woningen in 2019 opgeleverd zullen worden. Volgens de planning zouden deze 40 woningen binnen de visitatieperiode worden opgeleverd, maar de nieuwbouw is vertraagd in verband met het aanbrengen van nutsvoorzieningen.

Dudok Wonen huisvest statushouders

In Hilversum en Gooise Meren is afgesproken dat corporaties bijdragen aan de gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders door sociale huurwoningen beschikbaar te stellen. Voor Dudok Wonen komt de taakstelling neer op het huisvesten van 240 statushouders in Hilversum en 318 statushouders in Gooise Meren (Naarden en Bussum).

In de visitatieperiode heeft Dudok Wonen 163 statushouders gehuisvest in Hilversum. In de gemeente Gooise Meren zijn geen cijfers beschikbaar voor 2014 en 2015. In de periode 2016 tot en met 2018 heeft Dudok Wonen in totaal 127 statushouders gehuisvest, tegenover een taakstelling van 146 statushouders.. Hiermee heeft Dudok Wonen niet voldaan aan de absolute taakstelling in beide gemeenten.

De opgave is echter een collectieve opgave voor de woningcorporaties actief in de gemeenten. Omdat Dudok Wonen relatief veel kleine(re) woningen bezit, heeft zij ook veel éénpersoonshuishouders gehuisvest. De collega corporaties hebben meer gezinnen gehuisvest. Uiteindelijk heeft Dudok Wonen alle statushouders gehuisvest die de gemeente aan Dudok Wonen heeft voorgelegd. Dudok Wonen heeft, indien noodzakelijk, gezocht naar creatieve oplossingen. Dudok Wonen heeft bijvoorbeeld vrijesectorhuurwoningen en koopwoningen omgelabeld naar sociale huurwoningen om gezinnen te kunnen huisvesten. Daarnaast heeft Dudok Wonen, om verdringing van reguliere woningzoekenden te voorkomen, 11 woningen aangekocht om statushouders in te kunnen huisvesten.

1.5.2 Thema 2: Betaalbaarheid

6,7

Dudok Wonen heeft ten aanzien van betaalbaarheid ruim voldoende gepresteerd. Een pluspunt wordt toegekend voor de prestaties ten aanzien van schuldpreventie, waarbij Dudok Wonen een persoonlijke benadering hanteert en het doorvoeren van energieverbeterende maatregelen die tot verlaging van de woonlasten leiden.

Dudok Wonen levert met partners een bijdrage aan schuldpreventie

In de prestatieafspraken in Hilversum is opgenomen dat woningcorporaties waar mogelijk een (financiële) bijdrage leveren aan schuldpreventie. In de visitatieperiode voldoet Dudok Wonen hieraan. Dudok Wonen signaleert betalingsproblemen in een vroeg stadium, om het oplopen van de huurachterstanden en uiteindelijk huisuitzettingen te voorkomen. Dudok Wonen doet dit door middel van een persoonlijke benadering van huurders door het eigen incassoteam, bijvoorbeeld via belavonden, inloopsprekuren, huisbezoeken en WhatsApp contact. Daarnaast werkte Dudok Wonen samen met onder meer het Sociaal Plein en Loket Wijzer van de gemeente, schuldhulpverlening en budgetcoaches.

De energieprestatie verbeterende maatregelen leiden minimaal niet tot verhoging van woonlasten

In Hilversum is afgesproken dat de energieprestatie verbeterende maatregelen in bestaande woningen leiden tot minimaal gelijke woonlasten (huur + energie). Dudok Wonen heeft in de visitatieperiode geen huurverhoging doorgevoerd bij het realiseren van energieprestatie verbeterende maatregelen, waardoor de woonlasten voor huurders zijn gedaald.

Dudok Wonen verhuurt woningen passend en conform EU-richtlijnen

Dudok Wonen heeft in overeenstemming met de Europese richtlijnen minimaal 90% (2014 en 2015) successievelijk 80% (2016, 2017 en 2018) van de vrijkomende woningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot aan de zogenaamde Europagrens. Dudok Wonen heeft in de periode van 2014-2018 jaarlijks het volgende aandeel woningen toegewezen aan de betreffende huishoudens: 94,63% (2014), 99% (2015), 98,87% (2016), 100% (2017) en 100% (2018). Hiermee heeft Dudok Wonen de sociale voorraad ingezet voor de doelgroep met de laagste inkomens. Voor middeninkomens heeft Dudok Wonen andere (sociale) producten ingezet.

Daarnaast heeft Dudok Wonen vanaf 2016 de woningen passend toegewezen, in overeenstemming met de betreffende regelgeving: tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag hebben recht op een passende woning, met een rekenhuur onder de aftoppingsgrens. Dudok Wonen heeft in de periode 2016 tot en met 2018 passend toegewezen: 97,4% in 2016, 99,3% in 2017 en 98,9% in 2018.

Verder is in Hilversum afgesproken dat de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersverenigingen streven naar een match tussen de huurprijsklasse (goedkoop, betaalbaar, bereikbaar) van de beschikbare sociale woningen en het inkomen van de woningzoekenden.

In Hilversum is het aantal mutaties in 2017, ten opzichte van eerdere jaren, licht toegenomen. De nieuwe verhuringen zijn evenwichtig verdeeld over de drie huurprijsklassen. Dudok Wonen hanteert in het algemeen het volgende huurprijsbeleid, passend bij de opgave en wet- en regelgeving rondom passend toewijzen:

- 65% van het jaarlijkse aanbod is onder de lage aftoppingsgrens (< € 597,30, prijspeil 2018);
- 15% van het jaarlijkse aanbod is onder de hoge aftoppingsgrens (€ 597,30 - € 640,14, prijspeil 2018);
- 20% van de jaarlijkse verhuringen zit in het segment tussen de hoge aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens (€ 640,14 - € 710,68, prijspeil 2018).

1.5.3 Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid

6,5

Dudok Wonen heeft ten aanzien van woningkwaliteit en duurzaamheid ruim voldoende gepresteerd. Een pluspunt is toegekend voor de prestaties ten aanzien van renovatie, onder meer in de Bloemenbuurt, waarbij ook specifiek aandacht is gegeven aan het behouden van de karakteristieke architectonische elementen van de woningen.

Dudok Wonen verbetert de bestaande voorraad, ruim voldoende conform regionale opgave

In de regio Gooi en Vechtstreek wordt er ingezet op vernieuwing van de bestaande voorraad, vanuit het onderwerp 'De Vernieuwende Regio'. Dudok Wonen heeft zich in de periode van 2015 tot en met 2018 ingezet voor de vernieuwing van de bestaande woningvoorraad. In het kader van Schoon, Heel en Veilig heeft Dudok Wonen onder meer vocht- en schimmelproblematiek in woningen aangepakt en open verbrandingstoestellen vervangen.

Daarnaast heeft Dudok Wonen een groot onderhoudsproject uitgevoerd in de Bloemenbuurt, waarbij alle woningen zijn gerenoveerd en daardoor weer voldoen aan de kwaliteits- en duurzaamheidseisen van deze tijd.

Dudok Wonen moet nog stappen maken om te voldoen aan de landelijke opgave van gemiddeld label B in 2021

Dudok Wonen heeft zich geconformeerd aan het landelijk geldende Convenant Energiebesparing Huursector, om in 2021 een gemiddeld label B (energie-index tussen 1,21 en 1,4) binnen haar woningbezit te hebben. Daarnaast heeft Dudok Wonen in 2017 tevens de Regionale Energiestrategie getekend, waarin bewoners, netbeheerders, waterschap, gemeenten en woningcorporaties hun verantwoordelijkheid nemen voor de energietransitie in Gooi en Vechtstreek.

Dudok Wonen heeft in de visitatieperiode de gemiddelde energie-index van haar bezit beperkt laten afnemen, de energie-index was in 2014: 1,7. In 2017 heeft het bezit van Dudok Wonen een gemiddelde energie-index van 1,65 en moet daarmee nog stappen maken om in 2021 op label B uit te komen.

In de visitatieperiode heeft Dudok Wonen verschillende duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd, waarbij Dudok Wonen het beleid hanteert dat dat nieuwbouw, renovatie, woningverbetering en onderhoud gecombineerd worden met duurzaamheidsmaatregelen, zoals bijvoorbeeld bij de renovatie in de Bloemenbuurt:

- Dudok Wonen past FSC-gecertificeerd hout toe in nieuwbouw, renovatie en onderhoud;
- De uitvoering van het reguliere planmatige en contractonderhoud wordt gecombineerd met duurzaamheidsmaatregelen, bijvoorbeeld: het vervangen van enkel glas door dubbel glas, isolatie van spouwmuren en platte daken en het plaatsen van hoogrendementsketels.

Daarnaast is afgesproken dat nieuwbouw met een EPC conform het geldende bouwbesluit wordt gerealiseerd (in 2018 geldt een EPC van 0,4). Dudok Wonen heeft voldaan aan deze opgave.

In het kader van de Regionale Energiestrategie en de energietransitie is Dudok Wonen actief in gesprek met belanghebbenden. Op basis van de gemeentelijke warmtevisies, die naar verwachting in 2021 worden gepresenteerd, zal Dudok Wonen aansluiten bij collectieve initiatieven van belanghebbenden die hierbij betrokken zijn. De eigen duurzaamheidsvisie is in ontwerp en zal in 2019 worden vastgesteld.

1.5.4 Thema 4: Wonen en zorg

7,0

Dudok Wonen heeft ten aanzien van wonen en zorg ruim voldoende gepresteerd. Een pluspunt is toegekend omdat naast aandacht aan een passende woning ook aandacht is gegeven aan aanpalende maatschappelijke voorzieningen die bijvoorbeeld voor ouderen van belang zijn.

Partijen werken in de regio samen om ouderen passend ouder te laten worden

Het realiseren van doorstroming van senioren die kwalitatief scheefwonen is, zoals is vastgelegd in de prestatieafspraken en regionale woonvisie, een opgave in het werkgebied van Dudok Wonen. Het doel daarbij is om passend ouder worden te faciliteren en om lange verhuisketens op gang te brengen. Uitgangspunt in de regio is dat deze doorstroming niet mag worden belemmerd door een gebrek aan kennis of informatie bij huurders over de mogelijkheden die er zijn. In Hilversum vullen gemeente, woningcorporaties en huurders om deze reden in samenspraak de rol van de wooncoach voor senioren in.

De gemeente en woningcorporaties hebben het wooncoachproject in Hilversum gezamenlijk vormgegeven en gestart. De implementatie van de wooncoachfunctie is gestart in 2018 in de Hilversumse Meent. Dudok Wonen heeft hier geen bezit. In een aantal wijken haakt Dudok Wonen aan bij de uitvoering in 2019.

Dudok Wonen zet zich in om maatwerk te bieden voor de huisvesting van kwetsbare doelgroepen

In de regio is afgesproken dat partijen, onder meer gemeenten, woningcorporaties en huurdersorganisaties, samenwerken in de zorg, de begeleiding en de huisvesting van kwetsbare doelgroepen.

Begin 2016 heeft Dudok Wonen, in samenwerking met jeugdhulpverlening Youké en Regionale Instelling voor Beschermd Wonen (RIBW), een woonlocatie voor vier jongeren geopend in Hilversum, waar de jongeren onder begeleiding zelfstandig leren wonen. Ook op andere locaties en in projecten zoekt Dudok Wonen, samen met ouders, naar passende huisvesting voor kinderen die begeleiding nodig hebben. Dudok Wonen neemt ook deel aan integrale overleggen rondom het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Hiermee wordt voldaan aan de opgave.

Daarnaast wordt onderzocht hoe Dudok Wonen het woonconcept 'In between places' ook voor kwetsbaardere doelgroepen in kan zetten, bijvoorbeeld door middel van maatwerk in de duur van huurcontracten.

In het kader van realisatie van zorgvastgoed, heeft Dudok Wonen geïnvesteerd in Hilversum Zuiderheide, waar drie nieuwbouwappartementencomplexen worden gerealiseerd voor ouderen en intramurale zorg. Daarnaast heeft Dudok Wonen zich binnen het nieuwbouwproject ingezet om in de plint van het gebouw maatschappelijke voorzieningen te kunnen realiseren.

1.5.5 Thema 5: Leefbaarheid

7,0

Dudok Wonen heeft ten aanzien van leefbaarheid ruim voldoende gepresteerd. Een pluspunt is toegekend voor de wijze waarop de budgetten op maat en in samenspraak met de betrokkenen uit een wijk of buurt worden toegekend. Ook heeft Dudok Wonen een duidelijke visie ten aanzien van de verantwoordelijkheid van bewoners voor leefbaarheid ontwikkeld en geeft daar opvolging aan.

Dudok Wonen zet in op leefbaarheid, onder meer via haar Maatwerkbudget en buurtbemiddeling

In de gemeente Hilversum is afgesproken dat de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersorganisaties investeren in leefbaarheid in wijken en buurten waar de leefbaarheid onder druk staat. Dudok Wonen doet dit door buurtbeheer, woonbegeleiding en het stimuleren en faciliteren van bewonersactiviteiten. Uitgangspunt hierbij is dat de eerste verantwoordelijkheid voor een leefbare buurt bij bewoners zelf ligt.

Dudok Wonen heeft in de visitatieperiode geïnvesteerd in leefbaarheid in haar complexen en buurten, onder meer door het eigen Maatwerkbudget. De investeringen vinden incidenteel plaats, in overleg met de plaatselijke huurders of bewonerscommissies. Het Maatwerkbudget wordt breed ingezet om leefbaarheidsproblemen op complex- of huurdersniveau op te lossen.

In Bussum is in 2013-2016 afgesproken dat woningcorporaties, de gemeente en welzijnspartijen een beslissing nemen over het invoeren en uitvoeren van buurtbemiddeling. In 2017 hebben de gemeente, welzijnspartijen en de woningcorporaties het gezamenlijk uitgewerkte convenant Buurtbemiddeling Gooise Meren ondertekend. In het convenant zijn de kaders,

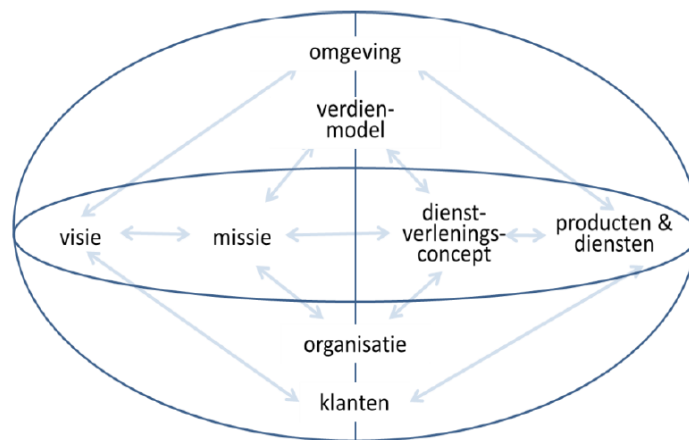
samenwerkingsafspraken en uitvoeringsafspraken opgenomen, op basis waarvan partijen buurtbemiddeling gaan invullen. Hiermee is voldaan aan de opgave.

1.6 Beschrijving van de ambities

Dudok Wonen heeft haar ambities voor maatschappelijk presteren vastgelegd in twee ondernemingsplannen.

Strategische koers 2013-2016: Stap vooruit

De strategie van Dudok Wonen voor de periode 2013 tot en met 2016 is vastgelegd in het koersdocument *Stap vooruit, naar steun in tijdelijkheid, werken aan wederkerigheid en organiseren van zeggenschap*. In de strategische nota geeft Dudok Wonen aan wat zij de komende jaren gaat doen, aan de hand van onderstaand bedrijfsmodel.



Figuur 2 Bedrijfsmodel maatschappelijk ondernemerschap Dudok Wonen

Bron: Dudok Wonen, Strategische koers 2013-2016, p.3.

De strategie gaat ervan uit dat Dudok Wonen de komende periode koersvast is op de horizontale as en juist in beweging komt op de onderdelen op de verticale as. De visie van Dudok Wonen wordt uitgewerkt in drie vormen van duurzaamheid: sociale duurzaamheid, fysieke/ecologische duurzaamheid en een duurzaam bedrijfsmodel. De visie wordt uitgewerkt in een maatschappelijke missie en een bedrijfsmissie:

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

Bedrijfsmissie: Dudok Wonen realiseert huisvesting voor mensen in het Gooi en directe omgeving en een blijvend rendement op het in vastgoed belegde vermogen. We nemen initiatieven om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale en duurzame regio.

Het vervolg van de strategie wordt uitgewerkt volgens het bedrijfsmodel, waarbij diverse doelen zijn opgenomen voor de komende periode. Daarnaast concludeert Dudok Wonen op basis van de maatschappelijke omgeving en visie dat het de komende jaren een stap vooruit moet zetten, door inzet op deze doelen.

- **Maatschappelijke omgeving:** samenleving, regio, wonen en verbinden en samenwerken;
- **Klanten:** de klant als consument, de focus op toetreders tot de woningmarkt, tijdelijkheid en het aantal klanten dat (nog) niet daalt;
- **Dienstverleningsconcept:** geen specifieke doelen, wel onderwerpen die worden opgepakt zoals het werken aan wederkerigheid, wonen en andere facetten van het leven en ontmoeten met vertrouwen;
- **Producten en diensten:** gaat in op de verhouding tussen woonproducten, de besteding van het maatschappelijk budget, de verdere ontwikkeling van woonproducten en het verduurzamen van de woningvoorraad;
- **Verdienmodel:** gaat in op revolving 'mits', rendement uit vastgoed, de investeringsopgave, de financieringsopgave en financiële continuïteit;
- **Organisatie:** gaat in op waardegedreven, verbindend leiderschap, slank en lenig, ingericht om te bewegen en transitie.

Strategie 2017+: Samen vooruit

De strategie 2017+ heeft als titel *Samen vooruit*. Hiermee doelt Dudok Wonen op de verdere invulling van de strategie de komende jaren, op wat ze samen met partners wil gaan doen. In de strategie geeft Dudok Wonen aan zich de komende jaren te richten op lage én middeninkomens, met speciale aandacht voor starters op de woningmarkt en personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben.

Hierbij werkt Dudok Wonen vanuit de overtuiging dat mensen op termijn in staat zijn zonder financiële steun aan een woning te kunnen komen, waardoor de dienstverlening in principe tijdelijk is. Als het mogelijk is, helpt Dudok Wonen mensen een stap te zetten naar een volgende huur- of koopwoning. Om deze reden verhuurt Dudok Wonen ook woningen in de vrije sector en biedt ze gesubsidieerde koopregelingen aan, beiden tegen een prijs die onder de marktwaarde ligt. De missie die Dudok Wonen hierbij formuleert:

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

Om dit te bereiken zijn in de strategie de volgende vier opgaven centraal gesteld en is een start gemaakt met de uitwerking ervan:

1. **Invulling eigen kracht:** hoe helpen de diensten en producten van Dudok Wonen de klanten?
2. **Contact met de omgeving:** hoe geeft Dudok Wonen vorm aan het streven om het zoveel mogelijk samen te doen?
3. **Verantwoord beheer van de woningvoorraad en de financiële middelen:** hoe zorgt Dudok Wonen ervoor dat ze ook op lange termijn mensen kunnen helpen?
4. **Deskundige, betrokken en bevlogen medewerkers:** wat heeft Dudok Wonen nodig om de klanten en omgeving zo goed mogelijk te bedienen?

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide analyses die zijn gemaakt van de opgaven en de wijze waarop in samenspraak met de belanghebbenden de ambities hierop zijn aangesloten.

Dudok Wonen heeft haar ambities vastgelegd in een strategie. Voor het ontwikkelen van de strategie heeft Dudok Wonen een omgevingsanalyse uitgevoerd en verschillende belanghebbenden betrokken. De visitatiecommissie concludeert dat Dudok Wonen met haar ambities in voldoende mate aansluit bij de opgaven in het werkgebied. Dudok Wonen heeft bijvoorbeeld de ambities om jaarlijks gemiddeld 100 sociale huurwoningen toe te voegen door nieuwbouw, transformatie of aankoop. Daarnaast wil Dudok Wonen met innoverende concepten vraag en aanbod matchen en doorstroming bevorderen. Dudok Wonen sluit voor wat betreft de ambities ten aanzien van duurzaamheid aan bij de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector: gemiddeld label B (energie-index 1,2 – 1,4) in 2021. Dudok Wonen heeft tevens een duurzaamheidsplan opgesteld om op de langere termijn te beschikken over een energieneutrale woningvoorraad. Hiermee sluit Dudok Wonen aan bij de lokale en regionale energieafspraken.

Verder maakt Dudok Wonen een expliciete keuze om naast het aanbieden van sociale huurwoningen en sociale koopproducten aan de primaire en secundaire doelgroep tevens de middeninkomens te willen bedienen door het aanbieden van sociale koopproducten en vrije sector huurwoningen. De keuze om tevens de huishoudens die 'tussen wal en schip' vallen te bedienen, sluit aan bij de opgave in het werkgebied en de Regionale Woonvisie. Dudok Wonen wil daarmee verschillende doelgroepen een 'wooncarrière' bieden. Tegelijkertijd betekent de verkoop van woningen dat er woningen onttrokken worden aan de sociale huurwoningvoorraad, hetgeen in een tijd van beperkte nieuwbouwmogelijkheden minder snel wordt aangevuld dan wenselijk. In het licht van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen roept deze expliciete keuze bij onder andere de gemeente(n) en de huurdersbelangenvereniging vraagtekens op.

Dudok Wonen houdt bij het opstellen en formuleren van de ambities tevens rekening met de financiële mogelijkheden van de corporatie. In de strategie wordt een koppeling gelegd tussen de beschikbare financiële middelen en de ambities en/of doelstellingen. In de strategie wordt bijvoorbeeld uitgebreid ingegaan op het verdienmodel van Dudok Wonen en de organisatie.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van Dudok Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

Het hoofdstuk sluit af met de antwoorden op enkele aanvullende vragen die op verzoek van Dudok Wonen door de visitatiecommissie aan de belanghebbenden zijn gesteld. Deze vragen vertonen een relatie met de onderwerpen van de maatschappelijke visitatie, maar zijn echter geen onderdeel van de beoordeling door de visitatiecommissie.

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

Op basis van methodiek 6.0 zijn zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast zijn overige belanghebbenden in het sociale domein, zorg en welzijn en ketenpartners via afzonderlijke groepsinterviews betrokken.

In bijlage 5 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden gevraagd om hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen huurders, gemeente(n) en overige belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Thema 1: beschikbaarheid	4,0	5,7	7,7	5,8
Thema 2: betaalbaarheid	5,5	7,0	7,3	6,6
Thema 3: woningkwaliteit en duurzaamheid	6,0	5,4	7,3	6,2
Thema 4: wonen en zorg	6,5	7,1	7,8	7,1
Thema 5: leefbaarheid	8,0	6,5	8,0	7,5
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	6,8	6,4	8,4	7,2
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Involed op beleid	7,5	6,0	7,2	6,9
Gemiddeld				6,8

Thema 1: Beschikbaarheid

5,8

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van beschikbaarheid met een 'voldoende'.

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV is ontevreden over de prestaties ten aanzien van beschikbaarheid. Men geeft aan dat de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de gemeenten Hilversum en Gooise Meren onder druk staat en dat de verkoop van sociale huurwoningen door Dudok Wonen de beschikbaarheid verder onder druk zet. Om deze reden is de HBV van mening dat Dudok Wonen de verkoop van woningen moet staken. Positief is dat Dudok Wonen de verkoop van woningen in de gemeente Gooise Meren reeds (beperkt) naar beneden heeft bijgesteld.

De HBV geeft aan dat het goed zou zijn als Dudok Wonen nieuwbouwwoningen realiseert. Er moeten met name woningen voor jongeren en ouderen worden gerealiseerd. Om niet afhankelijk te zijn van de gemeente, adviseert de HBV Dudok Wonen om ook in gesprek te gaan met ontwikkelaars die bouwlocaties in bezit hebben. Na het realiseren van woningen kan gericht worden onderzocht of woningen verkocht kunnen worden. De HBV beschouwt de argumentatie dat verkoop van woningen een wooncarrière biedt aan huishoudens als onvoldoende. Daarbij wordt opgemerkt dat de kwaliteit van de woningen die verkocht worden vaak onvoldoende is, waardoor de koper veel moet investeren in de woning.

De HBV geeft aan dat de doorstroming eveneens niet op gang komt omdat er met name in Hilversum onvoldoende geïnvesteerd wordt in de woningvoorraad. De HBV heeft het beeld dat Dudok Wonen woningen in Hilversum en Gooise Meren verkoopt en tegelijkertijd met het gegenereerde vermogen voornemens is te investeren in Almere. De HBV is echter van mening dat in het huidige werkgebied geïnvesteerd moet worden.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen de prestaties van Dudok Wonen (zeer) verschillend. Hilversum is over het algemeen positief, maar Gooise Meren is minder tevreden.

De gemeente Hilversum geeft aan dat Dudok Wonen zich inzet voor de huisvesting van de primaire doelgroep. De gemeente waardeert ook de inzet van Dudok Wonen op het gebied van innovatieve en experimentele concepten en de inzet op middeninkomens. Daarnaast zet Dudok Wonen zich in

om statushouders van een passende woning te voorzien, waarbij ze passende huurkortingen geven indien nodig. Toch wringt de strategie, gebaseerd op verkoop, met de lokale maatschappelijke opgave rondom de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de ogen van de gemeente. Verkoop betekent dat er woningen aan de sociale huurvoorraad onttrokken worden.

De gemeente geeft verder aan dat de volgordelijkheid en prioritering van de activiteiten van belang is. Dudok Wonen zou in de ogen van de gemeente eerst de basis, de beschikbaarheid van sociale huurwoningen, op orde moeten hebben, waarna er plaats is voor innovatie en middeninkomens. De keuzes van Dudok Wonen schuren met de politiek, de herziene Woningwet en de maatschappelijke opgave rondom schaarste op de woningmarkt.

Op het gebied van nieuwbouw voldoet Dudok Wonen aan de afspraken. Dudok Wonen heeft grondposities en werkt aan plannen en ambities om nieuwbouw te realiseren. De gemeente Hilversum heeft de indruk dat in efficiency en snelheid van realisatie Dudok Wonen nog wel een tandje bij zou kunnen zetten, door bijvoorbeeld de bouwopgaven te prioriteren en met meer focus te realiseren wat er nu wel mogelijk is.

De gemeente Gooise Meren geeft aan dat men van mening is dat Dudok Wonen de basis rondom de beschikbaarheid van de sociale voorraad niet op orde heeft: men 'eet' de eigen sociale voorraad op door de verkoop van (sociale) huurwoningen. Tegelijkertijd vraagt Dudok Wonen om meer grondposities, die maar beperkt aanwezig zijn in Gooise Meren. En zelfs als Dudok Wonen alle bouwlocaties in de gemeente zou krijgen die er zijn, dan neemt de sociale voorraad nog steeds af, hetgeen wringt in de politieke en maatschappelijke zin, in de ogen van de gemeente.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven aan dat Dudok Wonen zich ruim voldoende inzet voor de beschikbaarheid van huisvesting van de primaire doelgroep en hiermee een goede bijdrage levert aan de gezamenlijke opgave in de gemeente. Dudok Wonen zoekt bijvoorbeeld actief naar locaties en is vindingrijk in het zoeken naar oplossingen om tot nieuwbouw te komen. Ook ontwikkelt Dudok Wonen innovatieve woonconcepten en sociale koopproducten.

Een belangrijke kanttekening is echter dat belanghebbenden de indruk hebben dat het lastig is om beleid te maken en per saldo woningen aan de voorraad toe te voegen vanwege de verkoopdoelstellingen van Dudok Wonen. Ook de huisvesting van statushouders en het bieden van short-stay is lastiger door de verkoop. De empowerment die Dudok Wonen met de verkoop van woningen wil bereiken, raakt de andere beleidsvelden dus onvermijdelijk volgens belanghebbenden.

Thema 2: Betaalbaarheid

6,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van betaalbaarheid met een 'ruim voldoende'

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV geeft aan dat Dudok Wonen zich voldoende inzet voor de betaalbaarheid van de woningvoorraad. De huurwoningen van Dudok Wonen zijn overwegend sociaal en voor een deel van de woningen is het mogelijk om huurtoeslag aan te vragen.

Als kanttekening wordt aangegeven dat Dudok Wonen onvoldoende kijkt naar in hoeverre de huurprijs van een woning past bij het inkomen van de huishoudens. De HBV heeft de indruk dat als er een woning vrijkomt, deze wordt geliberaliseerd of dat de huren stijgen in de richting van de

liberalisatiegrens. De HBV heeft dan ook een negatief advies afgegeven ten aanzien van huurbeleid op het onderdeel betaalbaarheid.

Gemeenten

De gemeenten geven een ruime voldoende voor de inzet van Dudok Wonen op het onderwerp betaalbaarheid. Dudok Wonen volgt de regionale lijn van corporaties door terughoudend te zijn in het doorvoeren van huurverhoging en voert ook geen inkomensafhankelijke huurverhoging door. Het wordt ook gewaardeerd dat Dudok Wonen huren aftopt in de vrijesector. Daarnaast is Dudok Wonen bereid om mee te denken en mee te werken aan schulpverlening.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven aan dat Dudok Wonen met het beschikbaar stellen van kleine betaalbare wooneenheden een belangrijke bijdrage levert aan de opgave in de regio. Daarnaast is het huurbeleid van Dudok Wonen gematigd en verduurzaamt men zonder huurverhoging. Verder wordt aangegeven dat Dudok Wonen goed omgaat met huishoudens met huurachterstanden en zich inzet voor de begeleiding van betreffende huishoudens.

Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid

6,2

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van woningkwaliteit en duurzaamheid met een 'voldoende'.

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV geeft aan dat op zich de kwaliteit van de woningen voldoende is, maar dat het toch te vaak voorkomt dat door vocht- en schimmelproblemen de woonkwaliteit niet goed is. Daarnaast zijn er woningen die slechts deels zijn geïsoleerd, waardoor tochtproblemen zich voordoen. Dit speelt met name bij oude(re) woningen. De HBV is bovendien van mening dat als de kwaliteit van de woningen achteruitloopt dat Dudok Wonen dit moet compenseren in de huur.

De HBV geeft aan dat Dudok Wonen wel delen van het bezit heeft gerenoveerd, waarbij speciale waardering wordt uitgesproken voor de uitgevoerde renovaties in de Bloemenbuurt. Een kanttekening is dat de HBV de indruk heeft dat de woningen in 'gemengde' wijken niet meer worden meegenomen in het renoveren en verduurzamen van woningen, omdat die woningen zullen worden verkocht.

De HBV geeft aan dat vanuit de huurders van Dudok Wonen geen klachten te horen zijn, maar dat zij wel probeert om de huurders zelf ook actiever te bereiken.

Gemeenten

De gemeenten waarderen de prestaties ten aanzien van de woningkwaliteit gemiddeld met een onvoldoende. Op het gebied van woningkwaliteit heeft Dudok Wonen volgens de gemeente Hilversum goede inzet laten zien in het proces en de kwaliteit van uitgevoerde renovaties, bijvoorbeeld in de Bloemenbuurt. Toch ziet de gemeente ook dat Dudok Wonen enkele woningen/buurtten lang laat wachten voor er renovatie uitgevoerd wordt, het basiswerk is niet altijd op orde.

De gemeenten Gooise Meren is daarentegen zeer ontevreden over de inzet van Dudok Wonen ten aanzien van renovaties. Dudok Wonen kan in de ogen van de gemeente meer inzet plegen.

De gemeenten geven verder aan dat Dudok Wonen niet voorloopt op het onderwerp duurzaamheid. Door het zogenoemde gespikkelde bezit in wijken, is het lastig voldoende mensen

mee te krijgen, maar Dudok Wonen is ook laat begonnen en afwachtend op dit onderwerp. Ook heeft men er lang over gedaan om een goed duurzaamheidsbeleid te ontwikkelen.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van de woningen en de inzet op het gebied van duurzaamheid. De woningen staan er voor zover zij dit kunnen beoordelen prima bij. Indien dit niet het geval is, is Dudok Wonen bereid er wat aan te doen. Ook bij te verkopen woningen. Dudok Wonen zet ook voldoende in op duurzaamheid.

Als aandachtspunt wordt meegegeven dat Dudok Wonen in sommige gevallen het technisch beheer door een externe partij laat uitvoeren, waardoor de kennis en capaciteit op dit gebied uit de organisatie verdwijnt en daarmee ook de interne controle en meedenkmogelijkheden van Dudok Wonen op dit vlak.

Thema 4: Wonen en zorg

7,1

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van wonen en zorg met een 'ruim voldoende'.

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV geeft aan dat er onvoldoende woningen zijn voor ouderen en kwetsbare doelgroepen in Gooise Meren en Hilversum. Dudok Wonen heeft wel nieuwbouw gerealiseerd in project Nieuw Zuid, maar daarbij is tevens een aantal vrijesectorhuurwoningen opgeleverd. Opgemerkt wordt dat er veel ouderen zijn die alleen een AOW en/of een beperkt pensioen hebben, waardoor de woningen niet altijd bereikbaar zijn voor deze senioren.

De HBV spreekt waardering uit voor het feit dat Dudok Wonen om ouderen passend te laten wonen meedoet aan het project Wooncoach. De wooncoach helpt onder andere bij het inschrijven van ouderen op Woningnet.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat Dudok Wonen zich ruim voldoende inzet op het onderwerp wonen en zorg. Bij ouderenhuisvesting heeft Dudok Wonen bijvoorbeeld goed geïnvesteerd in de herstructurering van zorgvastgoed en het toekomstgeschikt maken hiervan. Een kanttekening is dat Dudok Wonen ook regionaal is aangesloten bij het project Wooncoach, maar in de praktijk doet Dudok Wonen hier nog niet volop aan mee.

Het wordt ook gewaardeerd dat Dudok Wonen experimenten, concepten en inzet pleegt voor mensen die in een bijzondere situatie zitten, ook in regionaal verband gezien. Dudok Wonen durft hierbij haar nek uit te steken en trekt de huisvesting van mensen in een bijzondere situatie ook naar zich toe. Voor de toekomst wordt als aandachtspunt benoemd om tijdig de gebiedsregisseur bij de huisvesting te betrekken als het om tijdelijke woonvormen voor kwetsbaardere doelgroepen gaat.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn (zeer) tevreden over de inzet van Dudok Wonen op dit onderdeel. Er is bijvoorbeeld veel gewerkt aan de ruimte voor doorstroom vanuit maatschappelijke opvang, waarin Dudok Wonen de woonexpertise kan inbrengen en de zorgleverancier de begeleiding kan inbrengen.

Een kanttekening is dat woningen soms te groot zijn voor de cliënten; er is meer behoefte aan betaalbare en overzichtelijke eenheden voor onbepaalde tijd. Met Dudok Wonen wordt nu onderzocht of verpleeghuizen en kantoren kunnen worden omgebouwd.

Dudok Wonen zet zich volgens de overige belanghebbenden ook goed in voor ouderen en kwetsbare doelgroepen. Zo heeft Dudok Wonen in de herontwikkeling Zuiderheijde samen met partners kwalitatief goede seniorenwoningen gerealiseerd. Daarnaast is de inzet met partners als Sherpa op het gebied van huisvesting van meer kwetsbare doelgroepen goed. Op dit onderdeel steekt Dudok Wonen haar nek uit en is ze innovatief.

Waardering is er ook voor het traject 'In between places'. Dudok Wonen heeft goed meegedacht over de opzet van In between places, ook toen er kritiek kwam vanuit de buurt. Er is goed meegedacht bij het aandragen van oplossingen. Vanwege het succes zien de belanghebbenden graag dat er oog blijft voor de tijdelijkheid van huisvesting in dit concept bij de toewijzing van woningen. Dit draagt bij aan het welzijn van de kwetsbare doelgroepen. Het idee dat men weer de woning moet verlaten, is namelijk vervelend voor deze doelgroepen en kan potentieel tot problemen leiden.

Thema 5: Leefbaarheid

7,5 De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van leefbaarheid met een 'ruim voldoende'.

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV is zeer tevreden over dit onderwerp en geeft aan dat de inzet van Dudok Wonen op het onderwerp leefbaarheid wordt gewaardeerd. Dudok Wonen is bereikbaar en stelt zich sociaal op voor wat betreft het aanpakken van de leefbaarheid in wijken en buurten. De huurders kunnen klachten melden bij Dudok Wonen, waarna Dudok Wonen naar een oplossing zoekt al dan niet in samenwerking met andere instanties, waaronder de politie.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat Dudok Wonen op het gebied van sociaal-maatschappelijke opgaven heel actief is. Wel is er op onderdelen verschil tussen de gemeenten in de waardering. De gemeente Hilversum is over de gehele breedte zeer tevreden. Dudok Wonen is aanwezig en actief betrokken bij de overlast en casus overleggen. Wel is Dudok Wonen vrij strikt bij het beheren van de openbare ruimte, conform de Woningwet.

De gemeente Gooise Meren geeft echter aan dat Dudok Wonen in de gemeentelijke overleggen in het sociaal domein wisselend presteert. Op sommige onderwerpen wordt Dudok Wonen gemist en zijn ze minder goed aanspreekbaar en bereikbaar. Op andere onderwerpen gaat het juist wel goed en doen ze goed mee. Dudok Wonen heeft op het onderwerp vervuiling een ontwikkeling doorgemaakt de afgelopen jaren. Er wordt nu naast een directe oplossing ook verder gekeken naar het verbeteren van de situatie op langere termijn. De betaling van vervuiling is nog wel een belangen-probleem: de huurder draait nu vaak op voor de kosten, maar dit kan voor de vaak kwetsbare huurders ook snel een probleem worden.

Dudok Wonen zou ook hierin actiever contact op mogen nemen met de gemeente om nieuwe problemen te voorkomen en ook preventiever mogen handelen.

Op complexniveau heeft Dudok Wonen in de gemeente een complexconsulent ingesteld. Een huismeester in de buurt (meerdere complexen) inzetten zou in sommige gevallen helpen om

preventiever te handelen om de grootsheid van de problemen te voorkomen. Ook de woonconsulent zou meer preventief ingezet kunnen worden.

Wat Dudok Wonen volgens de gemeente Hilversum goed doet is het restaureren, de uitstraling en herbestemmen van erfgoed. Daarnaast heeft Dudok Wonen ook de buurt en omgeving in de renovatie van de Bloemenbuurt goed betrokken om mee te investeren in de buurt.

De gemeente Gooise Meren merkt op dat het beheer van de tuinen bij Dudok Wonen wordt overgelaten aan de huurders, vanuit de emancipatiegedachte. Omdat het tuinbeheer niet overal met dezelfde regelmaat en kwaliteit wordt uitgevoerd, heeft dit tot gevolg dat in sommige buurten het verschil, in onderhoudsniveau, groot wordt met buurten van andere corporaties. Dudok Wonen zou zelf hier meer op in moeten zetten, ook omdat misschien niet van iedereen (sociale huur en koop) verwacht kan worden dat tuinonderhoud prioriteit heeft.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen zeer tevreden over de prestaties van Dudok Wonen op het onderdeel leefbaarheid. Het wordt bijvoorbeeld gewaardeerd dat Dudok Wonen voorzichtig is met uitzettingen en ook meedenkt om uitzettingen te voorkomen. Goed is ook dat er vroegsignalering is bij achterstanden en dat bij schuldhulpverlening integraal wordt meegekeken met allerlei partijen.

Ook bij het voorkomen en bestrijden van overlast en vervuiling is er waardering voor de inzet van Dudok Wonen. Men spreekt bewoners aan en is actief bij bestrijding en preventie.

Het wordt ook gewaardeerd dat Dudok Wonen op dit onderwerp goed meedoet in de samenwerkingen die er zijn. Ze volgen soms en trekken weer de kar op andere onderdelen.

Verder wordt door enkele belanghebbenden de inzet van Dudok Wonen op het onderwerp ruimtelijke kwaliteit herkend. Met name als het gaat om monumenten en de manier waarop Dudok Wonen die inzetten voor het verbeteren van de leefomgeving wordt gewaardeerd. Hierin komt ook het innovatieve karakter van Dudok Wonen terug, bijvoorbeeld door een prijsvraag onder jonge architecten uit te zetten.

2.3.1 Relatie en communicatie

7,2

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van de relatie en communicatie met een 'ruim voldoende'.

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV geeft dat de relatie met Dudok Wonen goed is. De leden van de HBV kunnen Dudok Wonen goed bereiken, er is sprake van een laagdrempelige relatie. Dudok Wonen werkt ook goed mee aan het ondersteunen van de HBV. Bijvoorbeeld door goed en tijdig te reageren op vragen vanuit de HBV.

De HBV geeft ook aan dat de samenwerking over het algemeen open en transparant is. Desalniettemin wordt incidenteel de indruk gewekt dat er sprake is van een 'dubbele agenda', alsof er 'geen slapende honden wakker gemaakt mogen worden'. De HBV geeft aan dat zij bijvoorbeeld uit de begroting heeft moeten achterhalen dat Dudok Wonen voornemens is om te investeren in Almere. Als de HBV daar dan vragen over stelt is Dudok Wonen alsnog open en transparant. De

HBV is zelfs uitgenodigd om de betreffende locatie in Almere te bezoeken. Op het punt van tijdige communicatie kan Dudok Wonen zich dus verbeteren.

Gemeenten

De gemeenten zijn van mening dat over het algemeen de relatie en communicatie met Dudok Wonen voldoende is. Er zijn wel grote verschillen tussen de gemeenten. Hilversum en Almere geven een (ruim) voldoende. In deze gemeenten is op zich goed samen te werken met Dudok Wonen, maar kan de communicatie wel worden verbeterd. Ook met het sociale domein is de samenwerking prettig. Dudok Wonen wordt ervaren als toegankelijk, men weet elkaar goed te vinden en trekt samen op.

Gooise Meren is zeer ontevreden over de relatie en communicatie met Dudok Wonen. De gemeente geeft als reden aan dat zij ervaren dat de kwaliteit van de relatie en communicatie met Dudok Wonen wisselend verloopt; in met name de uitvoering verschilt de relatie en communicatie sterk per contactpersoon en het niveau binnen de organisatie. Verder is er ook op bestuurlijk niveau vanuit de gemeente ontevredenheid over de relatie met Dudok Wonen op zakelijk/communicatief vlak. Mede veroorzaakt door het stroeve verloop van het proces rond de prestatieafspraken.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn (zeer) tevreden over de relatie met Dudok Wonen. Men weet elkaar goed en snel te vinden, de medewerkers zijn benaderbaar en aanspreekbaar, er is sprake van korte lijnen en het contact is laagdrempelig. Dudok Wonen wordt verder gekenschetst als proactief, inventief, creatief en bereid om mee te denken en te zoeken naar mogelijkheden.

Wel wordt opgemerkt dat de interne afstemming bij Dudok Wonen verbeterd zou kunnen worden, ter bevordering van de relatie en communicatie. Zo is het mandaat van de contactpersonen bij Dudok Wonen soms onduidelijk, waardoor er soms niet direct beslissingen kunnen worden genomen en projecten vertraging kunnen oplopen. Wat daarbij ook zou helpen is als er één aanspreekpunt zou zijn.

2.3.2 *Invloed op beleid*

6,9

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien invloed op beleid met een 'ruim voldoende'.

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV heeft de indruk dat zij serieus wordt genomen voor wat betreft de invloed op het beleid van Dudok Wonen. Dudok Wonen staat hierbij ook ruim voldoende open voor de inbreng van de HBV. Opgemerkt wordt dat de HBV onvoldoende capaciteit heeft om adequaat en snel te reageren op de adviesaanvragen vanuit Dudok Wonen. Het is positief dat Dudok Wonen daarom faciliteert dat de HBV zich ook door een externe adviseur kan laten bijstaan. De HBV is wel kritisch over de invloed op het beleid met betrekking tot betaalbaarheid.

De HBV waardeert het ook dat Dudok Wonen heeft geprobeerd samen met de HBV bewonerscommissies op te richten. De interesse voor deelname aan een bewonerscommissie is beperkt. De HBV is bij een volgende activiteit van plan om de interesse te peilen en eventueel weer nieuwe bestuursleden voor de HBV te organiseren. Dudok Wonen geeft hierbij alle mogelijke medewerking.

Gemeenten

Ook op dit onderdeel verschillen de gemeenten sterk in de hoogte van de waardering. In de gemeente Hilversum worden goede gesprekken gevoerd en is de ervaring dat Dudok Wonen meestal open staat voor invloed op beleid. Waar het soms schuurt is dat Dudok Wonen voornamelijk vanuit de eigen visie en ideeën redeneert, die niet altijd passen bij de daadwerkelijke politieke en maatschappelijke werkelijkheid en de visie van de gemeente. Met name op het gebied van beschikbaarheid van woningen is dit het geval. Dudok Wonen is vaak eigenzinnig, wat op zich wordt gewaardeerd, maar niet altijd bijdraagt aan de relatie en invloed op beleid.

De gemeente Gooise Meren is kritisch. De gemeente is van mening dat er wel met Dudok Wonen wordt gesproken over beleid, maar dat Dudok Wonen niet meebeweegt. Er is geen sprake van daadwerkelijk invloed op beleid.

Daarnaast merkt de gemeente op dat Dudok Wonen traag reageert op verzoeken van de gemeente om informatie en inzicht aan te leveren en dat het lang duurt voor toezeggingen concreet worden. Bijvoorbeeld als het gaat om inzicht in de doelgroep die hun sociale koopproducten kopen. Inzicht in dergelijke informatie is in de ogen van de gemeente fundamenteel om het beleid te kunnen monitoren en beoordelen, en zou Dudok Wonen dus paraat moeten hebben en daarom ook snel moeten kunnen aanleveren.

Overige belanghebbenden

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden met de invloed op beleid bij Dudok Wonen, maar geven wel aan dat dit wisselend is. Dudok Wonen is bereid om mee te denken, is aanspreekbaar en staat ook open voor invloed van buitenaf. Belanghebbenden geven aan dat het maatschappelijk meerwaarde zou hebben als ze ook proactief betrokken worden bij beleidskeuzes, zoals de strategie of het ondernemingsplan, van Dudok Wonen. Dit gebeurt nu nog beperkt.

2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

2.4.1 *Goede punten*

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee, waarmee zij aangeven wat zij waarderen en wat Dudok Wonen moet blijven doen.

Huurdersvertegenwoordiging

- Dudok Wonen is op het moment dat de HBV vragen stelt bereid om openheid van zaken te geven en informatie toe te sturen. Daaruit blijkt dat de HBV wel serieus genomen wordt. De HBV heeft wel de indruk dat de vraag eerst van hen moet komen.

Gemeenten

- Wat aanspreekt en iets toevoegt is de eigen emancipatiefilosofie van Dudok Wonen, waarbij uit wordt gegaan van een opbouw in wooncarrière;
- De collegialiteit, laagdrempeligheid en samenwerking met Dudok Wonen gaat heel goed;
- Dudok Wonen levert een goede bijdrage aan het beschermd stadsgezicht en behoud en gebruik van monumenten. Hiervoor staan ze klaar en dit voeren ze ook goed uit;
- Het proces en de uitvoering van de renovatie van de Bloemenbuurt heeft Dudok Wonen erg goed gedaan;
- Dudok Wonen is creatief in het bedenken van nieuwe oplossingen en concepten;

- Dudok Wonen is goed bereikbaar als er geschakeld moet worden bij incidenten, ze denken daarin ook goed mee;
- Dudok Wonen zet goed in op de cliëntenvoorlichting door bijvoorbeeld informatieavonden te organiseren;
- Dudok Wonen acteert goed op gebeurtenissen of veranderingen in het leven van huurders: ze zullen actief signaleren, meedenken in oplossingen en indien nodig doorverwijzen.

Overige belanghebbenden

- De snelle contacten, het meedenken, het open staan voor initiatieven en het enthousiasme hierin tot creatieve oplossingen te komen doet Dudok Wonen echt goed.
- Het contact met Dudok Wonen is laagdrempelig en fris;
- Vasthoudendheid (maar heeft wel 2 kanten: met de visie en vasthoudendheid krijgt Dudok Wonen zaken van de grond en men weet waar ze voor staan, anderzijds kan het ook belemmerend werken in de samenwerkingen en het komen tot compromissen);
- Dudok Wonen is erg op innovatie en inventieve oplossingen gericht en hiermee onderscheidend op veel thema's. Dit zit in hun karakter en hier steken ze ook hun nek voor uit;
- Dudok Wonen investeert veel in vernieuwing, ze zijn ondernemend en flexibel om aanpassingen mogelijk te maken en te zoeken naar kansen en mogelijkheden;
- Dudok Wonen heeft een sterke duidelijke visie en eigenheid, vanuit de roots. Dit laten ze ook actief naar buiten zien. Bijvoorbeeld in het onderscheidende kantoorgebouw en in publicaties en marketing;
- Dudok Wonen heeft lokaal een voortrekkersrol in hergebruik en herbestemming van monumenten, dat doen ze goed. Hierbij doen ze ook geen concessies aan architectuur en uitstraling;
- Dudok Wonen is sterk responsief naar signalen uit de omgeving, waarbij ze goed luisteren en terugkoppelen wat er mee gedaan wordt;
- Dudok Wonen zet kwalitatief goed vastgoed neer.
- De koopproducten van Dudok Wonen zijn producten, die een behoefte in de regio invullen. Met name voor mensen die tussen wal en schip vallen: niet in aanmerking komen voor sociale huur (qua inkomen of wachttijd) en geen 'dure' vrijesectorwoning kunnen betalen.

2.4.2 Leer- en verbeterpunten

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurdersvertegenwoordiging

- Dudok Wonen moet de huurders meer en duidelijker informeren, bijvoorbeeld over toekomstige renovaties. Incidenteel laat Dudok Wonen de communicatie over aan de aannemers, terwijl de HBV van mening is dat de communicatie dient te verlopen via Dudok Wonen.
- Dudok Wonen moet het werk van de aannemer controleren. Dudok Wonen moet zelf beoordelen of een reparatie noodzakelijk is, of één en ander gerepareerd kan worden en of de reparatie goed is uitgevoerd.
- Dudok Wonen is een bereidwillige corporatie, mits één en ander past bij de strategie van Dudok Wonen. Dudok Wonen kiest echter voor haar eigen koers, waarbij de flexibiliteit en het 'compromis-gevoel' ontbreekt.

Gemeenten

- Het schuurt tussen de visies van de gemeente en de visie van Dudok Wonen in de kern. Het beperkte meebewegen van Dudok Wonen draagt niet bij aan de invulling van de gedeelde

maatschappelijke opgave op het gebied van beschikbaarheid. De discussie hierover zou ook meer direct gevoerd moeten worden, in plaats van via de pers of gemeenteraad;

- Dudok Wonen zou de basis, kerntaak beschikbaarheid voor de primaire doelgroep, op orde moeten krijgen, voor ze met andere activiteiten bezig gaan;
- Interne afstemming en communicatie zou bij Dudok Wonen verbeterd kunnen worden. Dit zou bijdragen aan een verbeterde samenwerking;
- Dudok Wonen zou moeten inzetten op het verbeteren van de relatie met de huurdersorganisatie. De gemeente hoort dat dit nog niet loopt, terwijl dit vanuit de vorige visitatie al een aandachtspunt was. Deze huurdersorganisatie heeft de Prestatieafspraken in de gemeente als enige partij ook niet ondertekend;
- Dudok Wonen zou de woningen geschikt voor kwetsbare doelgroepen meer verspreid over de gemeente moeten realiseren, om overlast te voorkomen;
- Dudok Wonen zou eerder afstemming moeten zoeken met belanghebbenden over bepaalde doelgroepen of individuele casus die in 'In between places' geplaatst worden;
- Dudok Wonen zou uitzettingsgevallen in sommige gevallen wel eerder mogen melden bij belanghebbenden, om in samenwerking nog tot een oplossing te kunnen komen;
- Voor huurders is het soms lastig om contact te krijgen en tot een oplossing te komen met het klantcontactcentrum van Dudok Wonen.

Overige belanghebbenden

- Voor de toekomst zou Dudok Wonen nog een slag in de samenwerking en afstemming kunnen maken, om eerder met de gemeente te zoeken naar mogelijkheden om tot oplossingen te komen. Daarbij hoort ook dat Dudok Wonen keuzes en beleid transparanter toelicht;
- Op het gebied van meer dagelijkse en reguliere zaken rondom sociale huisvesting profileert Dudok Wonen zich niet als trekker in de regio. Daar zou Dudok Wonen wel een grotere rol mogen pakken;
- Dudok Wonen zou meer inzet moeten plegen om verduurzaming te bereiken;
- De samenwerking tussen Dudok Wonen en welzijnsorganisaties, zowel in gezamenlijke visievorming als in de uitvoering, zou verder ontwikkeld en versterkt mogen worden;
- In de regio is er veel behoefte aan ouderenhuisvesting, daar zou Dudok Wonen meer aandacht aan mogen besteden;
- De inkomenstoetsen zijn soms pittig. In combinatie met de beperkte beschikbaarheid is het voor sommige huurders in deze regio moeilijk om aan een woning te komen. Dit geldt voor alle corporaties en verhuurders.

2.4.3 Boodschap

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

Huurdersvertegenwoordiging

- Dudok Wonen moet tevens vernieuwende woonvormen onderzoeken, zoals 'tiny houses'. Dudok Wonen heeft reeds prachtige projecten gerealiseerd.
- Dudok Wonen moet duidelijker aangegeven tot hoever de verkoop van woningen gaat. De HBV wenst namelijk meer openheid van zaken over aantallen woningen die verkocht gaan worden, zodat men een beter beeld kan vormen over de gevolgen voor de omvang van de DAEB-tak.

Gemeenten

- De gemeente Gooise Meren hoopt dat Dudok Wonen en de gemeente binnen afzienbare tijd dichter bij elkaar kunnen komen, om de gezamenlijke maatschappelijke opgave in de gemeente in te kunnen vullen en te zorgen dat de relatie niet verhardt. De bal hiervoor ligt op dit moment bij Dudok Wonen. Men moet laten zien ook mee te bewegen en niet alleen te willen samenwerken vanuit de eigen voorwaarden;

- Dudok Wonen is een eigenzinnige corporatie qua filosofie, en daarmee afwijkend van de klassieke sociale huursector. Daarom moet er tijd gestoken worden in gesprekken met en het meenemen van andere stakeholders in wat men wil, hoe men dit wil en hoe dit precies werkt. Met name bij de stakeholders die huiverig zijn voor wat Dudok Wonen gaat doen ten aanzien van de verkoopdoelstelling.

Overige belanghebbenden

- Het is de wens om in de toekomst meer als bondgenoten vanuit vertrouwen en snel schakelen samen te kunnen werken met de gemeenten, huurders en collega corporaties, in plaats van vanuit vaststaande afspraken;
- Blijf doen waar je goed in bent en ontwikkel de bijdrage aan de maatschappelijke opgave in het sociaal domein vanuit de huisvesting verder door de komende tijd. Er is nog ruimte voor verbetering op het gebied van het gezamenlijk opstellen van beleid;
- Dudok Wonen moet blijven zoeken naar manieren om vanuit hun bijzondere positie het vertrouwen toe te laten nemen bij de gemeente en de HBV's. Op welke momenten kan men bijvoorbeeld nadere toelichtingen en transparantie verschaffen om wantrouwen of onbekendheid weg te nemen? Dit kan uiteindelijk ook betekenen dat er water bij de wijn moet om vertrouwen terug te winnen;
- Dudok Wonen zou op sommige onderdelen minder zakelijk mogen zijn en meer kunnen handelen vanuit de maatschappelijke opgave en zoeken naar een gemeenschappelijk belang. Het gesprek hierover is lastig met Dudok Wonen, dit vindt niet vaak plaats;
- Dudok Wonen zou kunnen werken aan de interne afstemming en overdracht van informatie, zowel horizontaal als verticaal. Oog hebben voor de afstemming zou bijdragen aan de verbetering van de regionale afspraken en samenwerking;
- Het wordt moeilijk begrepen in de omgeving dat Dudok Wonen haar vleugels wil uitslaan in Almere. Hier zit een kwetsbaarheid voor Dudok Wonen;
- Houdt verbinding met het maatschappelijke speelveld in het werkgebied, laat je zien;
- Behoud de goede samenwerking en prettige toon van overleg met elkaar.
- Ga meer naar buiten om ten aanzien van verkoop alle partijen mee te krijgen en elkaar te kunnen vinden. Stel je kwetsbaarder op en probeer tot compromissen te komen waarbij enerzijds woningen worden verkocht, maar anderzijds dit op een wijze gaat die acceptabel is voor de belanghebbenden.

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

Proces om tot prestatieafspraken te komen

Huurdersvertegenwoordiging

De HBV geeft aan dat het proces om te komen tot prestatieafspraken niet optimaal verloopt. Dudok Wonen loopt uit de pas bij de gemeente(n) en de collega-corporaties. Opgemerkt wordt dat de HBV niet alle bijeenkomsten en overleggen met betrekking tot de prestatieafspraken kan bijwonen. Er is sprake van regelmatige bijeenkomsten, die zo nu en dan overdag plaatsvinden. De HBV kan daardoor geen gelijkwaardige rol in de lokale driehoek vervullen.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat Dudok Wonen in het proces rondom de prestatieafspraken mee heeft gedaan, maar niet het voortouw heeft genomen.

Verder wordt opgemerkt dat Dudok Wonen in dit proces meerdere malen laat was met het aanleveren van input of gegevens en het communiceren hierover. De gemeente geeft aan dat Dudok Wonen de interne processen beter op orde zou moeten krijgen, om het proces te verbeteren.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven aan dat Dudok Wonen op zich goede inzet heeft getoond tijdens het proces. Wel was het zeer vervelend dat tijdens het proces om tot prestatieafspraken te komen, ergernis ontstond toen Dudok Wonen slechts zeer beperkt verantwoording en transparantie op het punt van de verkopen toonde. Dudok Wonen had ook moeite om informatie over bijvoorbeeld de details van de verkopen op te leveren. Hierdoor vertraagde het proces aanzienlijk. Tegelijkertijd merken overige belanghebbenden op dat ook de gemeente en huurders hun houding in dit proces moeten veranderen om tot een echte oplossing te kunnen komen.

Het wordt wel gewaardeerd dat de bestuurder goed inzet heeft gepleegd bij het overtuigen van de wethouders. Hierdoor zijn de prestatieafspraken met de gemeenten getekend en zijn ook aantallen en locaties benoemd. De HBV heeft echter niet getekend, de overige belanghebbenden hebben de indruk dat dit komt omdat deze onvoldoende is meegenomen in het onderwerp verkoop.

Dudok Wonen had daarom meer tijd moeten besteden aan het meenemen van gemeenten, corporaties en huurdersvertegenwoordiging bij het voor deze groepen gevoelige onderwerp verkoop.

Inhoud van de prestatieafspraken

De belanghebbenden geven aan dat de prestatieafspraken voldoende diepgang hebben en ook de juiste onderwerpen raken, zowel op lokaal als regionaal niveau. De HBV geeft aan dat de kwaliteit van de prestatieafspraken op orde is, maar dat het onderdeel 'bereikbaarheid van Dudok Wonen en de medewerkers' ontbreekt in de prestatieafspraken. Om daar aandacht aan te besteden is een commissaris benoemd met specifieke kennis van ICT.

2.6 Aanvullende vragen

In deze paragraaf worden enkele aanvullende vragen besproken die op verzoek van Dudok Wonen door de visitatiecommissie aan de belanghebbenden zijn gesteld. Deze vragen vertonen een relatie met de onderwerpen van de maatschappelijke visitatie, maar zijn echter geen onderdeel van de beoordeling door de visitatiecommissie.

Stakeholders hebben ook doelen; hoe kan Dudok Wonen bijdragen aan die doelen van stakeholders? Hoe kunnen zij beter aansluiten bij hun beleid?

- Dudok Wonen zou echt bij kunnen dragen door kleinere innovatieve woonconcepten toe te voegen in Almere, waar hoofdzakelijk veel eengezinswoningen zijn;
- Ervaringen met het 'In between places' concept meebrengen naar Almere, ook voor andere doelgroepen, zoals bijvoorbeeld ouderen;
- Meedenken over hoe er in de eigen buurt wooncarrière gemaakt kan worden in Almere;

- Goedkopere en kleinere woningen voor kwetsbare doelgroepen realiseren, ook gericht op doorstroming. Bijvoorbeeld door middel van alternatieve huisvesting zoals tiny-houses en innovatieve en experimentele concepten; Betrek hier ook alle relevante partijen bij en zoek gezamenlijk een oplossing.
- Doorgaan met vernieuwing en innovatie en daarbij zoeken naar nieuwe allianties. Hierin zouden collega corporaties ook meer samen op kunnen trekken, in plaats van ieder op zichzelf;
- Rondom het maatwerk budget zouden belanghebbenden en corporatie elkaar beter mogen vinden en dit zou ook beter op elkaar aan kunnen sluiten. Hierover zouden belanghebbenden graag de samenwerking 1-op-1 verder opzoeken;
- Op het vlak van beschermd wonen zou het helpen als Dudok Wonen meer mee ging denken en werken om doorstroming te realiseren. Hierbij wordt opgemerkt dat het ook van belang is dat dit onderwerp intern bij de gemeente prioriteit krijgt;
- Voldoende mensen die contact met huurders goed op kunnen pakken en hen kunnen meenemen (klantcontactcentrum). Dit zou bijdragen aan de huurders en de samenwerking met belanghebbenden;
- Verdere samenwerking en kennisdeling rondom community building. Ook vanuit het gebruik van de kennis bij huurders;
- Kwalitatief goede, veilige en geschikte zorggeschikte huisvesting realiseren voor ouderen;
- Een vast aanspreekpunt met mandaat organiseren;
- Samen optrekken op beleidsniveau: Wat sluit aan? Wat sluit niet aan? En hoe pakken we dit op?
- Een intensiever contact tussen woningcorporaties en makelaars kan helpen bij het invullen van de maatschappelijke opgaven. Men zou in een vroeger stadium van projectontwikkeling al gezamenlijk een invulling kunnen uitwerken. Korte lijnen met een 'directeur projectontwikkeling' zijn hiervoor van belang.

Welke maatschappelijke ontwikkelingen ziet belanghebbende waarbij het belangrijk is dat Dudok Wonen daar een bijdrage aanlevert?

- Innovatieve concepten die niet alleen in pilots of experimenten worden gerealiseerd, maar ook in uitvoering en op permanente basis;
- De druk op sociale huur, en de groep daar net boven, is groot. Betaalbaarheid is een probleem in Almere;
- Gezinnen, veelal moeders met kinderen, die in de problemen komen belanden op straat. Deze doelgroep zit nu vaak in de crisisopvang. Hier een woonvorm voor vinden zou wel van belang en een meerwaarde zijn in de regio;
- De collega corporatie heeft het idee dat er wordt geworsteld met het participeren van HBV. Hierin zouden corporaties ook meer de samenwerking kunnen opzoeken, omdat dit een zoektocht is voor alle corporaties waarvoor een oplossing van groot belang is;
- Betaalbare huisvesting, leegstand voorkomen en meer woningen voor alleenstaande jongeren toevoegen in de gemeente;
- Vroegeropaf! moet een succes worden en vervolgens verder uitgebreid en doorontwikkeld worden. Bijvoorbeeld breder inzetten door signalen te matchen;
- Nadenken over hoe men omgaat met overlast en de spreiding van groepen, dit moet gezamenlijk met partijen opgelost en opgepakt worden;
- Maatschappelijke opvang en huisvesting van kwetsbaardere doelgroepen. Grote rol voor belanghebbenden maar daar moet wel samenwerking gezocht worden in de wijken, ook met Dudok Wonen. Daar is in de samenwerking nog winst te behalen;
- Buurtbemiddeling. Woningcorporaties willen hiervan graag 'zakelijke' rapportages en de welzijnsorganisaties werken vanuit vertrouwen. Daar schuurt het nog weleens. Het zou helpen

als er vanuit gelijkwaardig partnerschap tot een gezamenlijke oplossing hiervoor gekomen zou kunnen worden;

- Uitwerking van de samenwerking op de energietransitie;
- Scheiden wonen zorg zit op het raakvlak met Dudok Wonen en heeft veel te maken met leefbaarheid in de wijk, via steunpunten bijvoorbeeld. Meer gezamenlijk met alle partijen optrekken in hoe deze opgave op te pakken is zou meerwaarde hebben. Zorgpartijen hebben een visie op de zorgkant, Dudok Wonen op de huisvesting, breng dit samen en durf te rekenen met hele concepten en processen;
- De zorgvraag neemt toe, omdat mensen langer thuis blijven wonen. Hierin zouden belanghebbenden en Dudok Wonen meer samen op mogen trekken. Dit geldt voor de reguliere huurder, maar ook voor de kwetsbaardere doelgroepen;

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van Dudok Wonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3.1 Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 3: Presteren naar Vermogen				
Vermogensinzet	7,0	100%	7,0	

3.3 Vermogensinzet

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat aan het ijkpunt wordt voldaan. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke visie die Dudok Wonen heeft ten aanzien van haar vermogensinzet, de actieve wijze waarop het beleid in de praktijk wordt gebracht. Waar Dudok Wonen zich nog kan verbeteren is het duidelijker verantwoorden van de maatschappelijke effecten die worden bereikt met de verkoop van woningen. Een belangrijk aspect van het beleid van Dudok Wonen is immers gericht op sociale verkoop.

Visie

Dudok Wonen heeft een zeer duidelijke visie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden in relatie tot haar maatschappelijke prestaties en ambities. Deze visie brengt men in de praktijk door huisvesting te bieden aan mensen die zonder financiële steun niet aan een woning komen. Dudok Wonen is ervan overtuigd dat veel mensen uiteindelijk weer zonder haar financiële steun kunnen wonen. De dienstverlening is dan ook in principe tijdelijk. Als het kan, maakt men het mogelijk dat mensen zelf een stap zetten naar een volgende huur- of koopwoning. Dudok Wonen wil haar vermogen maximaal inzetten voor het bereiken van haar doelstellingen.

Maatschappelijke doelen worden meegenomen bij investeringsbeslissingen

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Dudok Wonen bij het beoordelen van de investeringsmogelijkheden uitgebreid aandacht heeft voor de opgaven in de wijken en buurten, de

gesignaleerde problematiek en de beoogde wijze van invullen van de opgaven. Daarbij wordt aansluiting gezocht bij de overkoepelende strategie door aan te geven welke strategische doelstelling met de investering wordt behaald. Daarnaast wordt duidelijk aangegeven of de investering past in de wensportefeuille van Dudok Wonen.

Bij wijze van samenvatting wordt daarnaast onder een apart kopje 'Maatschappelijk resultaat' een uitgebreid overzicht gegeven van de wijze waarop de projectdoelstellingen bijdragen aan de maatschappelijke doelen van Dudok Wonen. Het economische offer wordt hierbij nog verder uitgesplitst. Voor de renovatie in de Bloemenbuurt is deze bijvoorbeeld 81% duurzaamheid, 16% cultureel erfgoed, 1,4% reputatie en 1,4% imago.

Offers en maatschappelijk budget

Dudok Wonen heeft ook in beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen. Dit wordt uitgedrukt met de term offer. In het investeringsbesluit wordt op heldere wijze een vergelijking gemaakt tussen de marktwaarde voor en na de investering. Het bedrag wordt vervolgens gekoppeld aan het investeringsbedrag. In de meeste gevallen is de investering veel hoger dan de toename van de marktwaarde. Het verschil is het bedrijfseconomische offer dat Dudok Wonen brengt.

Dudok Wonen voert ook de berekening op verschillende manieren of doorsneden uit, waardoor bij de te maken keuzen inzicht geboden wordt in het economisch offer van Dudok Wonen per situatie. Het totale offer valt uiteen in drie componenten. Het gaat om beschikbaarheidsoffer (woningen in de huur behouden), betaalbaarheidsoffer (de woningen verhuren voor een lagere huurprijs dan de markthuurl) en het kostenoffer (beheer, mutatieonderhoud, leefbaarheid) en investeringen.

Dudok Wonen streeft geen maximaal financieel rendement na. Om haar volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren accepteert men bewust lagere inkomsten of hogere kosten dan een naar optimaal rendement strevende belegger. Dit is te zien als een voorgenomen economisch offer.

Transparantie-methodiek

Uit de beoordeling van een aantal investeringsbesluiten blijkt dat Dudok Wonen bij haar investeringsbeslissingen een transparantie-methodiek hanteert. Onderdeel van de methodiek is dat er een (vrijwel) compleet overzicht wordt opgesteld van het maatschappelijk budget / economische offer zoals dat is voorzien in de financiële meerjarenraming voor de komende tien jaar. Het totaal te besteden maatschappelijk budget wordt weergegeven als het gat tussen marktwaarde en beleidswaarde. Daartussen liggen in vier hoofdcategoryen van maatschappelijke doelstellingen die financieel in dat beleid, en dus in de beleidswaarde, zijn verwerkt (beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteitsbehoud en kwaliteitstoevoeging).

Verantwoording

Dudok Wonen streeft ernaar zo transparant mogelijk te zijn in de besteding van het maatschappelijke budget. Hiertoe wordt in het jaarverslag een uitgebreide toelichting gegeven. De indeling volgt de indeling van de prestatieafspraken, zodat een goed verband kan worden gelegd tussen de maatschappelijke opgaven en de offers van Dudok Wonen. Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het maatschappelijk budget voor het onderwerp 'beschikbaarheid' ongeveer 15 miljoen euro bedraagt voor de komende 15 jaar.

Uit het gesprek met bestuur en het managementteam van Dudok Wonen is gebleken dat Dudok Wonen zeer bewust met de inzet van haar vermogen omgaat. Hierbij wordt additioneel leenvermogen niet zonder meer ingezet voor extra investeringen, omdat dit een prikkel is naar

schuldmaximalisering. In plaats daarvan wordt gekozen het bestaande vermogen 'in beweging te houden'. Hierbij vloeit het vermogen weloverwogen naar de opgaven in het werkgebied.

Jaarlijks wordt daartoe tussen 1 a 2% van het vermogen in beweging gezet, voornamelijk in de vorm van investeren en desinvesteringen. Dudok Wonen is van mening dat weliswaar nog meer vermogen in beweging kan worden gebracht, maar dat hiervoor geschikte bouwlocaties nodig zijn die tegen een goede prijs kunnen worden verworven. Dit is op dit moment lastig te bereiken. Ook is er vaak onvoldoende maatschappelijk draagvlak voor het desinvesteren van woningen.

Oordeelsbrieven Aw en WSW

De Aw en het WSW hebben geen opmerkingen gemaakt ten aanzien van de financiële continuïteit van Dudok Wonen gedurende de jaren van de visitatieperiode.

Uitkomst Aedes benchmark onderdeel bedrijfslasten

Dudok Wonen heeft de gedurende de visitatieperiode een C-score behaald in de Aedes benchmark op het onderdeel bedrijfslasten. Hierbij moet worden opgemerkt dat Dudok Wonen de afgelopen vier jaar een daling van de bedrijfslasten heeft laten zien en dat de woningen die Dudok Wonen voor sociale koop beschikbaar stelt niet worden meegenomen, terwijl daar wel kosten voor worden gemaakt.

Oordeel visitatiecommissie

De visitatiecommissie stelt vast dat Dudok Wonen een duidelijke visie heeft ten aanzien van haar vermogensinzet in relatie tot de na te streven maatschappelijke opgaven. Dudok Wonen brengt dit beleid ook op een actieve wijze in de praktijk. De investeringsbeslissingen gaan bovendien uitgebreid in op de beoogde maatschappelijke effecten van de investering en het economisch offer dat Dudok Wonen daarvoor brengt. Ook op financieel en operationeel gebied wordt uitgebreid stilgestaan bij onder meer de aanwezige risico's, de invloed op de vermogenspositie en de gevolgen voor de bewoners in de vorm van eventuele overlast.

Een belangrijk onderdeel van het beleid van Dudok Wonen is gericht op het verkopen van woningen. Waar Dudok Wonen zich nog kan verbeteren is het verantwoord van de maatschappelijke effecten die worden bereikt met de verkoop van woningen. Daarnaast was het in de eerste twee jaren van de visitatieperiode vaak niet duidelijk wat met de woning na verkoop gebeurt, zodat ook de termijn waarbinnen de maatschappelijke effecten zijn gerealiseerd onduidelijk was. Inmiddels heeft Dudok Wonen dit beter in beeld gebracht.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van Dudok Wonen wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7,0	6,5	33%	6,8
	Prestatiesturing	6,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen		7,0	33%		
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en de kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

4.3.1 Strategievorming

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grondige wijze waarop de missie en visie zijn vertaald naar een concrete strategie en de uitwerking daarvan in jaarplannen.

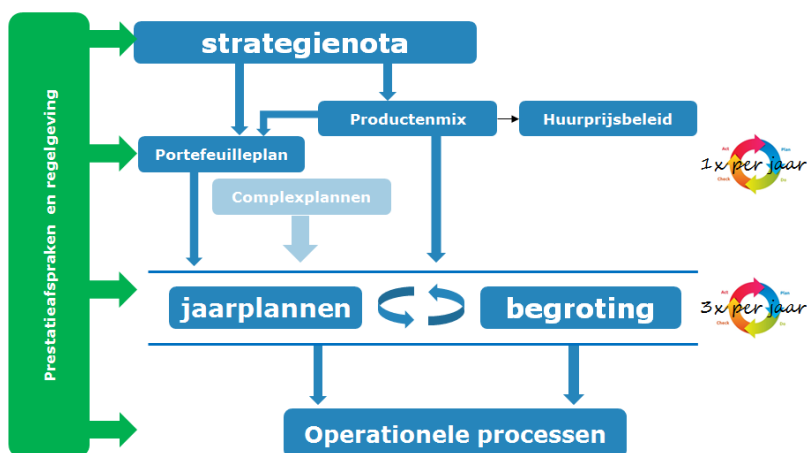
Dudok Wonen maakt gebruik van de Strategienota's, de productenmix en het portefeuilleplan

Dudok Wonen heeft een visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in de strategienota's 'Strategische koers 2013-2016: Stap vooruit' en 'Strategie 2017+: Samen vooruit'.

De strategie 2017+ is opgesteld in samenwerking met medewerkers en belanghebbenden van Dudok Wonen en op basis van vier opgaven:

- Invulling aan de eigen kracht: Hoe helpen de diensten en de producten van Dudok Wonen de klanten?
- Contact met de omgeving: Hoe geeft Dudok Wonen vorm aan het streven om zoveel mogelijk samen te doen?
- Verantwoord beheer van de woningvoorraad en de financiële middelen: Hoe zorgt Dudok Wonen dat zij ook op lange termijn mensen kan helpen?
- Deskundige, betrokken en bevlogen medewerkers: Wat hebben de medewerkers van Dudok Wonen nodig om de klanten en de omgeving zo goed mogelijk te bedienen?

Figuur 3: PDCA-cyclus Dudok Wonen



Bron: Dudok Wonen (2017)

Dudok Wonen heeft de strategie vertaald naar een gewenste productenmix en een portefeuilleplan. In de productenmatrix is de behoefte onder woningzoekenden in de Gooi- en Vechtstreek gekoppeld aan een jaarlijks aanbod van sociale woonproducten (huur en koop). Het portefeuilleplan geeft inzicht in de woningvoorraad en de aanpassingen in de woningvoorraad die de komende tien jaar nodig zijn om het aanbod te leveren.

Figuur 4: Productenmix Dudok Wonen



Bron: Dudok Wonen (2018)

Voor iedere opgave heeft Dudok Wonen aangegeven hoe zij de prestaties, indien mogelijk gebaseerd op cijfers, meetbaar maakt. Voor wat betreft het huisvesten van huishoudens in overeenstemming met de vastgestelde productenmix is bijvoorbeeld de volgende doelstelling vastgelegd:

- Sociale huur: 55 – 65%
- Kopen naar wens: 5 – 10%
- Vrije sectorhuur (gematigde huur): 10 – 20%
- Goedkope koop: 15 – 25%.

Sinds 1 januari 2017 heeft Dudok Wonen de woningportefeuille gescheiden over twee entiteiten: Stichting Dudok Wonen en Goois Wonen BV. Binnen de stichting is het vastgoed gescheiden naar de administraties Stichting Dudok Wonen - DAEB en Stichting Dudok Wonen - niet DAEB. Goois Wonen BV is volledig niet-DAEB. Het scheiden van DAEB/niet-DAEB ondersteunt de productenmix, waarmee Dudok Wonen alle inkomensgroepen, inclusief de lagere en middeninkomens, kan bedienen die zichzelf niet kunnen redden. De Autoriteit Woningcorporaties (AW) ging, na het ontvangen van een positieve zienswijze van de gemeenten en de huurders, in 2017 akkoord met het scheidingsvoorstel.

Dudok Wonen legt jaarlijks organisatiebrede projecten vast in een jaarplan

Dudok Wonen maakt sinds 2017 weer gebruik van jaarplannen voor de hele organisatie. In de periode voor 2017 werd gewerkt met afdelingsplannen, de kadernotitie, de begroting en een Voortganglijst Projecten Organisatieverbetering.

Op basis van de Strategienota 'Samen Vooruit 2017+', de productenmix, het portefeuilleplan, de prestatieafspraken met de gemeenten en de meerjarenbegroting wordt een jaarplan opgesteld. Het jaarplan geeft inzicht in de organisatiebrede projecten, die worden uitgevoerd om Dudok Wonen als organisatie structureel te verbeteren en die bijdragen aan de realisatie van de strategie uit de strategienota. Als voorbeelden van organisatiebrede projecten kunnen bijvoorbeeld worden genoemd (Jaarplan 2018):

- Inventariseren van veiligheid van woningen;
- Optimaliseren van mutatieprocessen en de monitoring;
- Opstellen van visie voor energieneutraal 2050.

Voor ieder project wordt een projectplan opgesteld, waarin onder andere het doel, het resultaat, het projectteam, het plan van aanpak en de start- en einddatum zijn vastgelegd.

4.3.2 *Sturing op prestaties*

6,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6.

Dudok Wonen monitort de prestaties aan de hand van periodieke rapportages

Dudok Wonen monitort de voortgang op de voorgenomen maatschappelijke prestaties aan de hand van periodieke rapportages. In de periode tot en met 2017 was er sprake van kwartaalrapportages. In 2018 is overgegaan op trimesterrapportages. Dudok Wonen geeft als belangrijkste voordeel van trimesterrapportages een verbetering van de (kwaliteit van) de prognoses aan. De bijkomende voordelen is dat het werken met trimesterrapportages beter aansluit op de vergaderdata van de RvC en dat de verwerking van de eerste kwartaalrapportage niet langer tijdens de drukke jaarrekeningperiode plaatsvindt.

In de periodieke rapportages wordt de voortgang op de doelstellingen uit de Strategienota 'Samen Vooruit 2017+' beschreven. Daarnaast wordt ingegaan op governance, compliance en

risicomanagement. In de bijlagen van de periodieke rapportages wordt onder andere inzicht gegeven in het kasstromenoverzicht, het Operationeel Financieel Sturingsmodel, de investeringsprojecten en de risicomatrix.

De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om de structuur en nummering van de doelstellingen uit de strategienota zichtbaar terug te laten komen in de trimesterrapportages, eventueel in combinatie met een Balanced Scorecard. Daarnaast is het mogelijk om de voortgang op de prestatieafspraken eveneens onderdeel te laten zijn van de trimesterrapportages, zodat ook op deze onderdelen informatie goed beschikbaar is en monitoring, bijsturing en transparantie mogelijk is.

Dudok Wonen stuurt, indien noodzakelijk, bij

Indien afwijkingen zich voordoen neemt Dudok Wonen maatregelen om aan de doelstellingen uit de strategienota te voldoen. Als voorbeeld kan worden genoemd dat Dudok Wonen, in verband met het hoge ziekteverzuimpercentage, werkt aan procesoptimalisatie door onder andere het contact met de ARBO te intensiveren en de leidinggevenden meer te betrekken bij verzuimbegeleiding van de medewerkers. Daarbij heeft Dudok Wonen het duurzaamheidsprogramma 'Fris op je werk' voortgezet met als doel om een duurzame gedragsverandering te bereiken. Het programma bouwde voort op het Preventief Medisch Onderzoek van 2016.

Een ander voorbeeld van bijsturing is dat Dudok Wonen wil dat de sociale koop meer bij de doelgroep terecht komt. In dit kader wordt Kopen naar Wens meer ingezet, dan de formule Koop Goedkoop, omdat Kopen naar Wens meer bij de doelgroep terecht komt. Daarnaast heeft Dudok Wonen ook de huren in de vrije sector gematigd tot maximaal € 850 en zijn ze maximale inkomenseisen gaan stellen, om woningen meer bij de doelgroep terecht te laten komen. Daarvoor waren de huren marktconform en werden er geen maximale inkomenseisen gehanteerd.

Ook heeft Dudok Wonen bijgestuurd in de labeling van huurwoningen ten opzichte van verkoopwoningen. In Hilversum ging de verkoop sneller dan de verhuur, waardoor de doelstelling uit de prestatieafspraken niet behaald leek te worden. Dudok Wonen heeft toen verkoopwoningen teruggelabeld naar huurwoningen, bijvoorbeeld in de Bloemenbuurt.

In het kader van het creëren van draagvlak onder haar belanghebbenden heeft Dudok Wonen tijdens het proces van het scheidingsvoorstel bijgestuurd en het oorspronkelijke plan aangepast.

4.4 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen (of raad van toezicht) vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

4.4.1 Maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen

7,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd omdat de RvC een grote mate van betrokkenheid toont bij het nastreven van de maatschappelijke doelen van Dudok Wonen en op actieve wijze monitort dat de maatschappelijke prestaties worden geleverd.

Gedeelde visie op maatschappelijke rol

De visitatiecommissie heeft aan de hand van het gesprek met de leden van de RvC vastgesteld dat deze allen individueel een duidelijke visie hebben op hun maatschappelijke rol als commissaris bij een woningcorporatie. Hierbij is ook aangegeven dat het leveren van een maatschappelijke bijdrage een belangrijke drijfveer was om commissaris te worden.

Er is tevens een gedeelde en gezamenlijke visie op de rol als toezichthouder. Het wordt hierbij belangrijk gevonden dat Dudok Wonen 'de randen oprekt' en bekijkt waar zij van toegevoegde waarde kan zijn. De leden van de RvC spreken ook regelmatig over hun bijdrage en letten ook bij de (ontwikkeling van) de samenstelling van de RvC hierop. Een nieuwe commissaris moet namelijk ook passen bij de bijzondere visie van Dudok Wonen en de beoogde maatschappelijke rol. Centraal hierbij staat dat Dudok Wonen op zoek is naar innovatie: wat is voor mensen belangrijk? Dudok Wonen spreekt hierbij ook duidelijk de eigen kracht van huurders (en kopers) aan.

Borging van de maatschappelijke doelen in het beleid

De RvC is op goede wijze aangehaakt en betrokken bij de ontwikkeling van de lange termijnvisie van Dudok Wonen. Door middel van een aantal werkconferenties met bestuur en management heeft de RvC zijn inbreng kunnen geven. Soms in het meedenken, soms in het stellen van scherpe vragen. De RvC wordt hierbij goed aan de voorkant van het proces betrokken. De aandacht van de RvC is daarmee ook meer verschoven van de operatie naar de strategie.

De borging van het realiseren van de maatschappelijke doelen heeft veel aandacht bij het toezichthouden. Een voorbeeld was dat de RvC vond dat er te weinig indicatoren waren om vast te stellen of de strategie succesvol was. De RvC heeft toen meer gestuurd op het vaststellen van kpi's.

De borging van de maatschappelijke doelen van Dudok Wonen staat bovendien jaarlijks op de agenda. Ook laat de RvC zich informeren over de lange termijn trends door middel van scenarioanalyses. De RvC pakt het inventariseren van relevante maatschappelijke doelen thematisch aan.

Om te borgen dat ook uit andere bronnen relevante signalen worden meegenomen over maatschappelijke ontwikkelingen nemen de leden van de RvC tevens regelmatig deel aan werkconferenties en congressen. Bij de werkconferenties zijn tevens medewerkers van Dudok Wonen aanwezig, waardoor de RvC-leden ook informatie krijgen vanuit de organisatie en de interne 'haakjes' makkelijker gezien kunnen worden. Na afloop van de bijeenkomst worden verschillende perspectieven bij elkaar gebracht en wordt concreet vastgesteld wat er gezegd is en wordt de toepasselijkheid voor het werkgebied van Dudok Wonen besproken in de RvC.

De RvC nodigt ook regelmatig deskundigen uit om zich te laten bijpraten over bepaalde ontwikkelingen, bijvoorbeeld over informatievoorziening en digitalisering.

De RvC heeft tevens de HBV gevraagd hoe zij aankijken tegen de strategie van Dudok Wonen. De RvC krijgt op deze wijze ook de aandachtspunten mee vanuit de HVB en kan deze vervolgens meenemen bij het houden van het toezicht.

Actieve wijze waarop RvC zijn maatschappelijke rol neemt bij het volgen van de maatschappelijke prestaties

Het volgen van de realisatie van de maatschappelijke prestaties verloopt in principe via de tertiaalrapportages. De RvC is verder actief bezig met de zogenoemde pijnpunten in de uitvoering van de maatschappelijke opgaven. De verkoopdoelstelling van Dudok Wonen is een voorbeeld van een veel besproken onderwerp. De verkoop van woningen en daarmee het bieden van een woon

carrière zit in het model van Dudok Wonen. Door sociale huurders de kans te geven een koopwoning te verwerven, is ook een maatschappelijk doel bediend. Met het verkregen geld kan Dudok Wonen vervolgens weer nieuwbouw realiseren voor de primaire doelgroep.

De RvC staat volledig achter de verkoopdoelstelling en laat weten dat de verkoop van woningen niet altijd een pijnpunt is geweest. Door de beperkte nieuwbouw en de druk op de voorraad is het thema echter urgenter geworden. De RvC heeft ook met de directeur-bestuurder gesproken over de communicatiestrategie richting verschillende belanghebbenden. Op deze manier wordt de organisatie scherp gehouden. De directeur-bestuurder heeft de raadsleden van de gemeente uitgenodigd om uitleg te geven over de verkoopstrategie

Rol bij besluitvorming over de maatschappelijke prestaties

De visitatiecommissie heeft aan de hand van het gesprek met de RvC en de ontvangen documentatie vastgesteld dat de RvC op goede wijze betrokken is bij de besluitvorming rond de maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft ook vastgesteld dat de RvC toeziet op het proces van de prestatieafspraken en bewaakt dat deze passen bij het beleid van Dudok Wonen. Bij de besluitvorming weegt de RvC diverse belangen op elkaar af en probeert een inschatting te maken van het maatschappelijk rendement dat de investering oplevert. Dit blijkt echter in de praktijk lastig vast te stellen te zijn. Daarom wordt hier uitgebreid over gediscussieerd in de RvC en met bestuur en management van Dudok Wonen.

Rol in het lokale netwerk

De RvC laat in principe de contacten met de belanghebbenden over aan het bestuur en de medewerkers van Dudok Wonen. De RvC heeft wel af en toe contact met andere belanghebbenden, zoals een wethouder, die bijvoorbeeld deelneemt aan bijeenkomsten. De RvC is verder aanwezig bij bijvoorbeeld een opening van een nieuwbouw- of renovatieproject, bijvoorbeeld bij de renovatie van de Bloemenbuurt. De aanwezigheid vergroot de zichtbaarheid in het lokale netwerk en geeft de RvC-leden informatie over wat er speelt bij de belanghebbenden.

Daarnaast zijn ook meer informele contacten bij bijvoorbeeld de jaarlijkse kerstborrel. De RvC laat verder weten ook nauw betrokken te zijn bij het vraagstuk met betrekking tot hoe een bredere doorsnede van de belanghebbenden is te betrekken bij het beleid van Dudok Wonen.

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie betreft belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.5.1 Externe legitimatie

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de passende wijze waarop Dudok Wonen belanghebbenden betreft en de inzet op innovatieve werkwijzen, zoals Samen Vooruit Labs.

Dudok Wonen zet in het vasthouden en verbeteren van samenwerking

Dudok Wonen heeft continue aandacht voor samenwerking met en participatie van belanghebbenden. De strategienota van Dudok Wonen is opgesteld in samenwerking met belanghebbenden. Dudok Wonen deelde inzichten en ideeën en toetste de uitgangspunten en de wenselijke resultaten. De strategienota wordt gezien als het beginpunt van een iteratief proces met belanghebbenden. In de strategienota heeft Dudok Wonen als opgave en doelstelling vastgelegd dat Dudok Wonen de samenwerking met belanghebbenden wil vasthouden en verbeteren. Daarbij wordt gezocht naar nieuwe vormen van verbinding met belanghebbenden om inzicht te krijgen in hoeverre Dudok Wonen de juiste bijdrage levert aan de samenwerking.

Dudok Wonen werkt samen met de huurdersbelangenvereniging

Dudok Wonen vindt goed overleg met een sterke huurdersbelangenvereniging belangrijk. Om de HBV in staat te stellen om hun werk te kunnen doen, biedt Dudok Wonen hen budget en stelt zij een vergaderruimte ter beschikking. Met Dudok Wonen is overeengekomen dat nieuwe huurders op een toegankelijke manier het aanbod krijgen om lid te worden van de huurdersbelangenvereniging. In 2018 hebben zittende huurders een brief van Dudok Wonen ontvangen om hen te motiveren om lid te worden van de HBV.

Dudok Wonen heeft in het kader van de prestatieafspraken en/of adviesaanvragen regelmatig overleg met de HBV. Dudok Wonen legt bijvoorbeeld de activiteitenoverzichten voor de gemeenten Hilversum en Gooise Meren voor advies voor aan de HBV. Naast Dudok Wonen hebben tevens leden van de RvC contact met de HBV. Een van de huurderscommissarissen heeft in een Algemene Ledenvergadering van de HBV bijvoorbeeld uitleg gegeven over de taken en bevoegdheden van de huurderscommissaris.

Dudok Wonen werkt samen met gemeenten en de regio Gooi en Vechtstreek

Dudok Wonen werkt in het kader van de volkshuisvesting samen met gemeenten. Dudok Wonen voert zowel met de gemeente Hilversum als de gemeente Gooise Meren frequent overleg op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Naast de prestatieafspraken zijn bijvoorbeeld lopende bouwprojecten en het sociaal domein onderwerpen van gesprek.

Naast het overleg met het niveau van de gemeente worden een aantal onderwerpen besproken op regionaal niveau. Aan het begin van 2017 is door de zeven gemeenten in de regio Gooi en Vechtstreek een woonvisie vastgesteld. Op regionaal niveau wordt onder andere overleg gevoerd over bouwlocaties, woonruimteverdeling en het regionaal actieprogramma. De woningcorporaties uit de regio overleggen daarnaast regelmatig met elkaar op bestuurlijk en op uitvoeringsniveau. Het doel van deze overleggen is om afstemming te hebben over verschillende onderwerpen, zoals de huisvesting van statushouders en woonruimteverdeling. De uitkomsten worden vastgelegd, zodat ook de voortgang duidelijk is.

Alhoewel de samenwerking met de gemeenten over het algemeen goed verloopt, is zoals is gebleken in het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden, met name de de gemeente Gooise Meren zeer ontevreden over de samenwerking en relatie met Dudok Wonen. het is daarom een

duidelijk verbeterpunt voor Dudok Wonen om over de volle breedte een goede relatie op te bouwen met de gemeenten in haar werkgebied.

Dudok Wonen versterkt samenwerking met bewonerscommissie

Dudok Wonen heeft in samenwerking met de huurdersbelangenvereniging opdracht verleend aan een adviesbureau om de bewonerscommissie te ondersteunen en op te leiden in hun rol. Het doel is om de bestaande bewonerscommissies te versterken, de binding met het bestuur van de HBV te verstevigen en mogelijk ook meerdere bewonerscommissies te laten ontstaan. In 2018 hebben drie bijeenkomsten plaatsgevonden. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Dudok Wonen de uitkomsten van de bijeenkomsten terugkoppelt en hierbij laat weten wat er met de opmerkingen of voorstellen wordt gedaan. Voor een deel vindt dit plaats tijdens een volgend overleg, voor een deel middels reguliere contacten.

Dudok Wonen organiseert 'Samen Vooruit Labs'

Dudok Wonen heeft met belanghebbenden 'Samen Vooruit Labs' georganiseerd. In de 'labs' wordt samen met belanghebbenden nagedacht over oplossingen voor huidige en toekomstige vraagstukken. Voor de labs nodigde Dudok Wonen, afhankelijk van het onderwerp, huurdersverenigingen, RvC-leden, collega-corporaties en welzijns- en zorginstellingen uit. Daarnaast schoven wethouders, raadsleden en ambtenaren van gemeenten aan. Onderwerpen waren bijvoorbeeld 'Wie vallen er tussen wal en schip op de woningmarkt', 'Wie krijgt er voorrang op een huis in de vrije sector huur/sociale koopproducten?' en een learning journey over tiny housing naar Almere. Het resultaat vanuit het lab over de voorrangsregeling was bijvoorbeeld input voor een werkgroep van corporaties en huurdersverenigingen die een voorrangsregeling hebben opgesteld.

Dudok Wonen is daarnaast actief met het opzetten van een klantenpanel en een (digitale) vorm om de belangenbehartiging van kopers te organiseren. In het voorjaar van 2019 zijn zowel het klantenpanel als de organisatie van belangenbehartiging van kopers er nog niet.

4.5.2 Openbare verantwoording

7,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreid van de toelichting en de wijze waarop de informatie begrijpelijk is gemaakt voor een brede doelgroep.

De openbare verantwoording van Dudok Wonen verloopt met name via het jaarverslag, de website, het magazine Leef en de digitale nieuwsbrief Leef. In het jaarverslag wordt aan de hand van de vier opgaven uit de strategienota verantwoording afgelegd. Daarbij wordt goed de koppeling gemaakt met de doelstellingen. Het jaarverslag is goed leesbaar en afgestemd op de doelgroepen.

Op de website gaat Dudok Wonen uitgebreid in op haar missie en visie en de geleverde maatschappelijke prestaties. Hierbij wordt ook bijzondere aandacht gegeven aan het cultureel erfgoed van de architect Dudok, waarnaar de corporatie is vernoemd. Onder een apart kopje worden de belangrijkste projecten die in aanbouw zijn of reeds zijn opgeleverd toegelicht. Hierbij wordt uitgebreid ingegaan op de kenmerken van een project, zowel van uit volkshuisvestelijke als bouwkundige aspecten. Ook bijzondere trajecten, zoals In between places, worden toegelicht.

Naast het jaarverslag publiceert Dudok Wonen het bewonersmagazine Leef. Het magazine verschijnt twee keer per jaar en wordt verspreid onder huurders en kopers van Dudok Wonen. In

het magazine zijn nieuwsberichten, praktische informatie voor huurders, verhalen van huurders en verantwoordingsinformatie opgenomen.

Figuur 5: Passage uit Bewonersmagazine Leef



Bron: Bewonersmagazine Leef, Dudok Wonen (Winter 2018)

De digitale nieuwsbrief Leef verschijnt zes keer per jaar en wordt per e-mail naar de huurders van Dudok Wonen en andere geïnteresseerden gestuurd. Zowel de papierenversie als de digitale versie adresseren een breed aantal onderwerpen en zijn op een begrijpelijke en toegankelijke wijze geschreven.

Deel 3: Bijlagen

Position Paper – maatschappelijke visitatie 2019 - Harro Zanting, 28-11-2018

Samenvatting

Dudok Wonen is een sociale huisvester voor mensen die ons nodig hebben, vanuit een missie die uit gaat van de eigen kracht van bewoners. De administratieve scheiding was een impactvol project in de afgelopen jaren dat we succesvol en gericht op maatschappelijke waarde uitvoerden. Een bijzondere strategie schept verplichtingen die we steeds beter waarmaken. Met respect voor regels en systemen geven we ook ruimte aan maatwerk en innovatie. We staan voor uiterst complexe investeringsopgaven met financiële onzekerheden en uitdagingen. Dudok Wonen wil weten of we de goede dingen doen en luistert daarbij naar de stem van de samenleving.

Dudok Wonen is een sociale huisvester voor mensen die ons nodig hebben...

We zijn er voor mensen die niet zelf in hun woning kunnen voorzien zonder financiële steun op de woningmarkt. Deze groep is in onze gewilde regio groter dan het aanbod dat wij kunnen bieden. We focussen op de actief woningzoekenden waarvoor we met beperkte middelen een zo groot mogelijk aanbod realiseren. Een groot deel van de actief woningzoekenden betreft starters. Dit zijn jongeren of mensen die opnieuw starten met een wooncarrière. Onze aandacht gaat ook uit naar mensen die zorg of begeleiding nodig hebben en naar de meest kwetsbare bewoners. Voor onze zittende bewoners zijn we een betrouwbare dienstverlener. Voor onze huurders zijn we een dienstverlener die zorgt voor een schone, hele, veilige en duurzame woning waar het goed wonen is.

... vanuit een missie die uit gaat van de eigen kracht van bewoners.

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

Deze op emancipatie gerichte en statutair verankerde missie van de stichting biedt steeds opnieuw houvast bij het maken van strategische keuzes. Die missie blijft inspireren om steeds uit te blijven gaan van mensen en het bieden van kansen waarmee ze zelf invulling kunnen geven aan hun woonbehoeften. Kansen voor de zittende huurders en voor nieuwe woningzoekenden. De inzet van de optimale mix woonproducten (de zogenaamde productenmix bestaande uit sociale huur, (betaalbare) vrije sector huur, KoopGoedkoop en Kopen naar Wens) draagt daar zo goed mogelijk aan bij. De bestaande woningvoorraad is nooit vertrekpunt van denken.

De administratieve scheiding was een impactvol project in de afgelopen jaren ...

We kozen ervoor om de verplichte scheiding DAEB/niet-DAEB te agenderen als een strategisch belangrijk project dat we gelijktijdig uitvoerden met het actualiseren van de strategie. Na veel interactie met stakeholders en toezichthouders zijn Samen Vooruit 2017+ (strategie) en Sociaal, met- en Zonder staatssteun (scheidingsvoorstel) vastgesteld en goedgekeurd. Gezamenlijk bieden zij een stevige basis voor ons maatschappelijk presteren in de komende jaren.

... dat we succesvol en gericht op maatschappelijke waarde uitvoerden.

Politieagenten, verpleegsters, onderwijzers en velen anderen vallen overal in het land “tussen wal en schip” op de woningmarkt. We zijn trots en tevreden dat deze huishoudens met een (lager) middeninkomen door Dudok Wonen nu juist wél bediend worden in Hilversum, Naarden en

Bussum. Het scheidingsvoorstel maakt het mogelijk dat we een deel van de woningen in de vrije sector ruim onder de markthuur aan deze doelgroep aanbieden. Het zijn zowel starters als bewoners die een sociale huurwoning achterlaten.

Een bijzondere strategie schept verplichtingen...

In het tijdperk van “terug naar de kerntaken” lieten we sommige keuzes uit het verleden los. We stopten met vastgoedbeheer voor derden en met initiatieven voor commerciële nieuwbouw en we ruimden de meeste nevenstructuren (B.V.'s en Stichting) op. Maar we bleven we ons richten op een breed aanbod sociale huisvesting en niet primair op behoud en beheer van de sociale huurvoorraad. Die strategie is niet mainstream in de sector. Noblesse Oblige.

...die we steeds beter waarmaken.

Het vorige visitatierapport gaf aan dat we meer bewijs moesten leveren van de maatschappelijke meerwaarde van onze productenmix (ergo onze 4 woonproducten). We zijn tevreden over wat we op dat punt al presteerden maar vinden het nog niet genoeg:

- in de strategie is de relatie tussen missie en sociale koop duidelijker beschreven;
- in het scheidingsvoorstel is goed onderbouwd waarom een aanbod vrije sector met een (door ons) gematigde huur nodig is;
- sociale koop en vrije sector worden actief, passend en zichtbaar toegewezen aan ‘de goede huishoudens’ qua inkomen;
- over deze *goede match* zijn in Hilversum inmiddels prestatieafspraken gesloten en waar nodig pasten we ook tussendoor ons verkoopbeleid aan (zoals met de inzet van KopenNaarWens bij mutatiewoningen);
- er zijn enquêtes gehouden onder kopers en vrije sector huurders en kopers zijn toegevoegd aan de KWH-metingen.
- er is een inzichtelijke factsheet opgesteld over de huishoudens die we met sociale koop bedienen en die positief bijdraagt aan de dialoog met stakeholders.

We blijven werken aan de juiste inzet van onze woonproducten voor de doelgroepen in overleg met onze belanghouders.

Met respect voor regels en systemen...

Als corporatie doen we ons werk binnen een sterk uitdijend stelsel van regels. We vinden er wat van maar klagen er niet over. In het belang van onze bewoners zorgen we dat we de regels kennen.

... geven we ook ruimte aan maatwerk en innovatie.

We zijn in staat om er ook te zijn voor huishoudens die iets meer nodig hebben dan de toepassing van regelsystemen en de uitvoering van beleid. Met ons maatwerkbudget kunnen medewerkers direct bij de bewoner doen wat nodig is. Samen met Youké en RIBW creëerden we eind 2016 een locatie voor jongeren die niet thuis kunnen wonen en nog te onervaren zijn om helemaal zelfstandig te huren. Met ons concept In Between Places in Hilversum bieden we sinds 2017 een kans aan 22 huishoudens die urgent maar tijdelijk woonruimte nodig hebben en niet in aanmerking komen voor urgentie.

We staan voor uiterst complexe investeringsopgaven...

Dudok Wonen wil en moet woningen blijven toevoegen en verduurzamen. Voor het toevoegen zijn we afhankelijk van een geografisch werkgebied met voldoende locaties en politieke steun voor sociale woningbouw. We blijven investeren in samenwerking met de Gooise gemeenten en zijn ook tevreden over de stappen die we met Almere al hebben gezet. We zijn tevreden over de voortgang met onze routekaart richting CO₂-neutraal. Maar zo lang de gemeentelijke warmteplannen niet zijn vastgesteld is het lastig om de goede investeringsbeslissingen te nemen.

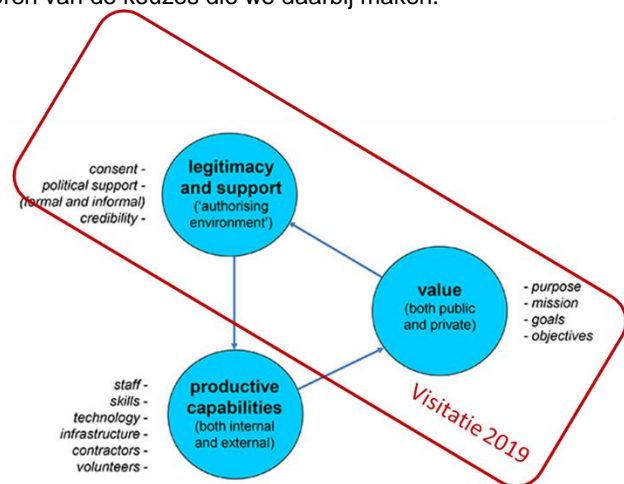
... met financiële onzekerheden en uitdagingen.

We zijn bezorgd over de momenteel extreem stijgende bouwkosten en de nog steeds toenemende fiscale afroaming van ons geld door de rijksoverheid (de verhuurdersheffing en de vennootschapsbelasting). Toch zijn onze organisatie en ons bedrijfsmodel er op toegerust om in dat uitdagende speelveld actief te blijven.

Dudok Wonen wil weten of we de goede dingen doen ...

Voor de vierde keer laat Dudok Wonen een maatschappelijke visitatie uitvoeren. Niet primair omdat het moet maar vooral omdat we als maatschappelijke organisatie intrinsiek nieuwsgierig zijn naar wat de samenleving van onze prestaties vindt. Ingebed in de herziene woningwet focust deze "Visitatie nieuwe stijl" nog nadrukkelijker op de maatschappelijke waarde van onze stichting: doen wij als corporatie de goede dingen gegeven de lokale context?² Ook in onze eigen bestuursvisie onderkennen we dat het uiteindelijk gaat om de maatschappelijke waarde, de 'public value', die we leveren. Visitatie moet bijdragen aan het legitimeren van de keuzes die we daarbij maken.

In ons dagelijks werk gaat er ook veel aandacht naar de vraag of we de dingen die we doen, goed doen. De SVWN concludeert terecht dat de toetsing daarop, de spiegel op onze 'operational capabilities', op andere manieren stevig is ingebed in ons intern en extern toezicht. Deze visitatie gaat dus niet over aspecten van governance, goed werkgeverschap en organisatieontwikkeling.



... en luistert daarbij naar de stem van de samenleving.

Wat vinden onze belanghebbenden van de dingen die we doen? In de traditionele driehoek van het corporatiestelsel staan gemeenten en formeel georganiseerde huurders als belanghebbenden vooraan. Het is fijn dat de gemeenten waarin wij overwegend actief zijn de afgelopen jaren hun volkshuisvestingsbeleid hebben vastgelegd in woonvisies. Op papier bieden die brede en ambitieuze woonvisies gericht op *mensen* in een *inclusieve regio* een lokale context waaraan Dudok Wonen een uiterst waardevolle bijdrage levert en vanuit haar missie nog meer kan leveren. In de dagelijkse praktijk verengt de discussie zich soms in extreme mate tot "de omvang van de gereguleerde huurvoorraad". In die dagelijkse praktijk wankelt dan soms het beeld dat wij als huurders & koperscorporatie de goede dingen doen. Volgens corporaties moeten er meer sociale huurwoningen worden toegevoegd. Volgens gemeenten gaat het (ook) om minder verkopen waarbij het sociale koop aanbod van Dudok Wonen wordt gezien als verkoop. In Hilversum zijn hierover op papier goede prestatieafspraken gesloten maar is het gedeelde draagvlak over de dynamiek in de sociale huurvoorraad nog onvoldoende. In GooiseMeren is de afgelopen jaren nog wel doorgewerkt op basis van prestatieafspraken met rechtsvoorgangers Bussum en Naarden. Maar dit zelfde vraagstuk staat het sluiten van prestatieafspraken met de fusiegemeente tot nu toe in de weg. Het blijft een uitdaging om elkaar te vinden in het gedeelde en gezamenlijke belang en niet in elkaar kwijt te raken in standpunten. Ook deze visitatie moet ons iets leren in het omgaan met die lokale context.

De vorige visitatie bracht terecht aan het licht dat de relatie met de Huurders Belangen Vereniging Dudok Wonen (HBV) moest verbeteren. Die relatie is verbeterd en dat stemt tot tevredenheid. In

² Position paper Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). www.visitaties.nl

onderlinge dialoog blijken ook inhoudelijke meningsverschillen over beleid in elk geval beter bespreekbaar en soms ook overbrugbaar. De context van groepsprocessen (meerdere corporaties en hun huurders) rondom prestatieafspraken maakt samenwerking met de vertegenwoordigers van onze eigen huurders soms ingewikkeld. Wij moeten er samen voor zorgen dat de *gewone* huurdersparticipatie, die erop toeziet dat wij als huisbaas van duizenden huurders de goede dingen doen, voldoende aandacht krijgt.

Gelukkig weten we ook dingen uit meetbare tevredenheid van huurders. Zo is het mooi om te zien dat belangrijke KWH-cijfers een stijgende trend vormen. Op alle prestatievelden die meetellen voor de Aedes-benchmark scoren we inmiddels ruim bovengemiddeld. Toch blijven we op dit punt ook kritisch op processen waarvan we weten dat ze nog niet goed lopen en waarover huurders ontevreden zijn.

Naar wie moeten we allemaal luisteren om de samenleving te horen? Waar horen we de stem van woningzoekenden, van de outsiders op de woningmarkt, van de groeiende groep huurders met 'een rugzakje' en van de zorgen over gasloos wonen? Gelukkig stellen we ons dit soort vragen niet alleen tijdens een visitatie. Bijvoorbeeld met de Samen Vooruit Labs is deze vorm van luisteren naar de samenleving de afgelopen jaren onderdeel geworden van ons dagelijks werk.

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Bestuurlijke reactie visitatie 2014 - 2018

Voor Dudok Wonen is dit alweer de vierde maatschappelijke visitatie. Bij de start van deze visitatie *nieuwe stijl* (volgens de 6.0 methodiek) schreven we in onze position paper dat we van de visitatie willen leren én dat het moet bijdragen aan het legitimeren van (beleids)keuzes die we maken.

De visitatiecommissie beschrijft ons als een ambitieuze, eigenzinnige en innovatieve maatschappelijke ondernemer. We zijn blij dat we het werk van de afgelopen vier jaar terug te zien in de waardering van onze stakeholders, zoals het In Between Places concept, ons betaalbare vrije sector aanbod en het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Daar is hard door collega's aan gewerkt en zijn we trots op.

Zeer te tevreden zijn wij met het feit dat de waardering door onze huurdersvereniging substantieel is verbeterd ten opzichte van de vorige visitatie. Van onze kant is daar ook hard gewerkt om samen vooruit te komen. Dat zien we ook terug in de waardering die de visitatiecommissie uitspreekt over hoe wij onze strategie en beleid hebben opgesteld in de afgelopen vier jaren: afgestemd op de opgaven in ons werkgebied en in gesprek met stakeholders.

De visitatiecommissie geeft ons ook een spiegel op ons verkoopbeleid. Zij constateren dat op het punt van de verkoopdoelstellingen het begrip bij een deel van de belanghebbenden eerder is verminderd dan verbeterd. Meer of minder *begrip* dan vier jaar geleden is best lastig te objectiveren want we hebben te maken met een andere visitatiemethodiek, andere mensen, andere omstandigheden. Los daarvan is dat niet wat we voor ogen hadden en we nemen de adviezen dan ook ter harte om nader tot elkaar te komen.

Dat "presteren volgens belanghebbenden" in rapportcijfers ruim voldoende scoort maar relatief lager dan de drie andere perspectieven is niet geheel onverwacht. We vermoeden dat dit voor een deel samenhangt met de spanning rondom het nog niet komen tot prestatieafspraken in de gemeente Gooise Meren.

Dankzij ons aanbod sociale koop en onze betaalbare vrije sector bieden we kansen voor lagere en middeninkomens op de Gooise Woningmarkt die er zonder ons op dit moment niet zouden zijn. Marktpartijen bieden immers niet of nauwelijks dergelijk woonproducten aan. Het advies om daarover "op een andere wijze het gesprek aan te gaan" nemen we graag over en gaan we mee aan de slag. We denken dan bijvoorbeeld aan het ons in de gesprekken wat minder laten leiden door het woningwet keurslijf met zijn vaste jaarcyclus van activiteitenplan en prestatieafspraken.

Op basis van dit visitatierapport concluderen we al wel dat er naast een andere wijze van gesprek ook een andere balans in de onderwerpen van gesprek met belanghebbenden moet komen. Zo concluderen we onder meer dat we met gemeenten bestuurlijk vaker moeten spreken over onze inspanningen op het gebied van de renovatie van woningen. Het rapport bevat nog enkele voorbeelden die ons wijzen op de noodzaak andere onderwerpen dan bouwen-verhuren-verkopen vaker te agenderen.

Naast de verbinding van het beleid rondom sociale koop benadruk de visitatie nog twee verbeterpunten: 1) stappen maken in de verduurzaming richting label B en 2) verantwoording over de vermogensinzet.

In de afgelopen circa 15 jaar domineerde erfgoedbehoud een groot deel van onze renovatieprogramma's. Zo renoveerden we ruim 550 woningen in de Bloemenbuurt-Zuid Hilversum en brachten de buurt weer in allure. We herkennen dat we bij onze investeringen in de bestaande voorraad nu meer prioriteit moeten geven aan isolatie richting gemiddeld label B. De afgelopen tijd is de uitvoering daarvan helaas vertraagd door de moeizame aanbesteding van het werk. Daarbij moet ook vermeld worden dat we op andere terreinen van de verduurzaming zoals de gasloze verwarming van nieuwbouw juist zeer vooruitstrevende projecten doen en hebben gedaan.

Als het gaat om de verantwoording over de vermogensinzet spanden we ons de afgelopen jaren in om dit te doen aan de hand van het DrieKamer (verantwoordings) model. We herkennen de feedback dat dit nog niet heeft opgeleverd wat je daarvan zou mogen verwachten. We bekijken hoe we de inzichten uit de visitatie kunnen gebruiken om daarin de volgende stap te zetten.

Tot slot dank ik alle belanghebbenden voor de door hen uitgesproken waardering en constructief-kritische bijdragen aan deze visitatie.

Harro Zanting
Sanson
Directeur-bestuurder
RvC
Mei 2019

Astrid
Voorzitter

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Dudok Wonen

Naam	Functie
De heer Zanting	Directeur-bestuurder
Mevrouw Sanson	Voorzitter Raad van Commissarissen
De heer de Loor	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Rieter	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Ozyenici	Lid Raad van Commissarissen
De heer Moesbergen	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw van de Lagemaat	Programmamanager public value

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Elbertsen	HBV Dudok Wonen
Mevrouw Ooms	HBV Dudok Wonen
De heer van de Linden	HBV Dudok Wonen
De heer Poslu	HBV Dudok Wonen
De heer Kastje	Wethouder gemeente Hilversum
Mevrouw Huiskers	Beleidsmedewerker gemeente Hilversum & regio Gooi en Vechtstreek
De heer Schimmel	Wethouder gemeente Gooise Meren
De heer Prins	Beleidsmedewerker gemeente Gooise Meren
De heer van Grienken	Beleidsmedewerker gemeente Almere
Mevrouw Oosterbaan	Directeur-bestuurder Alliantie
Mevrouw van der Burgt	Voormalig directeur-bestuurder Alliantie
De heer van Gessel	Directeur-bestuurder Gooi en Omstreken
Mevrouw Ronner	Regiomanager Ymere
Mevrouw Verheul	Directeur-bestuurder Woning Stichting Naarden
Mevrouw Boerman	Regio Gooi en Vechtstreek
Mevrouw Kruijswijk	Sociaal Plein
Mevrouw Raamsveld	Sociaal Plein
Mevrouw Rebel	Sociaal Plein
Mevrouw Keita	Versa
De heer Koeleman	Kwintes
De heer Gritter	Youké
Mevrouw van de Riet	Buurtcoördinator
De heer Velema	Sherpa
De heer Hup	Amaris
De heer van Dijkhuizen	Gebiedsregisseur

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Dudok Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 januari 2019



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Dudok Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Dudok Wonen.

Rotterdam, 1 januari 2019




Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van Dudok Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Dudok Wonen.

Rotterdam, 1 januari 2019



Robert Kievit

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Rixt Bos verklaart hierbij dat de visitatie van Dudok Wonen in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Rixt Bos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Rixt Bos geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Rixt Bos geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Dudok Wonen.

Rotterdam, 1 januari 2019



Rixt Bos

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Consultant



Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Rixt Bos



Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant Regions and Cities, Ecorys
April - juni 2017	Afstudeerstage Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
Maart - juli 2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

Profielchets:

Rixt Bos MSc is commissielid. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen en wonen & zorg.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper Dudok Wonen</p> <p>Prestatieafspraken Hilversum 2017-2020</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Bussum 2013-2016</p> <p>Prestatieafspraken gemeente Naarden 2011-2014</p> <p>Regionale Woonvisie Gooy & Vechtstreek 2016-2030</p> <p>Woonvisie Hilversum 2016-2020</p> <p>Woonvisie Gooise Meren 2017-2025</p> <p>Activiteitenplannen 2016 t/m 2019 Hilversum en Gooise Meren</p> <p>Jaarverslagen 2014 t/m 2017</p> <p>Evaluatie prestatieafspraken 2018 en jaarschijf 2019 Hilversum</p> <p>Documentatie proces Prestatieafspraken Hilversum en Gooise Meren</p> <p>Documentatie Verkoop Regulerende Bepaling Bussum / Gooise Meren</p> <p>Documentatie scheidingsvoorstel DAEB / niet-DAEB</p> <p>Documentatie voorraadontwikkeling</p> <p>Documentatie In Between Places; o.a. evaluatie 2018</p> <p>Beleidsdocumenten Regionale Energiestrategie Gooi & Vechtstreek</p> <p>Strategie 2013-2016, Stap vooruit</p> <p>Strategie 2017+, Samen vooruit</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Begrotingen en meerjarenramingen 2014 t/m 2018</p> <p>dPi 2014 t/m 2017</p> <p>dVi 2014 t/m 2017</p> <p>Jaarrekeningen 2014 t/m 2017</p> <p>Treasury kwartaalrapportages en jaarplannen 2014 t/m 2018</p> <p>Jaarverslagen 2014 t/m 2017</p> <p>Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW</p> <p>Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen</p>
Governance van maatschappelijk presteren	<p>Documentatie zelfevaluatie RvC</p> <p>Verslagen RvC 2015 t/m 2018</p> <p>Strategie 2013-2016, Stap vooruit</p> <p>Strategie 2017+, Samen vooruit</p> <p>Jaarverslagen 2014 t/m 2017</p> <p>RvC kwartaalrapportages 2014 t/m 2017</p> <p>Activiteitenplannen 2016 t/m 2019 Hilversum en Gooise Meren</p>

Bijlage 7: Prestatietabel

Thema 1: Beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p><i>Sociale voorraad</i></p> <p>Hilversum/Gooise Meren De voorraad sociale huurwoningen blijft in de periode tot 2020 minimaal gelijk. Een sociale huurwoning is in de afspraken gedefinieerd als: een zelfstandige woning met een sociaal huurcontract (dat wil zeggen een aanvangshuur tot de liberalisatiegrens) (PA Hilversum 2017-2020, p.8; Woonvisie Gooise Meren 2017-2025, p.8; Woonvisie regio G&V 2016-2030, p.36).</p>	<p>Algemeen De totale sociale huurvoorraad van Dudok Wonen neemt ten opzichte van 2014 licht toe, maar daarna weer af.</p> <p>In Hilversum wordt er door de corporaties gezamenlijk waarschijnlijk voldaan aan de afspraak om de voorraad in de periode 2016-2020 minimaal gelijk te houden (Evaluatie prestatieafspraken Hilversum 2018, p.5). Hiermee wordt voldaan aan de afspraak in Hilversum.</p> <p>De totale sociale huurvoorraad van Dudok Wonen neemt echter af in deze periode, zowel in Hilversum als in Gooise Meren. Hiermee wordt op basis van de beschikbare informatie niet voldaan aan de afspraak in Gooise Meren.</p> <p>De totale sociale huurvoorraad van Dudok Wonen: 2014: 4.951 woningen (toelichting Dudok Wonen, afgeleide dVi) 2015: 5.329 woningen (toelichting Dudok Wonen, afgeleide dVi) 2016: 5.171 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 5.026 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 4.917 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen Dudok Wonen in Hilversum (gecorrigeerd voor scheidingsvoorstel): 2014: 2.702 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 2.985 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 2.901 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 2.824 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 2.778 woningen (prognose) (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Voorraad sociale huurwoningen Dudok Wonen in Gooise Meren (gecorrigeerd voor scheidingsvoorstel): 2014: 2.196 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 2.293 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 2.221 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 2.164 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 2.109 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p>	5
<p>Hilversum Daarnaast is voor Hilversum afgesproken dat de totale sociale woningvoorraad (zelfstandige huurwoningen met</p>	<p>Hilversum In de visitatieperiode is de sociale voorraad van Dudok Wonen in Hilversum licht afgenomen. Voor de periode</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>aanvangshuur tot de liberalisatiegrens + koopwoningen tot €210.000) licht toeneemt in de periode tot 2020 (PA Hilversum 2017-2020, p.8).</p>	<p>van de opgave is de voorraad gelijk gebleven. Dudok Wonen voldoet dan ook (nog) niet aan de opgave, maar heeft de voorraad ook niet laten afnemen tussen 2017 en 2018. De daling kan mede verklaard worden door de uitwerking van het Scheidingsvoorstel.</p> <p>Sociale voorraad Hilversum van Dudok Wonen: 2015: n.b. 2016: 3.718 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 3.687 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 3.687 woningen (prognose) (toelichting Dudok Wonen)</p>	
<i>Mensen die tussen wal en schip</i>		
<p>Regio In de Regionale Woonvisie wordt in het kader van de inclusieve regio genoemd dat het vinden van een woning voor lage- en middeninkomens een probleem is. Tussenvormen van sociale huur en reguliere koop kunnen een belangrijke schakel vormen in de doorstroming en een bijdrage leveren aan de inclusieve regio, mits terughoudend ingezet (Regionale Woonvisie 2016-2030, p.39).</p>	<p>Regio Dudok Wonen wil er ook zijn voor de middeninkomens, die op dit moment in de regio Gooi & Vechtstreek tussen wal en schip vallen, door de hoge prijzen op de vrije sectorhuur- en koopmarkt. In dit kader bieden zij ook sociale koop-producten aan. Dudok Wonen hanteert hierbij inkomenseisen, zodat de koopproducten terecht komen bij de doelgroep voor wie deze bedoeld is. Hiermee levert Dudok Wonen een goede bijdrage aan de regionale opgave op dit vlak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koop Goedkoop: de klant koopt de opstal en betaalt een maandelijkse vergoeding voor de grond. De koopsom is maximaal 10% onder de marktwaarde en er is een korting geldig op de canon; • Kopen naar Wens: De klant koopt de woning tegen instapwaarde. De overgebleven uitgestelde waarde wordt later afgelost. In eerste instantie was Kopen naar Wens alleen beschikbaar voor huurders die de eigen woning wilde kopen, maar tegenwoordig worden ook woningen bij mutatie via dit concept verkocht. <p>Verkoop via Koop Goedkoop door Dudok Wonen (nieuwe contracten en doorverkoop) in Hilversum: 2014: 60 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 92 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 95 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 101 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 89 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Verkoop via Koop Goedkoop door Dudok Wonen (nieuwe contracten en doorverkoop) in Gooise Meren: 2014: 65 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 76 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 91 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 75 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>2018: 59 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Verkoop via Kopen naar Wens door Dudok Wonen in Hilversum:</p> <p>2014: 7 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 9 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 6 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 7 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 25 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Verkoop via Kopen naar Wens door Dudok Wonen in Gooise Meren:</p> <p>2014: 22 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 11 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 14 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 1 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 13 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p>	
<p>Algemeen</p> <p>De regio, gemeenten en corporaties zien een behoefte aan tijdelijke wonen voor mensen die tijdelijk tussen wal en schip vallen op de huidige woningmarkt en niet in aanmerking komen voor urgentie. In het Regionaal Actieprogramma 2011-2015 is destijds een short-stay 'corporatiehotel' als project onder maatwerkafspraken opgenomen. Ook in de periode 2016-2020 geeft de regio aan deze doelgroep te willen blijven bedienen (RAP 2011-2015; RAP 2016-2020).</p>	<p>Algemeen</p> <p>Om de mensen die tussen wal en schip vallen een oplossing te bieden, is Dudok Wonen begin 2017 verhuuring in de pilot 'In between places' gestart. In dit concept worden 22 appartementen en studio's voor maximaal een jaar verhuurd worden aan mensen die tussen wal en schip vallen (JV 2017, p.27). In 2018 is beslist dat de pilot, wegens succes, wordt voortgezet (Evaluatie In Between Places, p.10). Daarnaast heeft Dudok Wonen een intentie verklaring met de gemeente Almere gesloten voor de bouw van 43 sociale huurappartementen deels te exploiteren via het 'In between places' concept (Q4 2017, p.5).</p>	8
<i>Inzet op doorstroming</i>		
<p>Hilversum</p> <p>Gemeente Hilversum, woningcorporaties en huurdersorganisaties stimuleren de dynamiek op de woningmarkt door het bevorderen van doorstroming binnen de sociale huur en tussen sociale huur en vrije sector huur- en koopwoningen: er komen meer sociale woningen beschikbaar voor de sociale doelgroep.</p>	<p>Algemeen</p> <p>Dudok Wonen realiseert doorstroming. Onder meer door verhuur van vrijesectorhuurwoningen tot € 850, aan mensen die uit een sociale huurwoning komen met een maximale inkomensgrens vanaf 2016. Vanaf 2017 heeft Dudok Wonen voorrangregels ingevoerd: 50% voor doorstromers uit sociale huur, 50% voor huishoudens met een bindingseis aan de regio (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Het aandeel van de vrijesectorverhuringen waarin huurders een sociale huurwoningen achterlieten is gemonitord vanaf 2017:</p> <p>2017: 22%, waarvan 12% een woning van Dudok Wonen (JV 2017, p.20) 2018: 28%, waarvan 9% een sociale huurwoning van Dudok Wonen (toelichting Dudok Wonen).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Hilversum</p> <p>Dudok Wonen breidt het aantal vrije sector huurwoningen (€710-€850) uit ten behoeve van de doorstroming van middeninkomens uit de bestaande sociale voorraad (PA Hilversum 2017-2020, p.9).</p>	<p>Hilversum</p> <p>Dudok Wonen heeft het aantal vrije sectorhuurwoningen (€ 710 tot € 850) in Hilversum uitgebreid, conform afspraak:</p> <p>2017: 462 woningen (Evaluatie prestatieafspraken Hilversum 2018, p.6)</p> <p>2018: 507 woningen (Evaluatie prestatieafspraken Hilversum 2018, p.6)</p>	
<i>Nieuwbouw</i>		
<p>Hilversum</p> <p>Woningcorporaties, gemeente Hilversum en huurdersorganisaties hebben in de prestatieafspraken de resultaatverplichting opgenomen dat partijen in de periode 2017 tot en met 2021 gezamenlijk in totaal 783 sociale huurwoningen nieuw bouwen (PA Hilversum 2017-2020, p.9).</p> <p>Nieuwbouw sociale huurwoningen Dudok Wonen in Hilversum:</p> <p>2014: n.b.</p> <p>2015: n.b.</p> <p>2016: 45 woningen (Activiteitenplan Hilversum 2016, p.2)</p> <p>2017: 70 woningen (Activiteitenplan Hilversum 2017, p.13)</p> <p>2018: 112 woningen (Activiteitenplan Hilversum 2018, p.10)</p> <p>Gooise Meren</p> <p>In de Gooise Meren blijft de druk op de woningmarkt de komende jaren hoog. Nieuwbouw voorziet in schaarse segmenten en zorgt voor verhuisketens (doorstroming). In de gemeente worden in de periode 2017 tot en met 2025 in totaal circa 350 sociale huurwoningen toegevoegd (Woonvisie Gooise Meren 2017-2025, p.8).</p> <p>Nieuwbouw sociale huurwoningen Dudok Wonen in Gooise Meren (Naarden + Bussum):</p> <p>2014: n.b.</p> <p>2015: n.b.</p> <p>2016: 0 woningen (Activiteitenplan Bussum/Naarden 2016, p.2)</p> <p>2017: 40 woningen (Activiteitenplan Gooise Meren 2017, p.14)</p> <p>2018: 40 woningen (Activiteitenplan Gooise Meren 2018, p.12)</p>	<p>Hilversum</p> <p>In Hilversum worden conform afspraak tot 2020 ten minste 783 sociale nieuwbouwhuurwoningen gerealiseerd (Voortgang PA Hilversum 2018, p.2).</p> <p>Dudok Wonen heeft in de hele visitatieperiode in totaal 127 nieuwbouw sociale huurwoningen gerealiseerd in Hilversum. Daarnaast verwacht Dudok Wonen 367 sociale huurwoningen te bouwen in de periode 2019 tot en met 2023 (Activiteitenplan Hilversum 2019, p.13).</p> <p>Gerealiseerde nieuwbouw sociale huurwoningen Dudok Wonen in Hilversum:</p> <p>2014: 0 woningen (JV 2014, p.42)</p> <p>2015: 56 woningen (JV 2015, p.36)</p> <p>2016: 0 woningen (JV 2016, p.38)</p> <p>2017: 45 woningen (Voortgang PA Hilversum 2018, p.4)</p> <p>2018: 26 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Gooise Meren</p> <p>Dudok Wonen heeft in de visitatieperiode geen nieuwbouwwoningen gerealiseerd in de gemeente Gooise Meren. Dudok Wonen verwacht in de periode 2019-2023 wel 76 sociale huurwoningen toe te voegen, waarvan de eerste 40 woningen in 2019 verwacht worden (Activiteitenplan Gooise Meren 2019, p.14). Dit zijn de 40 woningen die eerder in 2017 en 2018 verwacht waren.</p> <p>Gerealiseerde nieuwbouw sociale huurwoningen Dudok Wonen in Gooise Meren:</p> <p>2014: 0 woningen (JV 2014, p.42)</p> <p>2015: 0 woningen (JV 2015, p.36)</p> <p>2016: 0 woningen (JV 2016, p.38)</p> <p>2017: 0 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>2018: 0 woningen (toelichting Dudok Wonen)</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In 2017 en 2018 gaat het om hetzelfde project, dus in totaal 40 woningen.	In 2017 is een taskforce gestart tussen de gemeente en corporaties om locaties inzichtelijk te maken waar sociale woningbouw mogelijk is en daarnaast knelpunten in ontwikkeltrajecten snel op te kunnen lossen (Voortgang PA Hilversum 2018, p.2).	
<i>Verkoop</i>		
<p>Hilversum</p> <p>Bij de verkoop van sociale huurwoningen komt er een voorrangsregeling voor (PA Hilversum 2017-2020, p.9):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kopers van een sociale huurwoning die een sociale huurwoning achterlaten; • Nieuwe huurders van huurwoningen in de onderkant van de vrije sector. <p>Verkoop uit sociale huurvoorraad door Dudok Wonen in Hilversum: 2015: n.b. 2016: n.b. 2017: 58 woningen (PA Hilversum 2017-2020, p.20) 2018-2021: 268 woningen (PA Hilversum 2017-2020, p.22)</p>	<p>Hilversum</p> <p>Dudok Wonen hanteert in 2017 en 2018 eigen voorrangsregels die passen binnen de voorrangsregels uit de prestatieafspraken. Vanaf 2019 worden de voorrangsregels uit de prestatieafspraken toegepast (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Verder heeft Dudok Wonen conform afspraken in 2017 en 2018 sociale huurwoningen verkocht in Hilversum. Dudok Wonen heeft ook tijdig bijgestuurd door verkopen te remmen, toen door het hoge aantal mutaties de verkoopaantallen overschreden leken te worden in 2017 (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Verkoop sociale huurwoningen Dudok Wonen in Hilversum: 2014: 52 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2015: 72 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2016: 70 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2017: 54 woningen (toelichting Dudok Wonen) 2018: 52 woningen (prognose) (toelichting Dudok Wonen)</p>	7
<p>Gooise Meren</p> <p>In Bussum zijn op sommige woningen verkoop beperkende bepalingen van de gemeente, Bussum en later Gooise Meren, van toepassing, wat de verkoop voor Dudok Wonen beperkt (PA Bussum 2013-2016, p.19).</p> <p>In de gemeente Gooise Meren heeft Dudok Wonen in de visitatieperiode afspraken met de gemeente gemaakt over de maximale jaarlijkse verkoop van woningen onder de verkoop beperkende bepaling (Correspondentie verkoop regulerende bepaling; toelichting Dudok Wonen): 2013-2016: 405 woningen 2017: 14 woningen 2018: 14 woningen</p>	<p>Gooise Meren</p> <p>Dudok Wonen heeft gedurende de visitatieperiode conform de afspraken verkopen onder de verkoop regulerende bepaling gerealiseerd. Er zijn minder van deze woningen verkocht dan de maximaal afgesproken aantallen.</p> <p>Verkochte woningen met verkoop regulerende bepaling (toelichting Dudok Wonen): 2014: 52 woningen 2015: 33 woningen 2016: 25 woningen 2017: 12 woningen 2018: 5 woningen</p>	7
<i>Huisvesting statushouders</i>		
<p>Hilversum</p> <p>Woningcorporaties huisvesten statushouders conform de gemeentelijke taakstelling in gereguleerde woningen en hebben daarbij samen met de huurdersorganisaties</p>	<p>Hilversum</p> <p>In de visitatieperiode moest Dudok Wonen volgens de opgave in totaal 240 statushouders huisvesten. In totaal heeft Dudok Wonen in deze periode 163 statushouders</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>en gemeente aandacht voor verdringing van reguliere woningzoekenden via monitoring en voor draagkracht en leefbaarheid van complexen en buurten (PA Hilversum 2017-2020, p.11).</p> <p>De taakstelling voor Dudok Wonen in Hilversum: 2014: 28 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2015: 49 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2016: 63 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2017: 61 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2018: 39 statushouders (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Gooise Meren In de gemeente Gooise Meren is afgesproken dat corporaties bijdragen aan de gemeentelijke taakstelling voor de huisvesting van statushouders (PA Bussum 2013-2016, p.27; PA Naarden 2011-2014, p.14).</p> <p>De taakstelling voor Dudok Wonen in de gemeente Gooise Meren (Naarden en Bussum): 2014: 55 statushouders (toelichting Dudok Wonen)</p>	<p>gehuisvest. Dudok Wonen heeft de absolute aantallen niet behaald, maar zich wel voldoende ingezet om een bijdrage te leveren aan de collectieve opgave. Dudok Wonen heeft echter alle statushouders die aangedragen werden door de gemeente gehuisvest (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Huisvesting statushouders Dudok Wonen in Hilversum: 2014: 22 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2015: 44 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2016: 33 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2017: 33 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2018: 31 statushouders (toelichting Dudok Wonen)</p> <p>Dudok Wonen bezit relatief veel kleinere woningen en heeft daarom ook veel eenpersoons statushouders huishoudens gehuisvest. Collega corporaties hebben relatief meer grote gezinnen gehuisvest.</p> <p>Dudok Wonen heeft ook gezocht naar creatieve oplossingen. Zo heeft Dudok vrijesectorhuurwoningen en verkoopwoningen omgelabeld naar sociale huurwoningen om gezinnen te kunnen huisvesten. Daarnaast heeft Dudok Wonen om verdringing van reguliere woningzoekenden te voorkomen ook elf woningen aangekocht om statushouders in te kunnen huisvesten (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Gooise Meren In Gooise Meren (Naarden en Bussum) was het opgave voor Dudok Wonen om in de visitatieperiode 318 statushouders te huisvesten. Uiteindelijk heeft Dudok Wonen in de periode 2016 tot en met 2018 in totaal 127 statushouders gehuisvest. De taakstelling was 146 statushouders in deze periode. De aantallen gehuisveste statushouders in de jaren 2014 en 2015 zijn niet beschikbaar.</p> <p>Dudok Wonen heeft echter alle statushouders die aangedragen werden door de gemeente gehuisvest (toelichting Dudok Wonen). Dudok Wonen heeft de absolute aantallen niet behaald, maar zich wel voldoende ingezet om een bijdrage te leveren aan de collectieve opgave (zie toelichting onder Hilversum).</p> <p>Huisvesting statushouders Dudok Wonen in Gooise Meren (Naarden en Bussum): 2014: n.b. 2015: n.b. 2016: 40 statushouders (toelichting Dudok Wonen)</p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
2015: 117 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2016: 70 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2017: 37 statushouders + 30 statushouders achterstand (toelichting Dudok Wonen) 2018: 39 statushouders + 18 statushouders achterstand (toelichting Dudok Wonen)	2017: 49 statushouders (toelichting Dudok Wonen) 2018: 38 statushouders (toelichting Dudok Wonen)	
Gemiddelde beoordeling		6,5

Thema 2: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Hilversum Woningcorporaties leveren waar mogelijk een (financiële) bijdrage aan schuldpreventie (PA Hilversum 2017-2020, p.11).	Algemeen Dudok Wonen signaleert betalingsproblemen in een vroeg stadium, om het verhogen van de huurachterstanden en uiteindelijk uitzetting van de huurder te voorkomen. Dit doet Dudok Wonen middels een persoonlijke benadering van huurders met het eigen incassoteam, onder meer via belavonden, inlooppreekuren, huisbezoeken en de mogelijkheid tot WhatsApp contact. Daarnaast werkte Dudok Wonen samen met onder meer het Sociaal plein en Loket Wijzer van de gemeente, schuldhulpverlening en budgetcoaches (JV 2016, p.43; JV 2017, p.68).	7
Algemeen <u>Passend toewijzen:</u> Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 tenminste 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een passende woning met een rekenhuur onder de aftoppingsgrens toewijzen. Voor een- en tweepersoonshuishoudens is de rekenhuur € 597,30. Voor drie- en meerpersoonshuishoudens is de rekenhuur € 640,14 (Prijspeil 2018). Hilversum Gemeente Hilversum, woningcorporaties en huurdersverenigingen streven naar een match tussen de huurprijsklasse van de beschikbare sociale woningen en het inkomen van de woningzoekenden. De beschikbaarheid van het aantal sociale woningen naar huurprijsklasse (goedkoop, betaalbaar, bereikbaar) wordt daarom gespiegeld aan het aantal woningzoekenden per betaalbaarheidsklasse en naar doelgroep (PA Hilversum 2017-2020).	Algemeen Dudok Wonen heeft woningen in de visitatieperiode passend toegewezen, conform opgave: 2016: 97,4% (JV 2016, p.13) 2017: 99,3% (JV 2017, p.16) 2018: 98,9% (toelichting Dudok Wonen) Algemeen Dudok Wonen hanteert het volgende huurprijsbeleid, passend bij de wet- en regelgeving rondom passend toewijzen (JV 2016, p.42; JV 2017, p.66) (prijspeil 2018): <ul style="list-style-type: none"> 65% van het jaarlijkse aanbod is onder de lage aftoppingsgrens (< € 597,30); 15% van het jaarlijkse aanbod is onder de hoge aftoppingsgrens (€ 597,30 - € 640,14); 20% van de jaarlijkse verhuringen zit in het segment tussen de hoge aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens (€ 640,14 - € 710,68). Hilversum In Hilversum is het woningaanbod, vrijkomende woningen voor nieuwe verhuring, in 2017 ten opzichte van eerdere jaren licht gestegen, door een stijging in de mutatiegraad (meer verhuizingen) en een licht gestegen	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	aanbod in de nieuwbouw. Verder zijn de nieuwe verhuringen evenwichtig verdeeld over de drie huurprijsklassen (Voortgang PA Hilversum 2018, p.2).	
Hilversum Het verbeteren van de energieprestatie van bestaande woningen door de corporaties wordt gericht op het behalen van een lagere of even hoge woonlast (huur + energie) na ingreep (ten opzichte van de totale woonlast voor ingreep) (PA Hilversum 2017-2020, p.13).	Algemeen Dudok Wonen past conform opgave geen huurverhoging toe wanneer er energieprestatie verbeterende maatregelen worden doorgevoerd (toelichting Dudok Wonen).	6
Algemeen <u>EU-regelgeving:</u> Woningcorporaties moeten 90% (2014 en 2015) respectievelijk 80% (2016 en 2017) van de vrijkomende woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen tot aan de zogenaamde Europagrens.	Algemeen Dudok Wonen heeft vrijkomende sociale huurwoningen toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot de Europagrens. Hiermee heeft Dudok Wonen de sociale voorraad ingezet voor de doelgroep. Er is in ruim voldoende mate voldaan aan de opgave: 2014: 94,63% (toelichting Dudok Wonen; dVi) 2015: 99,56% (toelichting Dudok Wonen; dVi) 2016: 98,87% (toelichting Dudok Wonen; dVi) 2017: 100% (toelichting Dudok Wonen; dVi) 2018: 100% (toelichting Dudok Wonen; dVi)	7
Gemiddelde beoordeling		6,7

Thema 3: Woningkwaliteit en duurzaamheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In de regio Gooi en Vechtstreek wordt er ingezet op vernieuwing van de bestaande voorraad, vanuit het onderwerp de vernieuwende regio (Regionale Woonvisie 2016-2030, p.57).	In de visitatieperiode heeft Dudok Wonen zich ingezet op de vernieuwing van de bestaande woningvoorraad. In het kader van Schoon, Heel en Veilig heeft Dudok Wonen onder meer ingezet op het aanpakken van vocht- en schimmelproblematiek in betreffende woningen, maar ook het vervangen van geisers (toelichting Dudok Wonen). Daarnaast heeft Dudok Wonen een groot renovatieproject uitgevoerd in de Bloemenbuurt, waar alle woningen, indien huurders meewerkten, zijn gerenoveerd en daarmee weer voldoen aan de (duurzaamheids)eisen van deze tijd (toelichting Dudok Wonen).	7
Algemeen De woningvoorraad heeft in 2021 een gemiddeld label B (energie-index tussen 1,21 en 1,4) (Convenant Energiebesparing Huursector; Woonvisie regio G&V 2016-2030, p.72).	Algemeen Dudok Wonen zet zich in om het bezit te verduurzamen, maar loopt nog achter op de opgave. Dudok Wonen moet nog slagen maken om gemiddeld label B te behalen in 2021. Gemiddelde energie-index bezit Dudok Wonen (+ Goois Wonen): 2014: 1,7 (toelichting Dudok Wonen) 2015: 1,69 (toelichting Dudok Wonen) 2016: 1,69 (toelichting Dudok Wonen)	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Algemeen</p> <p>Naast het sectorconvenant heeft Dudok Wonen in 2017 ook de Regionale Energiestrategie getekend, waarin bewoners, netbeheerders, waterschap, gemeenten en woningcorporaties hun verantwoordelijkheid nemen voor de energietransitie in Gooi en Vechtstreek (Regionale Energiestrategie Gooi & Vechtstreek).</p> <p>Hilversum</p> <p>Nieuwbouw wordt met een EPC conform het geldende bouwbesluit gerealiseerd (in 2017/2018 geldt een EPC van 0,4) (PA Hilversum 2017-2020, p.12).</p>	<p>2017: 1,65 (toelichting Dudok Wonen) 2018: n.b.</p> <p>Dudok Wonen past reeds enkele jaren het beleid toe dat nieuwbouw, renovatie, woningverbetering en onderhoud gecombineerd worden met duurzaamheidsmaatregelen (JV 2014, p.42; JV 2015, p.35; JV 2016, p.36; JV 2017, p.61):</p> <ul style="list-style-type: none"> Dudok past FSC-gecertificeerd hout toe in nieuwbouw, renovatie en onderhoud; De uitvoering van het reguliere planmatige en contractonderhoud combineren met duurzaamheidsmaatregelen. Bijvoorbeeld het vervangen van enkel glas door dubbel glas, isolatie van spouwmuren en platte daken en het plaatsen van hoogrendementsketels. <p>Algemeen</p> <p>Dudok Wonen is actief in gesprek met alle stakeholders rondom de Regionale Energiestrategie en de energietransitie. Naar aanleiding van de gemeentelijke warmtevisies in 2021 (verwacht) zal Dudok Wonen aansluiten bij collectieven van stakeholders die hierbij betrokken zijn. De eigen duurzaamheidsvisie is in ontwerp en is in 2019 in de afrondende fase van besluitvorming (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Hilversum</p> <p>Dudok Wonen heeft voldaan aan de opgave. De nieuwbouwwoningen in Hilversum zijn conform het bouwbesluit, en daarmee conform de geldende EPC, gerealiseerd.</p>	
Gemiddelde beoordeling		6,5

Thema 4: Wonen en zorg

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Algemeen</p> <p>Met het stimuleren van doorstroming van senioren die kwalitatief scheefwonen, worden lange verhuisketens gerealiseerd. Uitgangspunt van de regio is dat de doorstroming niet mag worden belemmerd door een gebrek aan kennis of informatie over de mogelijkheden die er zijn. Met de inzet van een wooncoach wordt voorzien in de informatiebehoefte die er is en vindt er individueel maatwerk plaats (PA Hilversum 2017-2020, p.14; Woonvisie regio G&V 2016-2030, p.64).</p> <p>In Hilversum wordt bijvoorbeeld de invulling van de rol van de wooncoach door woningcorporaties, de</p>	<p>Hilversum</p> <p>De gemeente en woningcorporaties hebben het wooncoach project in Hilversum gezamenlijk vormgegeven en gestart. De implementatie van de wooncoachfunctie is gestart in 2018 in de Hilversumse Meent. Dudok Wonen heeft hier geen bezit. Bij de volgende wijk(en) in 2019 haakt Dudok Wonen aan in de uitvoering (Voortgang PA Hilversum 2018, p.2; toelichting Dudok Wonen).</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
gemeente Hilversum en de huurdersorganisaties in samenspraak vorm en inhoud gegeven (PA Hilversum 2017-2020, p.14).		
In de regio is afgesproken dat partijen, onder meer de gemeenten, woningcorporaties en de huurdersorganisaties, samenwerken in de zorg, begeleiding en huisvesting van kwetsbare doelgroepen (o.a. PA Bussum 2013-2016, p.27; PA Hilversum 2017-2020, p.14).	<p>Begin 2016 heeft Dudok Wonen, in samenwerking met Youké en RIBW, een woonlocatie voor vier jongeren geopend in Hilversum, waar de jongeren onder begeleiding zelfstandig leren wonen (JV 2016, p.20). Verder neemt Dudok Wonen ook deel aan overleggen, onder meer op casusniveau, rondom het huisvesten van kwetsbare doelgroepen (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Daarnaast wordt onderzocht hoe het 'In between places' woonconcept ook voor kwetsbare doelgroepen ingezet kan worden, bijvoorbeeld door middel van maatwerk in de duur van huurcontracten (Evaluatie In between places, p.10).</p> <p>Verder heeft Dudok Wonen in het kader van ouderenzorg geïnvesteerd in Hilversum Zuiderheide, waar drie nieuwbouw appartementencomplexen worden gerealiseerd voor wonen en zorg. Met name voor ouderen en intramurale zorg. Daarnaast heeft Dudok Wonen zich in deze ontwikkeling ook ingezet om binnen de mogelijkheden die ze hebben, te zorgen dat er ook in de plinten ruimte blijft voor maatschappelijke voorzieningen (toelichting Dudok Wonen).</p>	8
Gemiddelde beoordeling		7,0

Thema 5: Leefbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Hilversum</p> <p>De gemeente Hilversum, woningcorporaties en huurdersorganisaties investeren in leefbaarheid, bijvoorbeeld middels buurtbeheer, woonbegeleiding en het stimuleren en faciliteren van bewonersactiviteiten. Genoemde partijen zetten hun inzet en middelen voor leefbaarheid in, daar waar de leefbaarheid onder druk staat. De eerste verantwoordelijkheid voor een leefbare buurt ligt bij bewoners zelf. Daarom wordt de inzet van bewoners bij het leefbaar houden van de wijk bevorderd. De inzet van de partijen sluit hier in overleg met bewoners zo goed als mogelijk bij aan (PA Hilversum 2017-2020, p.15).</p> <p>Gooise Meren</p> <p>In Bussum is afgesproken dat woningcorporaties, de gemeente en welzijnspartijen een beslissing gaan</p>	<p>Algemeen</p> <p>Dudok Wonen investeert in leefbaarheid in haar complexen, via het Maatwerkbudget. Deze investeringen vinden incidenteel plaats in overleg met de plaatselijke huurders of bewonerscommissies (JV 2015, p.25; JV 2016, p.26; JV 2017, p.32). Het Maatwerkbudget wordt breed ingezet om leefbaarheidsproblemen op complex- of huurdersniveau op te lossen (toelichting Dudok Wonen).</p> <p>Gooise Meren</p> <p>In 2017 hebben de gemeente, welzijnspartijen en de woningcorporaties het gezamenlijk uitgewerkte convenant Buurtbemiddeling Gooise Meren</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
nemen over het invoeren van buurtbemiddeling (PA Bussum 2013-2016).	ondertekend. In het convenant zijn de kaders, samenwerkingsafspraken en uitvoeringsafspraken opgenomen, op basis waarvan partijen buurtbemiddeling gaan invullen. Hiermee is voldaan aan de opgave (Convenant buurtbemiddeling).	
Gemiddelde beoordeling		7

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas