

Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed

**Onderzoeksrapport maatschappelijke visitatie
Dudok Wonen**

30 maart 2007

Inhoud

Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed volgens belanghebbenden en visitatiecommissie	5
Eindoordeel in een scorekaart.....	5
Eindoordeel: Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed	6
Inleiding.....	9
Zes kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel.....	9
Dudok Wonen als emancipatiemachine in de Gooi- en Vechtstreek	11
Opbouw rapport	11
1 Vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven naar beleid	13
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed	13
Vertaling landelijke opgaven goed.....	13
Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit wonen	13
Landelijke opgaven goed vertaald in eigen doelstellingen Dudok Wonen	14
Vertaling regionale opgaven goed.....	14
Provinciale opgaven richten zich op woon- en stedenbouwkundige kwaliteit.....	14
Opgaven regio richten zich op beschikbaarheid en bijzondere doelgroepen.....	15
Opgaven provincie en regio merendeels vertaald naar doelstellingen Dudok Wonen	16
Vertaling lokale opgaven goed	16
Opgaven gemeente Hilversum richten zich op uiteenlopende thema's	17
Opgaven gemeente Hilversum vertaald naar doelstellingen Dudok Wonen.....	18
Opgaven gemeente Bussum richten zich op afstemmen van productie en leefbaarheid	19
Opgaven gemeente Bussum vertaald naar doelstellingen Dudok Wonen.....	20
Opgaven gemeente Naarden gericht op kernvoorraad en jongeren- en ouderenhuisvesting .	20
Opgaven gemeente Naarden vertaald naar doelstellingen	21
2 Presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven	22
Eindoordeel presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven	22
Empowerment-gedachte staat centraal.....	23
Ambitie wordt nageleefd en vertaald naar doelstellingen.....	23
Doelstellingen 2005-2008 Dudok Wonen gerealiseerd	23
Doelstellingen beschikbaarheid van Dudok Wonen voor de periode 2005 - 2008	23
Prestaties naar beschikbaarheid scoren goed	25
Visitatiecommissie kent groen toe	26
Doelstellingen betaalbaarheid van Dudok Wonen	27
Presteren naar betaalbaarheid scoort goed tot zeer goed	27
Visitatiecommissie kent blauw toe.....	28
Doelstellingen bouwproductie van Dudok Wonen.....	29
Presteren naar bouwproductie scoort goed.....	30
Visitatiecommissie kent groen toe	31

	Doelstellingen stedelijke vernieuwing van Dudok Wonen	31
	Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort goed.....	32
	Visitatiecommissie kent groen toe	34
	Doelstellingen leefbaarheid en veiligheid van Dudok Wonen	34
	Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed	35
	Visitatiecommissie kent groen toe	36
	Doelstellingen bijzondere doelgroepen van Dudok Wonen.....	36
	Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed	37
	Visitatiecommissie kent groen toe	38
	Doelstellingen huurderparticipatie Dudok Wonen	39
	Presteren naar huurderparticipatie scoort goed	39
	Visitatiecommissie kent groen toe	39
	Overige doelen van Dudok Wonen.....	40
	Presteren overige doelen scoort goed.....	40
	Visitatiecommissie kent groen toe	41
	Toetsing van de ambities en doelen.....	41
3	Presteren volgens belanghebbenden.....	43
	Algemeen oordeel van belanghebbenden over Dudok Wonen is goed	43
	Normatief kader van de maatschappelijke omgeving volgt beleidscyclus	46
	Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed	47
	Vooruitstrevend in missie en visie	47
	Verbetering gewenst in nspraak, participatie en communicatie	49
	Beleidskeuzes en afwegingen goed gemaakt	55
	Prestatieafspraken wisselend beoordeeld	57
	Resultaten nog niet gerealiseerd.....	58
	Tevredenheid over verantwoording	61
4	Presteren naar vermogen en duurzaamheid	62
	Samenvatting presteren naar vermogen en duurzaamheid	63
	Financieel beleid scoort goed maar acceptatie van grote financiële risico's.....	64
	Financiële positie goed maar aandachtspunten voor toekomst	66
	Exploitatie-, netto- en verkoopresultaat	67
	Operationele kasstroom.....	69
	Solvabiliteit.....	69
	Interest coverage ratio	72
	Schuld-kasstroom verhouding	73
	Huurkapitalisatiefactor	73
	Vermogensovermaat	74
	Treasury goed en effectief opgezet	75
	Opzet van de treasury-functie	76
	Effectiviteit van de treasury-functie.....	76
	Portfolio goed beoordeeld met prestatie boven norm in bouwen	77

	Ontwikkelingen in de portfolio.....	77
	Rendementen op investeringen.....	78
	Dudok Wonen past principes governance code grotendeels toe	79
	Naleving en handhaving van de code	79
	Bestuur.....	79
	Raad van commissarissen.....	80
	Audit financiële verslaggeving en positie interne controle functie en externe accountant	80
	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.....	80
5	Presteren naar efficiëntie.....	82
	Samenvatting.....	82
	Opzet van de beoordeling.....	82
	Samenvatting score op presteren naar efficiëntie	83
	Algemeen.....	83
	Analysemodel presteren naar efficiëntie	84
	Beheerkosten per verhuureenheid in lijn met referentiecorporaties.....	85
	Personeelskosten per verhuureenheid in lijn met andere corporaties	86
	Loonkosten per fte in loondienst beïnvloed door personeelsmix	86
	Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten lager dan gemiddeld	87
	Huisvestingskosten per verhuureenheid in lijn	87
	Overige bedrijfskosten per verhuureenheid in lijn met andere corporaties	88
	Automatiseringskosten	89
	Advieskosten	89
	Opbouw formatie in lijn met andere corporaties	90
	Vergelijking hoofdprocessen	90
	Klantproces in lijn met andere corporaties	91
	Mutatiegraad ligt op gemiddeld niveau.....	91
	Aantal geregistreerde meldingen per 1.000 verhuureenheden fors bovengemiddeld	92
	Ondersteunend klantproces wijken niet sterk af van andere corporaties.....	92
	Huurachterstanden	92
	Aantal zaken bij deurwaarder per 1.000 verhuureenheden op gemiddeld niveau	93
	Aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden kan worden verhoogd.....	94
	Coördinerend onderhoud boven gemiddeld	94
	Gemiddelde omvang van onderhoud per verhuureenheid is bovengemiddeld	95
	Interne stafdiensten overwegend goed	96
	Kenmerken interne stafdiensten HRM.....	96
	Kosten interne stafdiensten ICT belangrijke verklarende factor voor beheerkosten.....	97
	Optimalisatie inkoopproces te overwegen (interne stafdiensten onderdeel Finance).....	98
A	Begrippenlijst	100
B	Gebruikte brondocumenten	103
C	Gevoerde gesprekken	105

Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed volgens belanghebbenden en visitatiecommissie

De visitatiecommissie geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van woningcorporatie Dudok Wonen. In dit hoofdstuk presenteert de commissie haar belangrijkste conclusies.

Eindoordeel in een scorekaart

Het eindoordeel staat op de volgende pagina in een overzichtelijke scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen. De respectievelijke hoofdstukken geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan zes kaders een oordeel toe te kennen. De waarderingen zijn met een kleurcodering aangegeven. De mogelijke waarderingen zijn 'Bijzondere prestatie', 'Boven de norm', 'conform de norm' (goed), 'Onder de norm' of 'Aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, cyaan, groen, oranje en rood.

Een score 'Bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of de visitatiecommissie. Een onderdeel verdient de beoordeling 'Boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' moet worden gegeven. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (goed) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van de visitatiecommissie. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel verdient de beoordeling 'Onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Dudok Wonen naar de mening van belanghebbenden en visitatiecommissie structureel onderpresteert. Tabel S-1 licht de waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

Tabel S-1: verklaring toegekende waarderingen

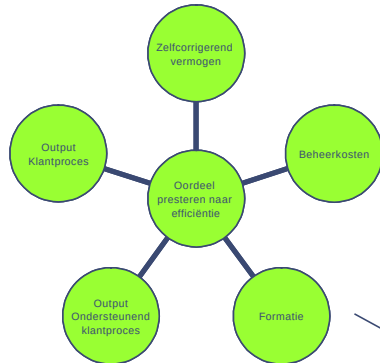
Waardering	Toelichting waardering	Kleurcode
Bijzondere prestatie	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van belanghebbenden en/of visitatiecommissie	Blauw
Boven de norm	Prestatie is duidelijk beter dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Cyaan
Conform de norm	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/of de visitatiecommissie (de norm)	Groen
Onder de norm	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden.	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden en/of visitatiecommissie	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers

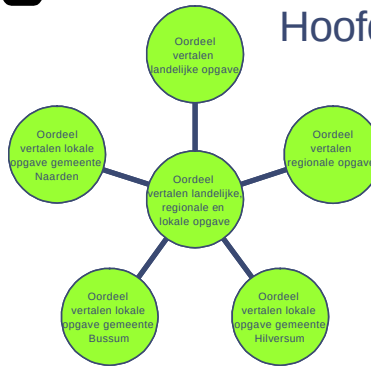
Eindoordeel: Dudok Wonen presteert maatschappelijk goed

Figuur S-1 toont op de volgende pagina het totaaloverzicht van de scores. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer. Het eindoordeel baseert zich op de daaromheen gegroepeerde vijf oordelen voor de kaders.

Hoofdstuk 5



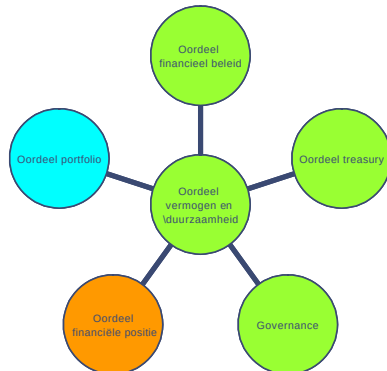
Hoofdstuk 1



Hoofdstuk 2



Hoofdstuk 4



Hoofdstuk 3



Model: PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart

Het oordeel voor een kader is gebaseerd op de deelonderwerpen voor dit kader. Zo is bijvoorbeeld het oordeel over het presteren naar vermogen en duurzaamheid opgebouwd uit vijf oordelen, te weten:

- a oordeel financieel beleid;
- b oordeel financiële positie;
- c oordeel treasury;
- d oordeel portfolio;
- e oordeel governance.

In hoofdstuk vier worden deze vijf oordelen nader toegelicht.

Algemeen beeld Dudok Wonen: goed

Dudok Wonen presteert over het algemeen maatschappelijk goed. De visitatiecommissie heeft Dudok Wonen leren kennen als een ambitieuze corporatie die de lat zeker hoog genoeg legt. Volgens de visitatiecommissie levert Dudok Wonen op een aantal onderdelen een bijzondere prestatie, waarvoor de kleur blauw is toegekend. Dudok Wonen spant zich bijvoorbeeld bijzonder in om betaalbare huren te garanderen. Dit wordt in hoofdstuk 2 nader toegelicht. Tevens levert Dudok Wonen wat betreft de bouwproductie een uitstekende prestatie. Dit wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht. Volgens belanghebbenden heeft Dudok Wonen een goede reputatie als het gaat om de actualiteit van haar visie.

De visitatiecommissie heeft ook een aantal aandachtspunten geconstateerd. In die gevallen is de kleur rood toegekend. Volgens belanghebbenden schiet Dudok Wonen bijvoorbeeld te kort als het gaat om inspraak, participatie en communicatie. Daarnaast maakt hoofdstuk 4 duidelijk dat het exploitatieresultaat en de solvabiliteit op langere termijn ook om aandacht vragen.

Inleiding

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

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) is onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties gestart met het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. Daartoe is onlangs een pilotstudie opgezet. Dudok Wonen is een van de corporaties die aan deze pilot meedoen. Dudok Wonen beschouwt een maatschappelijke visitatie als een effectief instrument om haar maatschappelijke prestaties inzichtelijk te maken. PricewaterhouseCoopers is door Dudok Wonen geselecteerd om de uitvoering van de maatschappelijke visitatie op zich te nemen.

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

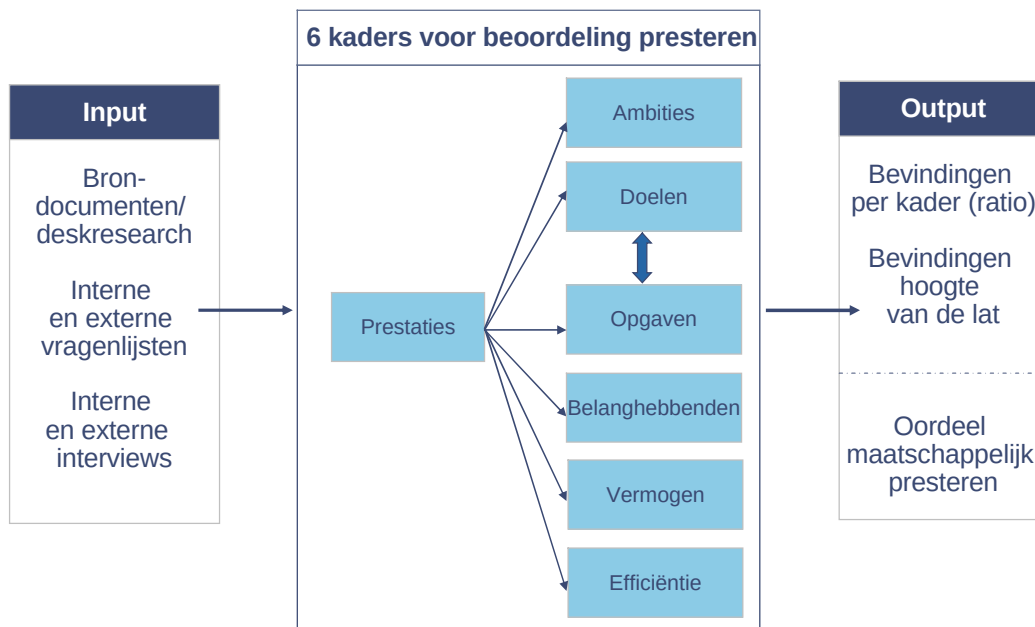
PricewaterhouseCoopers (hierna PwC) hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC een adviesopdracht is uitgevoerd.

Nota bene: de visitatiecommissie merkt op dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot eindoordeel te kunnen komen, maar dat hierbij *geen* accountantscontrole is toegepast.

Zes kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De volgende figuur geeft weer hoe het maatschappelijke visitatieproject bij Dudok Wonen is uitgevoerd.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Dudok Wonen



Bron: PricewaterhouseCoopers / SEV

De visitatiecommissie van PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten van Dudok Wonen een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning heeft de visitatiecommissie een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Met de resultaten van de vragenlijst is een toetsingskader ontwikkeld waaraan de prestaties worden afgemeten. Op basis van de vragenlijsten zijn ook aanvullende gesprekken gevoerd met leden van het Management Team (MT) (zie Bijlage C) en functionarissen op sleutelposities. Daarmee kon de informatie uit de beantwoorde vragenlijsten worden geverifieerd.

Vervolgens heeft de visitatiecommissie met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Dudok Wonen zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader werd tijdens een bijeenkomst met MT-leden en leidinggevendenden vastgelegd.

Daarna heeft de visitatiecommissie negen externe belanghebbenden geraadpleegd (zie bijlage C). Deze belanghebbenden gaven daarbij aan hoe zij het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen beoordelen en wat hun verwachtingen zijn over het maatschappelijk presteren van de corporatie. De visitatiecommissie heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en daarna uitgezet bij deze belanghebbenden van Dudok Wonen. Vervolgens zijn verdiepende gesprekken gevoerd met deze belanghebbenden. De belanghebbenden hebben de verkregen informatie schriftelijk geaccordeerd en vervolgens is de informatie verwerkt in deze rapportage.

Dit rapport geeft een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen. De volgende vragen worden beantwoord:

- a Hoe presteert Dudok Wonen in verhouding tot de landelijk, regionale en lokale opgaven?
- b Hoe presteert Dudok Wonen in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- c Hoe presteert Dudok Wonen volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Dudok Wonen gelet op het beschikbare vermogen en duurzaamheid?
- e Hoe efficiënt presteert Dudok Wonen?

Daarnaast worden de missie en doelstellingen van Dudok Wonen beoordeeld op ambitieniveau.

Het uitgangspunt bij de beoordeling van maatschappelijk presteren is om vier jaar terug te kijken en indien mogelijk vier jaar vooruit. Dit bleek bij Dudok Wonen niet altijd mogelijk. De woningcorporatie is in 2005 uit een fusie ontstaan. Daardoor kan de periode voor 2005 niet worden meegenomen in de beoordeling. De visitatiecommissie heeft zich daarom beperkt tot de jaren 2005-2008. De financiële visitatie vormt hierop een uitzondering, omdat bij de jaarrekening 2005 de cijfers over 2004 vergelijkbaar zijn gemaakt. De financiële gegevens uit 2004 kunnen daardoor wel verantwoord worden gebruikt.

Dudok Wonen als emancipatiemachine in de Gooi- en Vechtstreek

Dudok Wonen ontstond op 1 januari 2005 uit een fusie tussen Stichting Patio en Woningstichting Dudok. Bij Dudok Wonen werken 118 mensen (84,4 fte's). De portefeuille van Dudok Wonen bestaat op dit moment uit circa 8.000 panden in de Gooise woningmarkt. De corporatie is vooral actief in de gemeente Hilversum, Bussum en Naarden. Dudok Wonen wil een 'emancipatiemachine' zijn die de zelfredzaamheid (empowerment) van haar klanten op de woningmarkt verhoogt. Dudok Wonen streeft naar hoogwaardige stedenbouw en architectuur. Behoud van het culturele erfgoed en bijdragen aan een sociaaleconomische vitale Gooi- en Vechtstreek zijn de uitgangspunten.

Opbouw rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de landelijke, regionale en lokale opgaven. Daarbij wordt zowel rekening gehouden met het heden (opgave 2006-2010) als het verleden. Ook wordt vastgesteld in welke mate Dudok Wonen deze opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald;
- b Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de missie, ambities en doelstellingen van Dudok Wonen en van de mate waarin Dudok Wonen deze doelstellingen realiseert;

- c Hoofdstuk 3 vergelijkt de prestaties met de doelen, opgaven en verwachtingen van belanghebbenden;
- d Hoofdstuk 4 oordeelt over het presteren naar vermogen en duurzaamheid. Het onderwerp Corporate governance is in dit hoofdstuk opgenomen;
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.

In bijlage A is een begrippenlijst opgenomen van de meest gehanteerde begrippen. Bijlage B geeft weer welke brondocumenten Dudok Wonen ter beschikking heeft gesteld aan de visitatiecommissie. Deze documenten zijn als bron gebruikt voor het oordeel over het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen. Ten slotte is in bijlage C een overzicht gegeven van de interne belanghebbenden en van belanghebbenden met wie verdiepende gesprekken zijn gevoerd.

1 Vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven naar beleid

1.01 Dit eerste hoofdstuk geeft een beschrijving van de landelijke, regionale en lokale opgaven voor woningcorporatie Dudok Wonen. Vervolgens geeft de visitatiecommissie aan in welke mate Dudok Wonen deze landelijke, regionale en lokale opgaven heeft geïntegreerd in haar eigen beleid. In hoofdstuk 2 komt de uitvoering van het beleid aan bod.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: goed

1.02 Dudok Wonen slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Op alle onderdelen scoort Dudok Wonen goed. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt dit oordeel toegelicht.

Tabel 1-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Landelijke opgaven	Vertaald naar doelstellingen	
Regionale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	
Lokale opgaven	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Vertaling landelijke opgaven goed

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit wonen

1.03 In november **2000** is de nota **'Wonen; Mensen, Wensen, Wonen'** vastgesteld. De nota onderscheidt de volgende vijf kernopgaven:

- a vergroten van de zeggenschap over woning en woonomgeving;
- b kansen scheppen voor mensen in kwetsbare posities;
- c bevorderen van wonen en zorg op maat;
- d verbeteren van de stedelijke woonkwaliteit;
- e tegemoet komen aan groene woonwensen.

1.04 In juni **2006** heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in **'Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt'**. Volgens Dudok Wonen zijn de kernpunten van deze nota:¹

- a aantal beschikbare woningen verhogen door:
 - i. bouwproductie (streefcijfer woningtekort 1,5%);
 - ii. meer toegang voor starters en ouderen tot de woningmarkt door

¹ Dudok Wonen: Politieke ontwikkelingen

- startersleningen en woningen geschikt te maken voor ouderen (255.000 woningen tot 2010);
- iii. voldoende bestemmingsplan capaciteit op langere termijn;
- iv. duurzame locatieontwikkeling;
- b kwaliteit van woningen en buurten en/of wijken laten aansluiten bij woonwensen door:
 - i. stedelijke vernieuwing;
 - ii. flexibilisering en maatwerk in bouwopgave en herstructurering;
- c verbinden van de markten voor huur- en koopwoningen.

Landelijke opgaven goed vertaald in eigen doelstellingen Dudok Wonen

1.05 Dudok Wonen heeft de landelijke opgaven vertaald naar eigen doelstellingen in 2005 en 2006. De visitatiecommissie herkent duidelijk de landelijke opgaven in het beleid van Dudok Wonen. Dudok Wonen hanteert echter niet de term 'zorg op maat' uit de nota 'Wonen; Mensen, Wensen, Wonen'. Tevens merkt de visitatiecommissie op dat Dudok Wonen de woningmarkt toegankelijker wil maken voor jongeren zonder hierbij expliciet startersleningen te noemen.

Tabel 1-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
'Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt'	Vertaald naar doelstellingen	
Nota Wonen; Mensen, Wensen, Wonen vastgesteld	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Vertaling regionale opgaven goed

1.06 Bij de beschrijving van de regionale opgaven wordt onderscheid gemaakt tussen opgaven van de Provincie Noord-Holland en de regio Gooi- en Vechtstreek.

Provinciale opgaven richten zich op woon- en stedenbouwkundige kwaliteit

- 1.07 De provincie Noord-Holland legt in de beleidsnota '**Kwaliteitshandvest Wonen Noord-Holland 2002**' nadruk op een hogere kwaliteit van de woningbouw. De woningbouw moet zijn afgestemd op de veranderende en toekomstige vraag naar kwaliteit. Dit wordt als volgt uitgewerkt:²
- a meer woonkwaliteit door differentiatie in woningtypen en -milieus, een grotere gemiddelde woninggrootte en het toepassen van innovatie in 20% van de nieuwbouwwoningen;
 - b stedenbouwkundige kwaliteit handhaven en zorgdragen voor kwaliteit van

² Dudok Wonen: Politieke ontwikkelingen

openbare ruimte.

Opgaven regio richten zich op beschikbaarheid en bijzondere doelgroepen

1.08 De woningcorporaties in de regio Gooi- en Vechtstreek hebben in 1998 met de gemeenten gezamenlijk prestatieafspraken vastgelegd in het 'Volkshuisvestelijke convenant regio Gooi- en Vechtstreek 1998'. Het convenant is jaarlijks verlengd. De deelnemende corporaties en gemeenten willen in 2007 opnieuw regionale prestatieafspraken maken. De belangrijkste zes beleidsuitgangspunten uit het '**Volkshuisvestelijk convenant regio Gooi- en Vechtstreek 1998-2002 e.v.**' zijn:

- a meer goedkope woningen voor doelgroepen van beleid (60% van de huurwoningen van de woningcorporaties moet voldoende goedkoop zijn);
- b maatwerk bevorderen bij huisvesting en dienstverlening aan ouderen;
- c betaalbaar wonen voor alle doelgroepen verzekeren;
- d evenwichtigere opbouw van wijken en buurten door een gedifferentieerd aanbod van woningen op lokaal niveau;
- e percentage goedkoop scheefwonen in de regio verminderen.

1.09 Daarnaast is op regionaal niveau de beleidsnota '**Kwaliteitshandvest Gooi- en Vechtstreek 2004**' verschenen. Volgens deze nota moet - tot 2020 - de bereikbaarheid van woningen voor jongeren, ouderen en het middenkader met de lagere en gemiddelde inkomens worden verbeterd door:³

- a goedkope nieuwbouwwoningen te bouwen;
- b actief de voorraad te beheren (middelen die vrijkomen door verkoop van huurwoningen elders investeren);
- c zorg op maat: realiseren en ontwikkelen van woonzorgzones.

1.10 Woningcorporaties en gemeenten hebben in 2005 prestatieafspraken gemaakt in het '**Convenant woonruimteverdeling 2005 – 2007**'. De afspraken luiden:

- a toepassen van een rangorde bij toekennen woning;
- b streven naar balans tussen kansen van starters en doorstromers op de woningmarkt;
- c passende woningen realiseren;
- d 30% van vrijkomende woningen toewijzen aan jongeren onder de 30 jaar;
- e maximaal 2% van vrijkomende woningen inzetten om leefbaarheidsproblemen op te lossen;
- f maximaal 5% van de vrijkomende woningen toewijzen aan onderwijs of gezondheidszorg.

1.11 De Regionale Volkshuisvesting Commissie heeft bovendien in 2005 een visie ontwikkeld op de gewenste differentiatie in de regionale woningbouw voor de periode 2005-2020. De visie is vastgelegd in de '**Startnotitie differentiatie nieuwbouw mei 2005-2020**' en luidt als volgt:

³ Dudok Wonen: Politieke ontwikkelingen

- a knelpunten en tekorten woningmarkt oplossen door bouwproductie en herstructurering. Dit bevordert doorstroming en maakt een wooncarrière mogelijk. Corporaties moeten voldoende bouwen voor starters en ouderen;
- b bij nieuwbouw streven naar 33% goedkoop, 33% middelduur en 33% dure woningbouw;
- c 3.200 nultrede-woningen en 900 zorgwoningen realiseren in de regio tot 2010 door nieuwbouw en herstructurering. In aantallen: Hilversum (1.350), Bussum (259), Naarden (225);
- d niet gefaseerd bouwen.

Opgaven provincie en regio merendeels vertaald naar doelstellingen Dudok Wonen

1.12 De visitatiecommissie ziet de opgaven op regionaal en provinciaal niveau terug als rode lijn in het beleid van Dudok Wonen. De provinciale opgaven zijn vertaald naar eigen doelstellingen. De visitatiecommissie merkt op dat Dudok Wonen bij innovatie in nieuwbouwwoningen niet de eerder genoemde provinciale streefwaarde van 20% hanteert. Dudok Wonen heeft ook het overgrote deel van de regionale opgaven vertaald naar eigen doelstellingen. Hierbij wijst de visitatiecommissie op drie uitzonderingen:

- a evenwichtigere opbouw van wijken en buurten;
- b percentage goedkoop scheefwonen in de regio verminderen;
- c nultrede-woningen realiseren.

Tabel 1-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kwaliteitshandvest Wonen Noord-Holland	Vertaald naar doelstellingen	
Volkshuisvestelijk convenant regio Gooi- en Vechtstreek	Niet geheel vertaald naar doelstellingen	
Kwaliteitshandvest Gooi- en Vechtstreek	Vertaald naar doelstellingen	
Convenant woonruimteverdeling Gooi- en Vechtstreek	Vertaald naar doelstellingen	
Startnotitie differentiatie nieuwbouw	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Vertaling lokale opgaven goed

1.13 Dudok Wonen is actief in drie gemeenten in de regio Gooi- en Vechtstreek: Hilversum, Bussum en Naarden.

Opgaven gemeente Hilversum richten zich op uiteenlopende thema's

1.14 De gemeente Hilversum heeft in 2005 op basis van een onderzoek naar woonbehoeften de **'Woonvisie gemeente Hilversum 2006-2009'** opgesteld. Een aantal corporaties, waaronder Dudok Wonen, werkten hieraan mee. De Woonvisie is in februari 2006 goedgekeurd door de Gemeenteraad. De Woonvisie dient als uitgangspunt voor de prestatieafspraken tussen Hilversum en Dudok Wonen. Dudok Wonen maakt deze prestatieafspraken medio 2007 definitief. Op dit moment bestaan dus geen prestatieafspraken tussen Dudok Wonen en de gemeente. Dudok Wonen overlegt wel regelmatig met de gemeente Hilversum.

1.15 In de **'Woonvisie gemeente Hilversum 2006-2009'** heeft de gemeente Hilversum een aantal actiepunten geformuleerd. De belangrijkste doelgroepen en bijbehorende acties zijn volgens Dudok Wonen:⁴

- a bevorderen doorstroming ouderen uit eengezinswoningen. De gemeente Hilversum wil het concept Verzilverd Wonen verder uitwerken met corporaties;
- b (jonge) gezinnen makkelijker toegang bieden tot het kopen van eengezinswoningen door alternatieve koopvormen, startersleningen en nieuwbouw;
- c kansen voor jongeren op de woningmarkt vergroten door Wonen boven Winkels, tijdelijke huisvesting aanbieden en bouwproductie af te stemmen op jongeren;
- d woningen beschikbaar stellen in woondienstenzones voor mensen in de zorg- en welzijnsector;
- e de voorraad goedkope woningen handhaven op 75%.

1.16 De relevante volkshuisvestelijke thema's uit het afgelopen **'Collegeprogramma 2002-2006'** van de gemeente Hilversum zijn:

- a voortzetten van stedelijke vernieuwing en bouw (projecten moeten duurzaam en passend zijn);
- b behouden van monumenten;
- c toepassen van stedenbouwkundige en architectonische kwaliteit;
- d realiseren van een veilig gebouwde omgeving;
- e realiseren van wooneenheden voor medewerkers van zorginstellingen in Hilversum.

1.17 In het huidige **'Collegeprogramma 2006-2010'** van de gemeente Hilversum zijn de volgende relevante thema's genoemd:

- a uitgangspunten in de Woonvisie 2006-2009 naleven;
- b samen met wijkbewoners werken aan schone, groene en veilige wijken;
- c minimaal 37% van de woningbouw in het goedkope segment realiseren;
- d intensief contact onderhouden met de woningcorporaties om nieuwe woningen te bouwen, bestaande woningen betaalbaar te houden en innovatieve

⁴ Dudok Wonen: politieke ontwikkelingen

- koopconstructies te ontwikkelen;
- e inzet van kapitaal van corporaties voor wonen in Gooi- en Vechtstreek en het vergroten van de betrokkenheid van woningcorporaties bij de leefomgeving en de sociale samenhang in de wijken;
- f in samenwerking met corporaties de negatieve gevolgen beperken voor mensen die na herstructurering en renovatie naar hun eigen woning willen terugkeren maar dan te maken krijgen met veel hogere huurlasten;
- g voortvarende besluitvorming rondom bouwplannen;
- h goede projecten opzetten voor de combinatie wonen – welzijn – zorg, de ‘woondienstenzones’;
- i de regionale visie ondersteunen op het gebied van bouwen en wonen;
- j stedelijke vernieuwingsprocessen uitvoeren in Hilversum-Noord, Liebergen en de wijk Over ‘t Spoor;
- k bewoners betrekken bij stedelijke vernieuwingsprocessen, en sociale samenhang in de wijk zo goed mogelijk bewaken;
- l het plan Lieven de Key uitvoeren. Daarbij zal binnen de exploitatie tegemoet worden gekomen aan wensen van direct omwonenden.

1.18 Daarnaast hebben de gemeente Hilversum, de Hilversumse Ondernemersvereniging STRO en Dudok Wonen het **‘Convenant voor een leefbare en vitale binnenstad februari 2006’** ontwikkelt. Daarin staan afspraken over de samenwerking bij het project Wonen boven winkels. Het Convenant geldt voor een onbepaalde tijd. De betrokken partijen willen met het convenant de vitaliteit van de Hilversumse binnenstad bevorderen. Bovendien heeft de gemeente Hilversum een wijkveiligheidsplan opgesteld in samenwerking met een aantal partijen, waaronder Dudok Wonen: **‘Wijkveiligheidsplan Hilversum centrum 2006-2007’**. De gemeente wil hiermee de veiligheid in het centrum van Hilversum snel en efficiënt aanpakken en de leefbaarheid verbeteren.

Opgaven gemeente Hilversum vertaald naar doelstellingen Dudok Wonen

1.19 Dudok Wonen heeft een aantal uitgangspunten uit de **‘Woonvisie’** van de gemeente Hilversum grotendeels vertaald naar haar eigen doelstellingen. De uitzonderingen zijn:

- a makkelijkere toegang woonmarkt voor jonge gezinnen. De visitatiecommissie neemt aan dat met de term jonge gezinnen geen starters worden bedoeld;
- b beschikbaar stellen woningen in woondienstenzones voor mensen in de zorg- en welzijnsector.

1.20 Ook de relevante thema’s uit de collegeprogramma’s zijn grotendeels vertaald door Dudok Wonen naar haar doelstellingen. Vanwege de uiteenlopende thema’s uit het collegeprogramma erkent de visitatiecommissie dat Dudok Wonen zich hiervoor heeft moeten inspannen. De visitatiecommissie noemt als uitzonderingen:

- a 37% van de nieuwbouw realiseren in het goedkope segment. Dudok Wonen gaat uit van 33%;

- b beperken van de negatieve gevolgen van hogere huurlasten na herstructurering. De visitatiecommissie merkt op dat Dudok Wonen wel aandacht wil besteden aan de bewoners bij herstructureringsopgaven.

Tabel 1-4: eindoordeel vertaling opgaven gemeente Hilversum naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Collegeprogramma's	Vertaald naar doelstellingen	
Woonvisie gemeente Hilversum	Vertaald naar doelstellingen	
Convenant voor leefbare, vitale stad	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Opgaven gemeente Bussum richten zich op afstemmen van productie en leefbaarheid

1.21 Dudok Wonen heeft met de gemeente Bussum prestatieafspraken gemaakt in 2000 en 2001. Deze afspraken zijn verlengd tot 31 mei 2004. Hierna zijn geen prestatieafspraken meer opgesteld tussen de gemeente Bussum en Dudok Wonen. Daarom beschouwt de visitatiecommissie de jaren 2000 tot en met 2004 als toetsingskader.

1.22 De **prestatieafspraken** die in **2000** en **2001** zijn gemaakt (en zijn verlengd tot halverwege 2004) richten zich op de volgende thema's:

- a minimaal 60% kernvoorraad;
- b woningen uit de kernvoorraad mogen niet worden verkocht, woningen daarbuiten slechts na overleg met de gemeente;
- c bij toewijzing wordt niet afgeweken van de huur-inkomenstabel;
- d corporaties verantwoorden overschrijding van de aftoppingsgrens voor de huurtoeslag schriftelijk;
- e een woonruimteverdeling in 95% voor starters en 5% voor vestigers.

1.23 De relevante volkshuisvestelijke thema's uit het '**Collegeprogramma 2002-2006**' van de gemeente Bussum zijn:

- a doorstroming op de woningmarkt;
- b bouwen van woningen voor jongeren, gehandicapten, mensen die zorg behoeven, gezinnen en minder draagkrachtige;
- c aanpasbaar en duurzaam bouwen;
- d afstemming bereiken en samenwerken met onder andere woningcorporaties.

1.24 De doelstellingen uit de discussienota '**Bussum 2015, een tussenstop**' vormen een belangrijke bron voor het collegeprogramma van de gemeente. Het '**Collegeprogramma 2006-2010**' van de gemeente Bussum benoemt de volgende relevante thema's:

- a gebruik maken van de beperkte ruimte. Nieuwbouwprojecten moeten zelf voorzien in bijvoorbeeld parkeerruimte, voorzieningen, speelmogelijkheden en groen;
- b actieve aanpak van stadsvernieuwingsgebieden;
- c bouwproductie afstemmen op verschillende doelgroepen;
- d beleid van aanpasbaar en levensloopbestendig bouwen hanteren;
- e meer woningen voor jongeren (starters), ouderen en de combinatie werken/wonen (bijvoorbeeld thuiswerkfaciliteiten) mogelijk maken;
- f bij nieuwbouw ten minste 33% goedkoop bouwen, ten minste 33% middelduur en maximaal 33% duur.

1.25 De gemeente Bussum en Dudok Wonen hebben een overeenkomst gesloten: **‘Wonen boven winkels 2006’**. Hiermee willen zij de leefbaarheid en economische vitaliteit in de binnenstad verbeteren. Beide partijen hebben daartoe een gezamenlijke N.V. Wonen boven winkels opgericht. Om leegstand in de binnenstad tegen te gaan, worden in het plangebied in de komende 10 jaar 50 woningen gerealiseerd.

Opgaven gemeente Bussum vertaald naar doelstellingen Dudok Wonen

1.26 De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Dudok Wonen de prestatieafspraken uit 2000 en 2001 met de gemeente Bussum heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Dudok Wonen heeft de afspraken ook opgenomen in de doelstellingen voor 2005-2008. Dudok Wonen heeft tevens de relevante (en uiteenlopende) thema's uit het Collegeprogramma 2006-2010 van de gemeente Bussum vertaald naar doelstellingen. De uitzondering betreft de doelstelling ‘gebruik maken van de beperkte ruimte in de gemeente’.

Tabel 1-5: eindoordeel vertaling opgaven gemeente Bussum naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken 2000 en 2001	Niet kunnen vaststellen	
Collegeprogramma	Vertaald naar doelstellingen	
Wonen boven winkels	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Opgaven gemeente Naarden gericht op kernvoorraad en jongeren- en ouderenhuisvesting

1.27 Dudok Wonen heeft in 2000 met de gemeente Naarden prestatieafspraken gemaakt. In 2004 zijn hernieuwde afspraken gemaakt voor één jaar. In 2005 besloten beide partijen in overleg ervoor geen prestatieafspraken te maken, in afwachting van nieuwe afspraken op regionaal niveau. De kernpunten zoals beschreven in de beleidsnota **‘ISV Naarden 2005’** zijn volgens Dudok Wonen:⁵

⁵ Dudok Wonen: politieke ontwikkelingen

- a kernvoorraad van 60%;
- b aandacht voor zelfstandige jongeren- en ouderenhuisvesting (ontwikkelen van woondienstenzones);
- c woningen aanpassen zodat deze levensloopbestendig worden;
- d levensloopbestendige nieuwbouw;
- e nieuwbouw moet doorstroming faciliteren.

1.28 De nota 'ISV-II Naarden 2005' is een belangrijke bron voor het collegeprogramma van de gemeente Naarden. Het '**College-programma 2006-2010**' van de gemeente Naarden benoemt de volgende volkshuisvestelijke thema's:

- a actualisering volkshuisvestingsbeleid, woningbouwdoelstellingen en woningbehoeften;
- b met woningbouwcorporaties streven naar afspraken om een beperkt aantal woningen in de (sociale) huur- en koopsector te reserveren voor bepaalde dienstverlenende beroepen;
- c handhaving van de kernvoorraad woningen, gemeten in aantallen;
- d mogelijkheden onderzoeken om jongeren en starters uit Naarden financieel voor een bepaalde duur te helpen aan een betaalbare woning;
- e realiseren van bouwprojecten waarmee maatschappelijke voorzieningen kunnen worden betaald;
- f ontwikkeling van de veiligheidsregio;
- g bevorderen deelname en betrokkenheid van burgers, bedrijven en instellingen;
- h geen ruimte voor grote nieuwbouwprojecten gezien het groene en open karakter van de gemeente Naarden.⁶

Opgaven gemeente Naarden vertaald naar doelstellingen

1.29 De visitatiecommissie merkt op dat de verschillende thema's in de opgaven van de gemeente Naarden door Dudok Wonen succesvol zijn vertaald naar eigen beleid. Een doelstelling die door Dudok Wonen niet is vertaald is het onderzoeken van mogelijkheden om starters en jongeren financieel te helpen bij het verkrijgen van een betaalbare woning.

Tabel 1-6: eindoordeel vertaling opgaven gemeente Naarden naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
ISV Naarden	Vertaald naar doelstellingen	
Collega-programma	Vertaald naar doelstellingen	
Coalitieakkoord gemeente Naarden	Vertaald naar doelstellingen	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

⁶ Coalitieakkoord gemeente Naarden 2006-2019

2 Presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de missie, de ambities en de doelstellingen van Dudok Wonen. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Dudok Wonen. Daarmee kan worden beoordeeld in hoeverre Dudok Wonen presteert naar de eigen ambities en de eigen doelstellingen én de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau.

2.02 Dudok Wonen ontstond op 1 januari 2005 uit een fusie tussen Woningstichting Dudok en Stichting Patio. Voor de periode na 2008 heeft Dudok Wonen geen doelstellingen geformuleerd. De visitatiecommissie neemt daarom de doelstellingen vanaf 2005 tot 2008 als uitgangspunt. De visitatiecommissie heeft er begrip voor dat een recent gefuseerde organisatie zich richt op het formuleren van goede doelstellingen op de middellange termijn en minder op de lange termijn.

Eindoordeel presteren naar ambitie, doelstellingen en opgaven

2.03 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Dudok Wonen erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren. De visitatiecommissie is daarbij uitgegaan van de zeven prestatievelden van de SEV, namelijk:

- a beschikbaarheid;
- b betaalbaarheid;
- c bouwproductie;
- d herstructurering;
- e leefbaarheid en veiligheid;
- f bijzondere doelgroepen;
- g huurderparticipatie.

2.04 Doelstellingen van Dudok Wonen die niet zijn onder te brengen in een van deze prestatievelden staan bij 'overige doelen'.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Missie en ambitie	Gerealiseerd	
Beschikbaarheid	Gerealiseerd	
Betaalbaarheid	Gerealiseerd en (zeer) goed	
Bouwproductie	Gerealiseerd	
Herstructurering	Gerealiseerd	
Leefbaarheid en veiligheid	Gerealiseerd	
Bijzondere doelgroepen	Gerealiseerd	
Huurderparticipatie	Gerealiseerd	
Overige doelen	Gerealiseerd	

Eindoordeel	Goed	
-------------	------	--

Bron: PricewaterhouseCoopers

2.05 Op basis van de beschikbare informatie stelt de visitatiecommissie vast dat Dudok Wonen op het onderdeel presteren naar eigen ambitie en doelstellingen goed scoort. Dudok Wonen heeft haar ambitie vertaald naar doelstellingen en vervolgens deze doelstellingen goed (soms zeer goed) gerealiseerd.

Empowerment-gedachte staat centraal

2.06 De missie van Dudok Wonen luidt:

“Het bieden van goede huisvesting en perspectief op een passende wooncarrière. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Voor onze klanten streven we naar optimale keuzevrijheid op het gebied van eigendomsvormen en gebruik en inrichting van de woning. We nemen initiatieven en zetten onze middelen in om samen met anderen te werken aan een sociaal en economisch vitale Gooi- en Vechtstreek en het behoud van het culturele erfgoed.”

2.07 Aan deze missie ligt de empowerment-gedachte van Dudok Wonen ten grondslag: Dudok Wonen streeft naar een grotere zelfredzaamheid op de woningmarkt.

Ambitie wordt nageleefd en vertaald naar doelstellingen

2.08 Dudok Wonen heeft de kernelementen in de missie (bieden van een passende wooncarrière, vitale wijken realiseren in de regio en behoud van cultureel erfgoed) vertaald naar doelstellingen en vervolgens in producten en diensten. De visitatiecommissie vindt dat diverse activiteiten van Dudok Wonen zijn gebaseerd op de empowerment-gedachte. Het is echter niet of nauwelijks meetbaar of deze empowerment daadwerkelijk is gerealiseerd (en dus toegenomen) in de jaren 2005 en 2006. Op lange termijn kunnen de effecten van empowerment wel worden gemeten, bijvoorbeeld door te inventariseren in welke mate het product Sociale koop succes heeft.

Doelstellingen 2005-2008 Dudok Wonen gerealiseerd

Doelstellingen beschikbaarheid van Dudok Wonen voor de periode 2005 - 2008

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

2.10 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid geformuleerd:

- a gedifferentieerde voorraad in koop- en huursector om:
 - i. doorstroming op woningmarkt te bevorderen. Dudok Wonen wil het bestaande gat op de woningmarkt dichten door verkoop van 5 Koop Goedkoopwoningen, verhuur van 43 marktconforme huurwoningen en aankoop van woningen op basis van het principe Verzilverd Wonen. Dudok Wonen heeft voor de aankoop van Verzilverd Wonen geen kwantitatieve doelstelling;
 - ii. keuzevrijheid te bieden in een verschillende prijs/kwaliteitverhouding. Dudok Wonen wil beschikken over woningen in verschillende prijsklassen zodat klanten keuzevrijheid hebben;
 - iii. extra financiële middelen te genereren zodat aan mensen met lagere inkomens ook een goede woning kan worden aangeboden. Dudok Wonen heeft deze doelstelling niet verder uitgewerkt;
- b passende wooncarrière bieden door:
 - i. minimaal 60% van de totale woningvoorraad van Dudok Wonen te laten bestaan uit goedkope woningen (huur tot € 474,-, koop tot € 200.000,-). Deze doelstelling is gecategoriseerd en getoetst in het prestatieveld 'betaalbaarheid';
 - ii. circa 10% van de voorraad te laten behoren tot de vrije sector (middeldure huurmarkt van circa € 600,- tot € 1.300,- per maand). Deze doelstelling is gesteld voor een periode van 10 jaar, te beginnen in 2003.
 - iii. eigendomsneutraal huisvestingsaanbod aan te bieden zodat klanten kunnen kiezen uit zowel koop als huur in allerlei prijsklassen.

2.11 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid geformuleerd:

- a gedifferentieerde voorraad in de koop- en huursector realiseren. Dudok Wonen wil het bestaande gat op de woningmarkt dichten door de verkoop van 10 Koop Goedkoopwoningen en verhuur van 51 marktconforme huurwoningen;
- b passende wooncarrière bieden. Hiervoor gelden dezelfde doelstellingen als in 2005. Er was voor Dudok Wonen geen aanleiding deze te wijzigen;
- c afspraken in het Convenant woonruimteverdeling toepassen (prestatieafspraken op regionaal niveau) om doorstroming te bevorderen;
- d maximale keuzevrijheid aan klanten bieden zodat de zelfredzaamheid (empowerment) op de woningmarkt voor mensen met een laag inkomen wordt vergroot. De keuzevrijheid heeft betrekking op:
 - i. keuzevrijheid in de woning. Hiervoor zal het woonwensenmodel en een methodiek voor organische woningverbetering (onderhoud) worden ontwikkeld;
 - ii. optimale kwaliteit van de dienstverlening: behalen van het KWH-label in 2006;

- iii. keuzevrijheid in eigendomsverhoudingen. De klant moet kunnen kiezen uit verschillende prijsklassen in huur- en koopwoningen. In 2006 wil Dudok Wonen in samenwerking met andere corporaties en de SEV experimenteren met 100 woningen in het kader van Sociale Koop. De doelstelling is om in 2006 40 woningen te verkopen waarvan 25 op basis van Sociale Koop.

2.12 Voor de periode 2007-2008 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor beschikbaarheid:

- a passende wooncarrière bieden. Hierbij gelden dezelfde doelstellingen als in 2005;
- b gedifferentieerd voorraad in koop- en huursector realiseren. Hierbij gelden dezelfde doelstellingen als in 2005;
- c in 2007 moet de organisatie zodanig zijn ingericht dat het Woonwensenmodel kan worden uitgevoerd.

Prestaties naar beschikbaarheid scoren goed

2.13 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a bij de verkoop van een aantal woningen zijn eigendomsneutrale koopconstructies gehanteerd. Dudok Wonen geeft aan dat dit ten goede komt aan de doorstroming. Er zijn 5 Koop Goedkoopwoningen verkocht. De opbrengst hiervan wordt ingezet voor de herstructurering Liebergen (Hilversum). Er zijn 4 woningen gekocht op basis van Verzilverd Wonen;
- b circa 10% van de totale voorraad behoort tot de vrije sector (middeldure huurmarkt van circa € 600,- tot € 1.300,- per maand). De doelstelling van 10% is voor een periode van 10 jaar, eindigend in 2013. In 2005 maakten de vrijesectorwoningen 5% uit van de totale voorraad, een goed resultaat. De doelstelling voor het aanbieden van eigendomsneutrale huisvesting is behaald doordat een aantal huizen is verkocht op basis van Verzilverd Wonen en Koop Goedkoop;
- c de doelstelling om 43 markconforme huurwoningen te verhuren voor een betere doorstroming is ruimschoots behaald. In 2005 zijn 49 markconforme huurwoningen verhuurd.

2.14 Op basis van de beschikbare documenten kan de visitatiecommissie niet toetsen of de doelstelling 'genereren van extra financiële middelen zodat aan mensen met lagere inkomens ook een goede woning aangeboden kan worden' is gehaald. Dudok Wonen bereikt wel op andere manieren dat mensen met lagere inkomens aan een woning kunnen komen.

2.15 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a verhuur van 51 marktconforme huurwoningen. In 2006 zijn 35 woningen verhuurd. Dudok Wonen geeft aan dat in april 2006 is besloten deze woningen voor verkoop aan te wijzen. Na die datum zijn geen marktconforme huurwoningen verhuurd.

- b om de doorstroming te bevorderen heeft Dudok Wonen het project 'Beatrixappartementen' opgestart dat bestaat uit woningen in de goedkope, middeldure en dure prijsklasse. Dudok Wonen geeft aan dat de winst die in dit project wordt behaald wordt uitgegeven aan de herstructurering in de Godelindebuurt;
- c Dudok Wonen heeft de doelstelling geformuleerd om in 2006 10 Koop Goedkoopwoningen te verkopen. Volgens de RvC rapportage (3^e kwartaal 2006) zijn er 8 Koop Goedkoopwoningen verkocht;
- d Dudok Wonen bereidt in 2006 de organisatie voor op het woonwensenmodel en organische woningverbetering. In 2004 en 2005 zijn reeds complexbeheerplannen opgesteld voor 75% van de voorraad. In 2006 werden 120 pilots gehouden. Na evaluatie worden deze indien mogelijk vertaald naar beleid;
- e Dudok Wonen is er *niet in geslaagd* het KWH-label te heroveren in 2006. Deze doelstelling is opnieuw geformuleerd voor 2007. Wel heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat Dudok Wonen op verschillende onderdelen een hoge kwaliteit nastreeft en hiervoor de noodzakelijke procedures heeft opgesteld;
- f om keuzevrijheid in eigendomsverhoudingen te kunnen bieden, wilde Dudok Wonen 40 woningen verkopen waarvan 25 op basis van Sociale Koop. Deze doelstelling is *niet gerealiseerd*. Dudok Wonen heeft vanwege de onverwachte positieve houding van de belastingdienst in april 2006 besloten om de aanbidding uit te stellen om fiscale aftrekbaarheid te kunnen regelen. De fiscus heeft begin december 2006 bevestigd dat Sociale Koop fiscaal aftrekbaar is, mits men 35% van de opstal financiert.

Visitatiecommissie kent groen toe

De visitatiecommissie oordeelt over het presteren naar doelstellingen voor beschikbaarheid dat Dudok Wonen op dit thema goed scoort en dus de kleur groen krijgt. De doelstellingen zijn merendeels behaald. Tevens worden de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau herkend. De volgende tabel geeft weer welke kleur wordt behaald bij de realisatie van de doelstellingen.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Doorstroming door koop- en huurproducten	Gerealiseerd	
Aandeel vrije sector	Gerealiseerd (op koers)	
Financiële middelen	Niet vast te stellen	
Woonwensenmodel	Vorbereiding gerealiseerd	
KWH-label en kwaliteit	Deels niet gerealiseerd (KWH-label)	
Keuzevrijheid eigendom	Niet gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Doelstellingen betaalbaarheid van Dudok Wonen

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

2.17 Voor de periode 2005-2008 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor betaalbaarheid geformuleerd:

- a minimaal 60% van de totale woningvoorraad van Dudok Wonen moet bestaan uit goedkope woningen (huur tot € 474,-, koop tot € 200.000,-). Dit is gebaseerd op woningmarktonderzoek en vastgesteld in prestatieafspraken;
- b huurbeleid ontwikkelen op basis van marktwaarde en persoonlijk maatwerk. Volgens Dudok Wonen moet betaalbaarheid meer en meer persoonlijk maatwerk worden;
- c betaalbare huur- en koopwoningen aanbieden. Dudok Wonen biedt daarnaast huur- en koopproducten aan. De woningcorporatie zoekt actief naar koopproducten voor lage inkomens. Dudok Wonen heeft voor deze doelstelling geen norm gesteld.

2.18 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor betaalbaarheid geformuleerd:

- a onderzoeken van mogelijkheden om inkomensgerelateerde huurprijzen te hanteren;
- b toepassen van een inflatievolgend + 0,4% huurbeleid en een eventuele opslag. Deze afspraak is gemaakt met de huurdervereniging. Dudok Wonen kan jaarlijks ook bijzondere regelingen met de huurdervereniging overeenkomen, bijvoorbeeld over de betaalbaarheidheffing.

2.19 Voor 2007 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor betaalbaarheid geformuleerd:

- a betaalbaarheid garanderen in de koop- en huurmarkt:
 - i. betaalbaarheid in de koopmarkt realiseren door onder andere het product Sociale Koop. In 2006 is Dudok Wonen gestart met het eerder genoemde SEV-experiment (pilot Sociale Koop van 100 woningen). Dudok Wonen wil de producten Sociale Koop en Koop Goedkoop op grotere schaal verkopen. In 2007 is de verkoop van circa 340 woningen voorzien;
 - ii. jaarlijkse huurverhoging van inflatie + 0,4%.

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed tot zeer goed

2.20 In 2005 en 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a samenwerking met Meeùs makelaars en Van Hengstum notarissen om

- koopwoningen aan te bieden en nieuwe koopproducten te ontwikkelen;
- b de kernvoorraad bij Dudok Wonen was in 2005 81% en in 2006 79% van de totale woningvoorraad;
- c 'persoonlijke betaalbaarheid' moet nog worden ontwikkeld door Dudok Wonen. Hiermee is de doelstelling *niet behaald* voor 2006;
- d om inkomensgerelateerde huurprijzen te hanteren gaat Dudok Wonen het Experiment Woonvoucher (inkomensafhankelijke woonlastenondersteuning) binnen Het Netwerk volgen. Dudok Wonen neemt dus niet deel aan het experiment. Met de woonvoucher is het mogelijk een (doelgerichte) huurafslag te geven aan mensen met een laag inkomen;
- e om de inflatie vast te stellen voor de huurverhoging in 2005 wordt gerekend met het inflatiecijfer van het jaar daaraan voorafgaand, in dit geval 2004. Volgens het CBS⁷ bedroeg in 2004 de inflatie in Nederland gemiddeld 1,2%. Dudok Wonen heeft in 2005 een huurverhoging doorgevoerd van 1,6%. De inflatie in 2005 bedroeg volgens het CBS gemiddeld 1,7%. Dudok Wonen heeft in 2006 besloten om een gemiddelde huurverhoging van 2,5% door te voeren. Deze is opgebouwd uit de vierjarenafpraak (inflatie 1,7% + 0,4%) en een dekking voor de betaalbaarheidheffing van 0,4%. Dit zijn afspraken met de huurdervereniging. Hieruit blijkt dat Dudok Wonen zowel voor 2005 als 2006 de doelstelling voor huurverhoging heeft gerealiseerd.

Visitatiecommissie kent blauw toe

2.21 De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als 'goed' tot 'zeer goed', vooral door de zwaarwegende prestatie van Dudok Wonen bij het houden van een kernvoorraad. Het aandeel goedkope woningen bij Dudok Wonen bedraagt in 2005 81% en in 2006 79% van de totale voorraad. De visitatiecommissie herkent daarnaast de landelijke, regionale en lokale opgaven in de doelstellingen en prestaties van Dudok Wonen.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kernvoorraad	Zeer goed: boven gemiddeld	
Huurbeleid o.b.v. maatwerk	Niet gerealiseerd	
Betaalbare huur- en koop	Gerealiseerd	
Inkomensgerelateerde huurprijzen	Gerealiseerd	
Huurverhoging	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Zeer goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

⁷ www.cbs.nl, 16 januari 2007

Doelstellingen bouwproductie van Dudok Wonen

2.22 De SEV definieert bouwproductie als het ontwikkelen en realiseren van woningen.

2.23 Voor 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor de bouwproductie geformuleerd:

- a De uitgangspunten bij nieuwbouw woningcorporaties Het Gewest naleven:
 - i 33% goedkoop (huur tot € 474,-, koop tot € 200.000,-);
 - ii 33% betaalbaar (huur € 474,- tot € 604,-, koop € 200.000,- tot 350.000,-);
 - iii 33% duur (vanaf € 604,-, koop vanaf € 350.000,-)
- b Hoogwaardige architectuur en stedenbouw nastreven en projecten realiseren die 'mooi, markant en multifunctioneel' zijn. Een mooi gebouw heeft volgens Dudok Wonen een relatie met de directe omgeving.
- c Ontwikkelen investeringsstrategie waarbij op waarde wordt gestuurd. Daarom neemt Dudok Wonen met ingang van 2006 deel aan Aedex;
- d Woningportefeuille vernieuwen via aankoop, verkoop, nieuwbouw en herontwikkeling. Hierbij neemt Dudok Wonen zich voor om actief te zoeken naar kansen, zodat een aanzienlijke bijdrage aan de bouwproductie kan worden geleverd. Hieronder worden de volgende activiteiten verstaan:
 - i. bouwen van 1.758 woningen voor de periode 2002-2006, waarvan 286 koopwoningen en 577 huurwoningen. Van de 577 huurwoningen komen 422 voort uit herstructurering;
 - ii. verwerving van 100 woningen per jaar, waaronder gebouwen voor bijzondere doelgroepen. Hieronder vallen dak- en thuislozen, woonwagengedwongen, jongeren voor begeleid wonen.

2.24 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor de bouwproductie geformuleerd:

- a vernieuwen van de woningportefeuille via aankoop, verkoop, nieuwbouw en herontwikkeling. Hiervoor gelden dezelfde doelstellingen als in 2005. Er was in 2006 voor Dudok Wonen geen aanleiding om deze aan te passen;
- b onbebouwde plekken en ontsierende bebouwingslocaties zijn aandachtspunten bij bouwprojecten in Hilversum. Dudok Wonen heeft deze doelstelling niet verder uitgewerkt;
- c actief acquireren in Bussum. Dudok Wonen heeft deze doelstelling niet verder uitgewerkt;
- d realiseren van 50 woningen in Bussum over een periode van 10 jaar.

2.25 Voor 2007 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor de bouwproductie:

- a woningportefeuille vernieuwen via aankoop, verkoop, nieuwbouw en herontwikkeling. Dudok Wonen heeft hiervoor dezelfde doelstellingen als in 2005;

- b een aanzienlijk (ver)bouw- en aankoopprogramma voor 427 sociale huurwoningen en 27 woningen in de vrije sector.

Presteren naar bouwproductie scoort goed

- 2.26 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a de nieuwbouw van Dudok Wonen bestaat uit 14% (91) koop- en 86% (577) huurwoningen. Van de nieuwbouw heeft 67% een huurprijs tussen € 474,- en € 604,- en 22% heeft een huurprijs lager dan € 474,-. Regionale afspraken schrijven voor dat minstens 33% van de nieuwbouw moet worden gerealiseerd in goedkope woningen. Daarmee is deze doelstelling *niet behaald*;
 - b de doelstelling om hoogwaardige architectuur en stedenbouw toe te passen en projecten te realiseren die 'mooi, markant en multifunctioneel' zijn, is behaald. Dit blijkt uit hoogwaardige projecten in de portefeuille van Dudok Wonen zoals Binnenhof en Ooievaarplein;
 - c Dudok Wonen leeft een investeringsstrategie na die op waarde wordt gestuurd. Dit blijkt uit de projecten in de portefeuille, waarbij de mogelijke meerkosten op den duur als gevolg van duurzaam beheer worden terugverdiend.
 - d de voorbereidingen of bouwwerkzaamheden voor 577 huurwoningen zijn in 2005 gestart.
- 2.27 Op basis van de beschikbare documenten kon de visitatiecommissie niet toetsen of de doelstelling van verwerving van 100 woningen per jaar is gerealiseerd. Dudok Wonen noemt dit aantal in het jaarverslag 2005, maar heeft dit aantal niet nader gespecificeerd.
- 2.28 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a aandacht voor onbebouwde plekken en/of het opheffen van ontsierende bebouwingslocaties in Hilversum. Dudok Wonen realiseert projecten op een aantal ontsierende locaties in Hilversum, zoals de woningen aan de Huslaan en aan de Fokkerstraat;
 - b Dudok Wonen heeft grote acquisities geïnitieerd in Bensdorp en Gewestlocaties in de gemeente Bussum.
 - c Dudok Wonen heeft 233 huurwoningen, 38 koopwoningen en 102 bijzondere eenheden (parkeerplaatsen, winkels, kantoor- of bedrijfsruimte) gerealiseerd. Dudok Wonen wil in 2006 starten met de nieuwbouw van 466 huurwoningen, 6 dure koopwoningen en 142 bijzondere eenheden.
- 2.29 De doelstelling voor het realiseren van 50 woningen in Bussum geldt voor een periode van 10 jaar, daarom kan de realisatie nog niet worden vastgesteld.

Visitatiecommissie kent groen toe

2.30 De visitatiecommissie stelt vast dat de doelstellingen voor de bouwproductie zijn gerealiseerd. Dudok Wonen levert een aanzienlijke bijdrage aan de opgaven. De visitatiecommissie kent daarom de kleur groen toe en beoordeelt de prestaties als 'goed'.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Uitgangspunt Het Gewest	Niet gerealiseerd	
Architectuur/stedenbouw	Goed	
Investeringsstrategie	Goed	
Herstructurering, bouwproductie	Volgens planning: goed	
Verwerving 100 woningen	Niet vast te stellen	
Ontsierde bouwlocaties	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Doelstellingen stedelijke vernieuwing van Dudok Wonen

2.31 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw. Dudok Wonen stelt bij projecten voor stedelijke vernieuwing intentieverklaringen of prestatieafspraken vast.

2.32 Voor 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor stedelijke vernieuwing geformuleerd:

- a bij herstructurering streven naar een goede samenwerking met bewoners;
- b ontwikkelen visie op samenstelling en ontwikkeling woningportefeuille (ontwikkelen van gebiedvisies en woningmarktvisies, inclusief visies op woonmilieus);
- c investeren in cultureel erfgoed. Dudok Wonen wil het bestaande culturele erfgoed behouden en bij nieuwbouw dezelfde architectuur toepassen. Daarom wil Dudok Wonen samen met de gemeenten een gebiedsgerichte aanpak ontwikkelen voor behoud van het cultureel erfgoed;
- d duurzaamheid en waardevastheid in de gekozen oplossingen en in de woningportefeuille. Bouwopgaven en herstructureringsopgaven moeten worden gekenmerkt door duurzaamheid en waardevastheid. Een duurzame woningportefeuille staat of valt met hoogwaardige architectuur, stedenbouwkundige kwaliteit en flexibele woonconcepten/woningplattegronden.

2.33 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor stedelijke vernieuwing geformuleerd:

- a bij herstructurering streven naar een goede samenwerking met bewoners;

- b herstructurering realiseren in Liebergen, Hilversum-Noord en Bloemenbuurt (Hilversum), Godelindebuurt en in Josephpark (Bussum).
Samen met andere corporaties en gemeenten wil Dudok Wonen integrale wijkontwikkelingen realiseren;
- c herstructurering bebouwde plekken, verbeteren stegen en opheffen van achterkantsituaties en streven naar monumentaal herstel in Bussum;
- d kwalitatief goed wonen bevorderen door in leegstaande verdiepingen boven (commerciële)ruimte woningen te realiseren in Hilversum en Bussum;
- e investeren in cultureel erfgoed (Dudok Wonen hanteert hiervoor dezelfde doelstellingen als in 2005) en hiervoor een visie ontwikkelen;
- f classificatiesysteem en samenhangend beleid ter verbetering van cultureel erfgoed ontwikkelen;
- g investeren in maatschappelijk vastgoed indien gewenst door gemeente of een instelling voor zorg, welzijn of onderwijs;
- h een waardegestuurd investeringsbeleid hanteren. Om tot waardemanagement te kunnen komen wordt de komende jaren gewerkt aan:
 - i. gebiedsvisies voor wijken waar Dudok Wonen een dominante positie heeft;
 - ii. visie op samenstelling en ontwikkeling van de woningportefeuille;
 - iii. huurbeleid dat is gestoeld op marktwaarde en persoonlijk maatwerk;
 - iv. investeringsstrategie die stuurt op waarde en actief beheer van de vastgoedportefeuille. Om te kunnen sturen op waarde moet inzicht worden verkregen in ontwikkelingen/factoren die de waarde beïnvloeden.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort goed

- 2.34 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a Dudok Wonen is erin geslaagd bij herstructurering bewoners te laten participeren. Een voorbeeld is het overleg met de bewoners over aanpak herstructurering Godelindebuurt. Andere voorbeelden van stedelijke vernieuwing in Bussum waarbij Dudok Wonen bewoners heeft betrokken zijn: Godelindekwartier, Josephpark en Spoorzone Zuid;
 - b alhoewel de doelstelling is geformuleerd voor 2005, is met name in 2006 een visie op samenstelling en ontwikkeling van de woningportefeuille ontwikkeld en aangescherpt. De visie is als onderdeel van het MT-beleid besproken en verder uitgewerkt door de afdeling Vastgoed;
 - c Dudok Wonen is voor het behoud van cultureel erfgoed betrokken bij vestingwerken in de regio. Zij sponsort daarnaast diverse organisaties, bijvoorbeeld het museum in Naarden-Vesting;
 - d Dudok Wonen is erin geslaagd duurzaamheid en waardevastheid in gekozen oplossingen en in de woningportefeuille na te streven. Als voorbeeld kan de

ontwikkeling van woondienstenzones worden genoemd.

- 2.35 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a Dudok Wonen heeft overlegd met bewoners van het Josephpark over de aanpak van de herstructurering van de wijk en heeft bewoners bij een aantal herstructureringsprojecten betrokken;
 - b Dudok Wonen is betrokken bij de herstructurering van bebouwde plekken, verbeteren van stegen en het opheffen van achterkantsituaties in Bussum. Voorbeelden zijn het verbeteren van de plekken Deltaschool en de Beatrixschool. Voor het monumentale herstel in Bussum is Dudok Wonen betrokken bij het herstel van de Godelindebuurt.
 - c Het initiatief om kwalitatief goed te wonen te bevorderen in leegstaande verdiepingen boven (commerciële)ruimte in Hilversum en Bussum is in 2006 succesvol van start gegaan. Dudok Wonen heeft in december een eerste inventarisatie van mogelijke locaties in Hilversum gepresenteerd aan de stuurgroep. Er zijn nog geen woningen gerealiseerd;
 - d In 2006 heeft de afdeling Vastgoed van Dudok Wonen visies ontwikkeld voor het woningbezit. Dudok Wonen geeft aan dat die visie richtinggevend is geweest voor de planontwikkeling voor de verbetering van bezit, inclusief het cultureel erfgoed. Er is daarnaast een Classificatiesysteem ontwikkeld voor behoud van cultureel erfgoed in Bussum dat een ordening aanbrengt in de waarde van de objecten;
 - e Dudok Wonen zet zich in voor de herstructurering van 4 wijken en/of buurten in Hilversum, 2 in Bussum en 2 in Naarden (waarvan 1 een herinrichting van een woonwagenkamp). De herstructurering in de Godelindebuurt (Bussum) is gestart in 2006. De herstructurering in Liebergen (Hilversum) is in gang. Zoals is vastgelegd in de prestatieafspraken met de gemeente worden de vrijgekomen middelen uit verkoop van woningen in de Lutherhof (Hilversum) ingezet voor herstructurering in Liebergen. In augustus 2006 is besloten tot het herinrichten van Woonwagencentrum De Abri waarvoor een bedrag van € 55.000,- ter beschikking is gesteld;
 - f Dudok Wonen geeft aan dat de planning voor kwaliteitsverbetering tot nu toe niet wordt gehaald. Liebergen had bijvoorbeeld in 2006 afgerond moeten worden. Naar eigen zeggen is er bij de eigen ambities in het verleden wellicht onvoldoende rekening gehouden met de lange doorlooptijden vanaf de eerste projectfasen tot aan de daadwerkelijke bouw. Dudok Wonen houdt toezicht op de projecten en de planning wordt jaarlijks geactualiseerd op activiteiten- en investeringsniveau;
 - g Dudok Wonen heeft door het ontwikkelen van woondienstzones bijgedragen aan de doelstelling om te investeren in maatschappelijk vastgoed. Dudok Wonen ontwikkelt de volgende woondienstzones: een in Hilversum, 2 in Bussum, een in Naarden, een in Wijdmeren. Dudok Wonen levert in 2006 het eerste woondienstengebouw De Heul op. Projecten voor het vergroten van

maatschappelijk vastgoed stonden in 2006 gepland maar zijn nog niet uitgevoerd: de Riebeeck (wijkontwikkeling), Lieven de Keylaan, Riebeeckkwartier (bouwvoorbereiding), De Egelantier (herontwikkeling), Zuiderheide (herontwikkeling), Simon Stevinweg (HOED, apotheker, Rode Kruis).

Visitatiecommissie kent groen toe

2.36 De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Dudok Wonen voor herstructurering als 'goed'. Ook hier heeft Dudok Wonen rekening gehouden met de belangrijkste uitgangspunten op landelijk, regionaal en lokaal niveau, bijvoorbeeld het behoud van cultureel erfgoed en duurzaamheid in projecten.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Samenwerking bewoners	Gerealiseerd	
Herstructurering wijken	Deels gerealiseerd	
Cultureel erfgoed	Gerealiseerd	
Duurzaamheid	Gerealiseerd	
Achterkantsituaties	Gerealiseerd	
Wonen boven winkels	Gerealiseerd: op koers	
Maatschappelijk vastgoed	Gerealiseerd	
Investeringsbeleid	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Doelstellingen leefbaarheid en veiligheid van Dudok Wonen

2.37 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt.

2.38 Voor 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor leefbaarheid en veiligheid geformuleerd:

- a vergroten van veiligheid in panden voor jongeren;
- b incidenteel aankopen van tientallen woningen om leefbaarheid en veiligheid in de buurt te verbeteren;
- c veiligheid en leefbaarheid in wijken en buurten vergroten door buurtacties waarin wordt samengewerkt met bewoners en andere partijen.

2.39 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor leefbaarheid en veiligheid geformuleerd:

- a vitaliteit positief beïnvloeden in de binnensteden van Hilversum en Bussum door leegstaande woonruimten boven winkels ter beschikking te stellen als woonruimte. Daartoe worden panden in de binnensteden van Hilversum en Bussum verworven.

- Dudok Wonen wil voor de uitvoering van deze doelstelling graag een aparte rechtspersoon oprichten;
- b vergroten leefbaarheid in Naarden (prestatieafspraken);
 - c opstellen en naleven wijkveiligheidsplan om veiligheid en leefbaarheid te verbeteren in samenwerking met de gemeente Hilversum en andere partijen;
 - d veiligheid en leefbaarheid in wijken en buurten vergroten door buurtacties waarin wordt samengewerkt met bewoners en andere partijen.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

- 2.40 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a voor het verbeteren van leefbaarheid heeft Dudok Wonen in 2005 een bedrag van € 215.000,- uitgegeven;
 - b volgens het CFV-rapport 'Corporatie in perspectief' zijn geen panden aangekocht voor het bevorderen van leefbaarheid. Dudok Wonen geeft echter aan dat er enkele panden zijn aangekocht om leefbaarheid en veiligheid te verbeteren en noemt hier als voorbeeld het jongerenpand aan de Hoge Naarderweg. Op basis van de beschikbare bronnen kan de visitatiecommissie geen eenduidig oordeel geven over de realisatie van de doelstelling;
 - c de doelstelling om de veiligheid en leefbaarheid in wijken en buurten vergroten door buurtacties is gerealiseerd. Een voorbeeld is de buurtactie 'Actie handen uit de mouwen', waarbij kinderen de dichtgetimmerde huizen in een herstructureringsgebied beschilderen terwijl medewerkers van onder andere de gemeente en Dudok Wonen de straten schoonmaken;
 - d in 2005 is gestart met de voorbereidingen om de veiligheid voor jongeren in het verworven pand aan de Hoge Naarderweg in Hilversum te verbeteren. Toen het pand werd verworven was dat onveilig.
- 2.41 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a de gemeente Hilversum, de Hilversumse Ondernemersvereniging STRO en Dudok Wonen hebben afspraken gemaakt over de samenwerking in het ontwikkelprogramma 'Wonen boven winkels Hilversum' en deze afspraken vastgelegd in het 'Convenant voor een leefbare en vitale binnenstad februari 2006.' Het uitgangspunt van het convenant is om samen de binnenstad van Hilversum te revitaliseren. Het convenant moet nog worden uitgevoerd;
 - b bij een bouw- of herstructureringsproject heeft Dudok Wonen buurtacties georganiseerd. Dudok Wonen besteedt extra aandacht aan leefbaarheid rond de feestdagen;
 - c Dudok Wonen heeft samen met onder andere de gemeente Hilversum een wijkveiligheidsplan opgesteld en nageleefd om veiligheid en leefbaarheid te verbeteren;

- d kwalitatieve prestaties op het gebied van leefbaarheid en veiligheid zijn gerealiseerd in onder andere Liebergen, Godelindebuurt (werkgroep leefbaarheid), achterpadverlichting Hilversum, schuttingenproject. Daarnaast is de brandveiligheid verbeterd in woonwagenkamp Naarden en in jongerenpanden. Als voorbeeld kan hier worden genoemd het pand aan de Hoge Naarderweg. Door een ontruimingsinstallatie en brandblusapparatuur is deze woning veiliger gemaakt. Ook is een verlichtingspad in Naarden gerealiseerd in samenwerking met de gemeente en Woningstichting Naarden.

Visitatiecommissie kent groen toe

2.42 Dudok Wonen heeft een laag ambitieniveau als het gaat om leefbaarheid en veiligheid. Dit hangt samen met de empowerment-visie van de corporatie. Stedelijke vernieuwing wordt wel gekenmerkt door de aanpak van vitaliteit in wijken. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Dudok Wonen wat betreft leefbaarheid en veiligheid als 'goed'. Dudok Wonen is actief in projecten om de vitaliteit in de gemeenten te verbeteren. Daarnaast erkennen verschillende bronnen dat Dudok Wonen succesvol diverse acties heeft ondernomen om de leefbaarheid te verbeteren in de regio. In november 2006 heeft de Minister van VROM een brief gestuurd waarin hij zijn waardering uitspreekt voor de inspanning van Dudok Wonen op het gebied van leefbaarheid.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Veiligheid jongeren	Gerealiseerd	
Uitgaven leefbaarheid	Gerealiseerd	
Aankopen	Niet vast te stellen	
Vitaliteit binnenstad	Gerealiseerd	
Leefbaarheid Naarden	Gerealiseerd	
Wijkveiligheidsplan	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Doelstellingen bijzondere doelgroepen van Dudok Wonen

2.43 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

2.44 Voor 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor leefbaarheid en veiligheid geformuleerd:

- a aanbod voor bijzondere doelgroepen vergroten, onder andere door nieuwe huisvestingsvormen voor kwetsbare groepen te onderzoeken;
- b ten minste 30% van de vrijkomende woningen toewijzen aan jongeren onder

30 jaar;

- c maximaal 5% vrijkomende woningen toewijzen aan vestigers;
- d actief ondersteunen bij ontwikkeling woondienstenzones;
- e ontwikkeling 'Tweede Kansbeleid' voor bewoners die overlast veroorzaken.

2.45 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor leefbaarheid en veiligheid geformuleerd:

- a ten minste 30% van de vrijkomende woningen toewijzen aan jongeren onder 30 jaar en tijdelijke huisvestingsvormen aanbieden aan jongeren;
- b maximaal 5% vrijkomende woningen toewijzen aan vestigers;
- c rol van hofleverancier zorg & welzijn waarmaken. Dit houdt in:
 - i. actieve deelname in woondienstenzones, wijksteunpunten, woondiensten;
 - ii. toegankelijkheid voor ouderen vergroten. Dudok Wonen gaat in Wijdmeren 85 zorgstudio's, 33 inleunwoningen en 24 plaatsen intramurale woonvoorzieningen in de lichte categorie bouwen;
 - iii. aandacht voor domotica bij projecten;
- d aandacht voor daklozen/huisvesting voor kwetsbare groepen:
 - i. Sociaal Pension (dak- & thuislozen);
 - ii. 2 projecten starten voor begeleid wonen.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort goed

2.46 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a Dudok Wonen heeft in 2005 34,4% van de toewijzingen toegekend aan jongeren tot en met 29 jaar. Hiermee is de doelstelling behaald;
- b aanbod voor bijzondere doelgroepen is vergroot. Dudok Wonen neemt deel aan het instellen van het landelijke 'Meldpunt Daklozen';
- c het aantal vestigers in 2005 ligt aanzienlijk lager dan verwacht, in ieder geval lager dan 5%;
- d Dudok Wonen heeft de ontwikkeling van woondienstzones in de Riebeeck en de Hilversumse Meent actief ondersteund.

2.47 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a de doelstelling om 30% van de voorraad te verhuren aan jongeren onder de 30 jaar is gerealiseerd (36%). Dudok Wonen is er *niet in geslaagd* tijdelijke huisvestingsvormen voor jongeren aan te bieden. In 2006 is begonnen met de bouw van 27 starterswoningen;
- b begin 2006 is gestart met de 'eerste fase Landstraat Noord', waarin een wijksteunpunt is opgenomen. Dudok Wonen geeft aan dat de realisatie nog niet is voltooid maar dat de werkzaamheden volgens plan verlopen;
- c net als in 2005 hebben zich in 2006 minder vestigers gemeld dan verwacht. Aan de woonbehoefte van vestigers is voldaan;

- d in 2006 is gestart met de bouwvoorbereiding in Wijdmeren. Dudok Wonen geeft aan dat begin 2007 daadwerkelijk met de bouw wordt gestart;
- e voor de toepassing van domotica wordt overlegd met zorgverleners. Dudok Wonen noemt als voorbeeld woonzorgcomplex De Heul. De corporatie heeft hier in samenspraak met zorgverlener Vivium de vereiste domotica aangebracht. Daarnaast heeft Dudok Wonen de toegankelijkheid voor ouderen tot de woningmarkt vergroot door haar producten en diensten;
- f Dudok Wonen laat zien dat zij aandacht besteedt aan kwetsbare groepen door bijvoorbeeld de bouw van het Sociaal Pension en de ontwikkeling van woondienstzones. Dudok Wonen heeft 3 overeenkomsten afgesloten voor de ontwikkeling van woondienstzones. Daarnaast heeft Dudok Wonen 4 huurwoningen ontwikkeld voor Sherpa voor het project begeleid wonen en 9 appartementen in Bussum voor woongroep Oberon in Bussum. Deze projecten zijn in ontwikkeling;
- g in 2006 wordt geëxperimenteerd met het Tweede Kansbeleid voor bewoners die overlast veroorzaken, in samenwerking met andere corporaties in de regio, zorg- en welzijnsinstellingen en hulporganisaties. Het convenant voor dit experiment is in 2006 ondertekend. Daarnaast neemt Dudok Wonen deel aan huisvesting voor de nachtopvang van de stichting Maatschappij Zandbergen in Hilversum. Tevens heeft Dudok Wonen 2 projecten gestart voor begeleid wonen waarin de woningcorporatie woonruimte ter beschikking stelt aan begeleid wonen voor ouderen.

Visitatiecommissie kent groen toe

2.48 Gezien de aard en inhoud van de projecten en de mate waarin Dudok Wonen zich hiervoor inspant, beschouwt de visitatiecommissie de prestaties voor bijzondere doelgroepen als 'goed' en kent daarmee groen toe. De toegankelijkheid van de woningmarkt voor ouderen en jongeren zijn belangrijke thema's in de landelijke, regionale en lokale opgaven. Dudok Wonen heeft deze opgaven succesvol vertaald en nagestreefd. Dudok Wonen geeft aan geen plan te hebben waarin de doelstellingen voor bijzondere doelgroepen op jaarbasis worden gepland. De projecten die Dudok Wonen op dit moment realiseert zijn niet geïnitieerd op basis van een (lange termijn) planning. De visitatiecommissie beschouwt de planning rond deze activiteiten en de visie hierop als aandachtspunt voor Dudok Wonen.

Tabel 2-7: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanbod (kwetsbare) doelgroepen	Gerealiseerd	
Woningen jongeren	Gerealiseerd	
Vestigers	Gerealiseerd	
Domotica bij projecten	Gerealiseerd	

Toegankelijkheid ouderen	Gerealiseerd boven de norm	
Zorg- en welzijnleverancier	Gerealiseerd	
Bouwproductie Wijdmeren	Niet gerealiseerd, maar wel gestart met voorbereidingen	
Tweede Kansbeleid	Gerealiseerd	
Dak- en thuislozen	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Doelstellingen huurderparticipatie Dudok Wonen

2.49 De SEV definieert huurderparticipatie als het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid.

2.50 Voor 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen voor huurderparticipatie geformuleerd:

- a aangaan van dialogen met huurderorganisaties;
- b huurderorganisatie beschouwen als een van de belangrijkste belanghebbenden;
- c voldoen aan de samenwerkingsovereenkomst 2006;
- d projectgebonden participatie op maat (per complex of project).

Presteren naar huurderparticipatie scoort goed

2.51 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a Dudok Wonen beschouwt de Huurders Belangen Vereniging (HBV) als vertegenwoordiger van de huurders en als klankbord. In juli 2006 is een samenwerkingsovereenkomst met de HBV getekend. Om de afspraken in de samenwerkingsovereenkomst juist uit te voeren wordt op gestructureerde wijze en op periodieke basis overlegd met de huurdervertegenwoordiging HBV. Deze overleggen worden vastgelegd in verslagen.
- b een voorbeeld van projectgebonden participatie op maat (per complex of project) is het 'Dudokpleintje' in Hilversum waarbij met de bewoners en de gemeente is overlegd;
- c Dudok Wonen geeft aan dat de participatie met overige bewoners (dus niet de HBV) kan worden verbeterd;

Visitatiecommissie kent groen toe

2.52 De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Dudok Wonen wat betreft huurderparticipatie als 'goed'. Dudok Wonen beschouwt huurderparticipatie als een middel om de overige zes prestatievelden van de SEV te bereiken. Volgens Dudok Wonen is de toegevoegde waarde van de HBV het grootst indien op projectniveau geparticipeerd wordt.

Tabel 2-8: eindoordeel presteren naar huurderparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Dialog	Gerealiseerd	
Belang	Gerealiseerd	
Opstellen overeenkomst	Gerealiseerd	
Projectgebonden participatie	Gerealiseerd	
Voldoen aan overeenkomst	Overleg vindt plaats	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Overige doelen van Dudok Wonen

- 2.53 Voor 2005 zijn tot slot een aantal overige doelen geformuleerd:
- a Dudok Wonen wil de komende jaren werken aan waardering van de samenleving (tevredenheid, vertrouwen, draagvlak, medewerking), effectiviteit en legitimiteit (licence to operate). Maatschappij-relatiemanagement wordt verder uitgewerkt in samenwerking met andere corporaties. De rol van maatschappelijke ondernemer (licence to operate) moet in constante dialoog met belanghebbenden worden uitgevoerd;
 - b investeren in totstandkoming glasvezelnetwerk in 't Gooi. Gereedmaken van de woningen voor aansluiting op het glasvezelnetwerk.
- 2.54 Voor 2006 zijn de volgende overige doelen geformuleerd:
- a dialoog aangaan met belanghebbenden om eigen succes af te meten aan waardering door de maatschappij, inclusief de waardering van de huurderorganisatie (een van de belangrijkste belanghebbenden in de ogen van Dudok Wonen);
 - b deelnemen aan maatschappelijke visitaties om rekenschap af te leggen over handelen en presteren;
 - c WoonEnergie beschikbaar stellen voor bewoners in 2006. Pas indien meer dan 18% van de bewoners gebruik maakt van WoonEnergie is dit succesvol.
- 2.55 Voor 2007 zijn de volgende overige doelen geformuleerd:
- a reputatiemanagement verder ontwikkelen, naar een organisatie die staat voor zelfontplooiing en zelfredzaamheid en deze 'public branding' realiseren;
 - b voortzetting dialoog met gemeente Naarden en Bussum;
 - c aansluiting zoeken bij gemeentelijke woonvisies.

Presteren overige doelen scoort goed

- 2.56 In 2005 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:
- a Dudok Wonen heeft in 2005 belanghebbenden gevraagd hoe zij tegen de

corporatie aankijken en wat hun verwachtingen zijn. Bij het formuleren van de doelen voor 2006 is hier vervolgens rekening mee gehouden;

- b investeren in totstandkoming Glasvezelnet in 't Gooi. In 2005 en 2006 zijn woningen gereed gemaakt voor de aansluiting op het glasvezelnetwerk. In de loop van 2006 hadden huurders de mogelijkheid een abonnement te nemen op het glasvezelnetwerk.

2.57 In 2006 heeft Dudok Wonen de volgende doelstellingen uitgevoerd:

- a dialoog aangaan met belanghebbenden om eigen prestaties te toetsen in dialoogbijeenkomsten;
- b in 2006 heeft Dudok Wonen besloten deel te nemen aan een pilot visitatie om het lerende vermogen van de corporatie te vergroten en om transparant rekenschap af te leggen over de (maatschappelijke) prestaties;
- c momenteel maakt circa 20% van de huurders gebruik van WoonEnergie. Hiermee is de doelstelling (minimaal 18%) gerealiseerd;
- d Dudok Wonen neemt deel aan initiatieven van onder andere gemeenten en andere corporaties om onderzoek te doen naar de woningbehoefte in de regio.

Visitatiecommissie kent groen toe

2.58 De visitatiecommissie noemt in de volgende tabel een aantal belangrijke onderwerpen die ten goede komen aan het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen. De prestaties voor deze doelstellingen worden door de visitatiecommissie als 'goed' beoordeeld.

Tabel 2-9: eindoordeel presteren naar overige doelen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Belanghebbendendialoog/maatschappij-relatiemanagement	Gerealiseerd	
Glasvezelnetwerk	Gerealiseerd	
Maatschappelijke visitaties	Gerealiseerd	
WoonEnergie	Gerealiseerd	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Toetsing van de ambities en doelen

2.59 De visitatiecommissie stelt vast dat de doelstellingen van Dudok Wonen aansluiten op de missie en ambitie van Dudok Wonen. De empowerment-gedachte die centraal staat in de missie van Dudok Wonen komt terug in producten zoals Sociale Koop en Koop Goedkoop. Hierin toont Dudok Wonen haar innovatieve vermogen. De visitatiecommissie stelt echter vast dat Dudok Wonen nog wel een slag zal moeten maken om empowerment te realiseren.

2.60 De visitatiecommissie heeft Dudok Wonen leren kennen als een ambitieuze corporatie die de lat hoog genoeg legt bij haar missie, ambitie en doelstellingen. Dudok Wonen wil excelleren in haar maatschappelijk presteren. De doelstellingen zijn opgesteld voor middellange termijn (tot en met 2008) en niet voor lange termijn. Hierbij merkt de visitatiecommissie op dat dit voor een fusiecorporatie niet ongewoon is. Op redelijke termijn zal Dudok Wonen deze langetermijndoelstellingen alsnog moeten opstellen.

2.61 Het (ambitieuze) niveau van de doelstellingen van Dudok Wonen kan er toe leiden dat de prestaties achterblijven. Bij het formuleren van de jaarlijkse doelstellingen dient hiermee rekening te worden gehouden. Dudok Wonen moet zich bij de jaarlijkse doelstellingen afvragen of zij deze doelstellingen ook kan waarmaken. Ook merkt de visitatiecommissie op dat de doelstellingen van Dudok Wonen niet altijd SMART zijn geformuleerd. Dat bemoeilijkt monitoring en toetsing. De visitatiecommissie heeft dit zelf ondervonden. De visitatiecommissie geeft dit mee als aandachtspunt voor Dudok Wonen.

3 Presteren volgens belanghebbenden

3.01 In het nieuwe visitatiestelsel nemen belanghebbenden een prominente plaats in bij de beoordeling van de maatschappelijke prestaties. Dit hoofdstuk beschrijft de beoordeling van het maatschappelijk presteren van een aantal belangrijke belanghebbenden van Dudok Wonen.

3.02 Allereerst wordt inzicht gegeven in het totaaloordeel, dat voortkomt uit een gemiddeld compleet oordeel van de verschillende belanghebbenden betrokken bij de visitatie. De scores worden in het vervolg van dit hoofdstuk toegelicht. Ook wordt beschreven op welke wijze het oordeel over de prestaties volgens belanghebbenden tot stand is gekomen, welke maatstaven deze belanghebbenden hanteren voor het beoordelen van het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen en hoe zij op onderdelen de prestaties van Dudok Wonen beoordelen.

Algemeen oordeel van belanghebbenden over Dudok Wonen is goed

3.03 De algemene beoordeling geeft een samenvattend beeld van de mate waarin Dudok Wonen voldoet aan de verwachtingen van haar belanghebbenden. Hiertoe is de belanghebbenden gevraagd Dudok Wonen een rapportcijfer te geven. Daarnaast is gevraagd in welke zaken Dudok Wonen uitblinkt en in welke zaken zij achterblijft.

3.04 Belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe aan Dudok Wonen, waaruit de algemene positieve waardering voor Dudok Wonen spreekt. Het oordeel van de verschillende gemeenten verschilt onderling nogal, het oordeel van de zorginstellingen is meer eensgezind. In onderstaande tabel zijn de waarderingen per belanghebbende weergegeven. Van de HBV is op dit onderdeel geen algemene score bekend. Zij is daarom niet in deze tabel opgenomen.

Tabel 3-1: eindoordeel (algemeen per belanghebbende)

Belanghebbende	Overall score
Gemeente Bussum	7,5
Gemeente Naarden	6
Gemeente Hilversum - Wethouder Wonen	7,5
Gemeente Hilversum - Beleidsmedewerker Wonen	7
Gooische Woonzorg Combinatie	8
Sherpa	8
RIBW	8
Auxilium	6
Gemiddelde score	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers

3.05 De belanghebbenden gaven de volgende antwoorden op de vragen in welke zaken Dudok Wonen uitblinkt en in welke zaken zij achterblijft:

Dudok Wonen blinkt uit in	Dudok Wonen blijft achter bij
- innovatie, vooruitstrevendheid, oppakken van nieuwe zaken - nieuwe en creatieve woonvormen op de markt van koop en huur - projectontwikkeling - mooie architectuur bij nieuwbouw - behoud van cultureel erfgoed - goed en breed ontwikkeld netwerk - herstructurering (voorbeeld Liebergen)	- aandacht woonomgeving, oudbouw, huisvesting bijzondere doelgroepen en betaalbaarheid - oude kernactiviteiten van corporaties - communicatie naar bewoners en aanpassen woningen WVG - effectieve besteding van middelen - vraaggericht werken

Maatschappelijke prestaties door negen belanghebbenden beoordeeld

3.06 Om de verwachtingen van de maatschappelijke omgeving van Dudok Wonen in kaart te brengen zijn negen belanghebbenden betrokken bij de visitatie. Deze belanghebbenden vertegenwoordigen de relatie die Dudok Wonen heeft met de huurders, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen binnen het werkgebied. Hoewel onderwijsinstellingen ook tot de belanghebbendengroep van Dudok Wonen behoren, blijft de betrokkenheid van onderwijsinstellingen beperkt tot projecten, zoals de basisschool voor het stedelijk vernieuwingsgebied Liebergen. Deze belanghebbendengroep heeft daarom geen rol gespeeld bij de visitatie.

3.07 De door Dudok geselecteerde belanghebbende partijen hebben een schriftelijke enquête ingevuld, waarbij is gewerkt met een 7-puntsschaal en met een dubbele vraagstelling “ervaring versus belang” over onderwerpen volgend uit de beleidscyclus. Ook is de mogelijkheid om “niet van toepassing/geen mening” gegeven. De waarderingen volgend uit de enquêtes zijn in individuele interviews gestaafd en toegelicht, op basis waarvan het oordeel van de belanghebbenden over de maatschappelijke prestaties van Dudok Wonen in deze visitatie tot stand is gekomen.

3.08 In de vraagstelling van de enquêtes is de belanghebbenden enerzijds gevraagd naar het oordeel over de prestaties van Dudok Wonen op verschillende onderwerpen, anderzijds is gevraagd naar het belang dat de belanghebbende aan het betreffende onderwerp hecht. Komen de scores van het oordeel over de prestaties en het belang redelijk tot goed overeen, dan heeft de prestatie op dit onderdeel voor de visitatie een positieve waardering gekregen. Wijken het oordeel en de verwachting sterk van elkaar, dan is de disbalans beoordeeld als aandachtspunt. In de interviews is vervolgens dieper ingegaan op de achtergrond van de toegekende scores.

3.09 In het volgende overzicht zijn de betrokken belanghebbenden opgenomen met een korte beschrijving en hun relatie met Dudok Wonen.

Tabel 3-2: overzicht betrokken belanghebbenden bij visitatie

Belanghebben dengroep	Belanghebbende	Beschrijving
Huurders	Huurders Belangen Vereniging (HBV) Dudok Wonen	De HBV treedt op als belangenbehartiger voor de bewoners van Dudok Wonen wanneer het de belangen betreft van alle bewoners van Dudok Wonen of wanneer het de belangen betreft van de bewoners van meerdere complexen van Dudok Wonen, die niet worden vertegenwoordigd door een bewonersorganisatie op complexniveau of wanneer het de belangen betreft van de bewoners van een complex van Dudok Wonen waar geen bewonersorganisatie op complexniveau actief is. Doel van bewonersparticipatie is invloed van bewoners uit te oefenen op het beleid van Dudok Wonen naar de Wet op het Overleg met Huurders en Verhuurder.
Gemeente	Gemeente Hilversum	Betrokken geweest is de Wethouder Grondzaken, Wonen-Welzijn-Zorg (inclusief WMO) en Stedelijke vernieuwing (ISV).
	Gemeente Hilversum	Betrokken geweest is de beleidsmedewerker Wonen die samenwerkt met Dudok Wonen bij de uitvoering van de woonvisie en projectgebonden participatie.
	Gemeente Naarden	Betrokken geweest is de (oud)Wethouder Wonen.
	Gemeente Bussum	Betrokken geweest is de Wethouder Wonen.
Zorg- en welzijnsinstellingen	RIBW	RIBW is gespecialiseerd in de zorg voor mensen met een (langdurige) psychiatrische achtergrond. RIBW Gooi- & Vechtstreek maakte voorheen met zes locaties onderdeel uit van De Basis en is per juli 2006 aangesloten bij Thuiszorg Gooi- en Vechtstreek. De relatie met Dudok Wonen ligt in Cocon (nieuwbouw), huren van woningen, participatie in projecten (woondienstenzones).
	Auxilium ⁸	Auxilium Zorg & Welzijn biedt woon-, zorg-, en welzijnsdiensten aan op 3 locaties (Zorgcentrum Brugchelen in 's-Graveland, Zorgcentrum Gooiers Erf in Hilversum en Zorgcentrum Oudergaard in Kortenhoef). Auxilium werkt in een aantal projecten samen met Dudok Wonen, bijvoorbeeld Veenstraten, Gooise Erf, Woonwijkdienstenzones van Riebeeck.
	Sherpa	Sherpa biedt ondersteuning op het gebied van wonen, dagbesteding, vrijetijdsbesteding, (medische) zorg, kortdurende opvang en ondersteuning thuis. Sherpa onderneemt een aantal projecten op het gebied van wonen en zorg met Dudok Wonen.

⁸ Van Auxilium is geen ingevulde vragenlijst beschikbaar

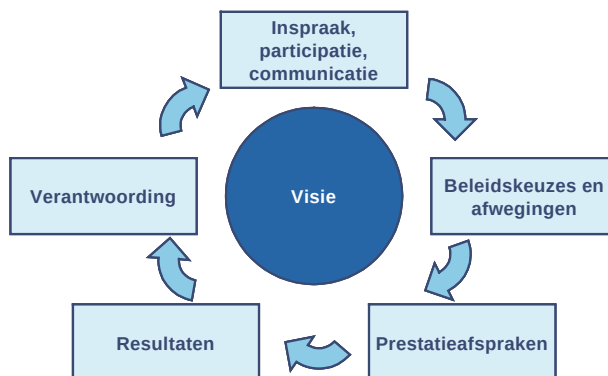
Belanghebben dengroep	Belanghebbende	Beschrijving
	Gooise Woonzorg Combinatie	De Gooise Woonzorg Combinatie is een samenwerkingsverband met de zorginstellingen Zorgpalet Gooi- en Vechtstreek, Theodotion en woningcorporatie Dudok, waarin onder andere concepten voor wonen & zorg en woondienstzones worden ontwikkeld. Een samenwerkingsproject is de transformatie van het zorgcentrum Zuiderheijde.

Bron: PricewaterhouseCoopers

Normatief kader van de maatschappelijke omgeving volgt beleidscyclus

3.10 Het normatieve kader van de maatschappelijke omgeving - de belanghebbenden - volgt in de opzet van deze visitatie de beleidscyclus. Voor elke fase in de beleidscyclus is een aantal onderwerpen benoemd die het totaaloordeel van de belanghebbenden mede kunnen bepalen. De beleidscyclus is in onderstaande figuur schematisch weergegeven.

Figuur 3-1: beleidscyclus



Bron: PricewaterhouseCoopers

3.11 Om tot een oordeel presteren volgens belanghebbenden te komen, worden conform de beleidscyclus achtereenvolgens de volgende beoordelingen behandeld:

- a eindoordeel over Dudok Wonen;
- b oordeel over de missie en visie van Dudok Wonen;
- c oordeel over inspraak, participatie en communicatie;
- d oordeel over beleidskeuzes en afwegingen;
- e oordeel over prestatieafspraken;
- f oordeel over prestaties;
- g oordeel over verantwoording.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is goed

3.12 De volgende tabel bevat de eindoordelen van de betrokken belanghebbenden op de verschillende gemeten onderdelen, die vervolgens verder worden uitgewerkt. De eindoordelen zijn tot stand gekomen door gemiddelden van gegeven rapportcijfers, aangevuld met het beeld dat ontstaan is uit toelichtingen op deze onderwerpen, zoals deze in de interviews met belanghebbenden zijn besproken.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Missie en visie	Goed, aandachtspunt is de realisatie van de visie	
Inspraak, participatie en communicatie	Aandachtspunt is met name inspraak van bewoners en terugkoppeling	
Beleidskeuzes en afwegingen	Goed, aandachtspunt is bijzondere doelgroepen, inclusief wonen & zorg	
Prestatieafspraken*	Goed, voor zover gemaakt	
Resultaten*	Goed met aandachtspunten zorggerelateerde activiteiten en oude kerntaken	
Mate van verantwoording	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

* Het eindoordeel van huurders is in verband met ontbreken van een oordeel op het prestatieveld "Prestatieafspraken" en op meerdere punten binnen het prestatieveld "Resultaten" niet als eindoordeel in dit schema opgenomen.

Vooruitstrevend in missie en visie

3.13 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin de missie en visie van Dudok Wonen overeenstemt met de verwachtingen van belanghebbenden over dit onderwerp. De onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderwerpen waarover de belanghebbenden hun oordeel hebben gegeven met bijbehorende eindscore. In de daaropvolgende paragrafen worden de beoordelingen nader toegelicht.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar missie en visie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Duidelijkheid visie	Goed in uitdragen gedachtegoed	
Actualiteit visie	Goed tot zeer goed op het punt van maatschappelijke innovatie	
Realisatie visie	Aandachtspunt op het gebied van daadwerkelijke prestaties in lijn met belofte	
Visie conform verwachtingen	Goed, maar vergeet de kerntaken van de corporatie niet	
Inzicht in lokale en regionale opgaven	Goed	
Eindoordeel		7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers

3.14 Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de visie van Dudok Wonen is een 7,3 op basis van een gegeven rapportcijfer door 6 van de 9 geïnterviewde belanghebbenden.

Belanghebbenden spreken waardering uit voor heldere, ambitieuze en vooruitstrevende houding

3.15 De ambities die Dudok Wonen in haar missie en visie uitspreekt, en met name het vervullen van een voortrekkersrol op het gebied van vernieuwende vormen van de volkshuisvestelijke dienstverlening, worden door vrijwel alle belanghebbenden als goed tot zeer goed beoordeeld. Dudok Wonen wordt gezien als een maatschappelijk zeer betrokken en innovatieve corporatie, die uitblinkt in originaliteit en creativiteit. De actualiteit van de visie is daarmee onderscheidend positief.

“Dudok Wonen is vernieuwender en spannender dan andere corporaties. Hier spreekt ambitie uit.”

3.16 Belanghebbenden geven aan dat de missie en visie helder zijn geformuleerd en consistent worden uitgedragen door de organisatie. De identiteit van Dudok Wonen is herkenbaar en doorgevoerd in de projectontwikkeling en het volkshuisvestelijk handelen.

“Dudok Wonen communiceert haar ambities zeer helder. Te pas en te onpas. En straalt daarbij een zekere warmte uit.”

Ambities sluiten aan bij verwachtingen, maar vergeet kerntaken niet in het streven naar vernieuwing

3.17 Over het algemeen sluiten de verwachtingen over de aard van de ambities aan bij die van de belanghebbenden. De ambities van Dudok Wonen sluiten ook aan op de doelstellingen van de verschillende belanghebbenden voor hun eigen doelgroepen.

Dudok Wonen heeft volgens de belanghebbenden goed zicht op lokale opgaven; de woningcorporatie loopt voorop en pakt kansen op.

“Dudok kent haar omgeving goed en beschikt over een goed regionaal netwerk.”

“Er is een heldere visie die ook als zodanig adequaat wordt uitgedragen en die aansluit bij de opgaven.”

3.18 Wel meent de gemeente Hilversum dat Dudok Wonen meer zorg moet besteden aan de woonomgeving en de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Dit terwijl andere gemeenten en de huurders van mening zijn dat de keerzijde van de vooruitstrevende ambities van Dudok Wonen is dat de woningcorporatie soms onvoldoende aandacht voor haar primaire taak en doelgroep heeft.

3.19 Kanttekeningen worden ook geplaatst bij de mate waarin de corporatie erin slaagt het hoge ambitieniveau van haar doelstellingen te realiseren. Deze zorg bestaat met name bij de gemeenten. Zij geven aan dat op een aantal punten de corporatie haar ambities nog moet waarmaken en het nog te vroeg is om hierover een oordeel te geven.

“Op strategisch niveau zijn de ambities lovenswaardig, maar in de uitwerking schort het wel eens.”

“Maak je profilering waar en laat het niet bij woorden alleen. De resultaten blijven op punten achter bij de beloften. Bijvoorbeeld het gebied woningen voor bijzondere doelgroepen: geen drempels in gehandicapten woningen en niet doorsturen naar de gemeente voor WVG's. Houd de bewoner in het vizier en los complicaties zelf op.”

3.20 Naar de mening van belanghebbenden zijn de empowerment initiatieven veelbelovend, maar de haalbaarheid van deze filosofie moet zich nog bewijzen. Belanghebbenden ontvangen de verschillende koopvormen enthousiast, maar Dudok Wonen mag zich wat hen betreft hier nog meer voor inspannen.

3.21 Dudok Wonen mag volgens alle belanghebbenden het oude bezit niet vergeten. Ook daar ligt nog steeds een belangrijke opgave voor de corporatie. Vooral in en rond sociale wijken is het gevaar van verpaupering groot. Dudok Wonen zou zich moeten afvragen hoe de omgeving rond het bezit zodanig kan worden beheerd dat het plezierig, leefbaar en veilig is. Ook zou Dudok Wonen zodanige architectuur en bouwmaterialen moeten toepassen dat woningen en wijken een aantrekkelijke uitstraling krijgen of behouden.

“Leuke ambitie, maar vergeet je oude bezit niet!”

Verbetering gewenst in nspraak, participatie en communicatie

3.22 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop Dudok Wonen samenwerkt met andere

partijen, de mate waarin Dudok Wonen belanghebbenden en bewoners betreft bij de beleidsontwikkeling, de wijze waarop Dudok Wonen belanghebbenden informeert over realisatie van projecten en hoe belanghebbenden de realisatie van Dudok Wonen waarderen. In het bijzonder komen verder de bewonersparticipatie en de mate waarin Dudok Wonen erin slaagt een gedegen afweging te maken tussen verschillende belangen van belanghebbenden aan de orde.

3.23 Het oordeel over de prestaties wisselt onder de verschillende belanghebbendengroepen. Daarom zijn de scores per groep opgenomen in onderstaand overzicht. Enkele belangrijke bevindingen worden vervolgens toegelicht.

Tabel 3-5: belangrijkste conclusies presteren naar inspraak, participatie en communicatie

Onderwerp	Bevinding	Huurders	Gemeenten	Zorg
Samenwerking met anderen	Goed, met name door open opstelling			
Betrekken van belanghebbenden bij beleidsontwikkeling	Goed, op punten is meer afstemming over specifieke zorgbehoeften wenselijk			
Betrekken van bewoners bij beleidsontwikkeling	Aandachtspunt, deels gebaseerd op berichtgeving in de media			
Verstrekken van informatie over realisatie van projecten	Aandachtspunt is de communicatie rond planning en voortgang, en het ontbreken van informatie			
Vormgeving bewonersparticipatie	Aandachtspunt			N.v.t.
Effectiviteit van communicatie	Goed, met name naar formele belanghebbenden		M.u.v. Hilversum	
Balans tussen belangen belanghebbenden	Goed, met uitzondering van gemeenten Naarden en Bussum			
Eindoordeel	6,4	7	6,1	7

Bron: PricewaterhouseCoopers

Voor de samenwerking met anderen presteert Dudok Wonen goed in proactieve houding en communicatie

3.24 Belanghebbenden beoordelen de wijze waarop Dudok Wonen samenwerkt met andere partijen als positief. Belanghebbenden waarderen vooral de bereidheid om een gezamenlijke visie te ontwikkelen en mee te denken bij het realiseren van de ontwikkeling van de woonomgeving.

3.25 Dudok Wonen is zich ervan bewust dat communicatie met belanghebbenden van het grootste belang is. Een van de peilers voor 2007 is dan ook het verbeteren van de communicatie met belanghebbenden. Dudok Wonen heeft zich voorgenomen om bij ingrijpende koerswijziging de dialoog met belanghebbenden te zoeken en de vormgeving van de dialoog met belanghebbenden

uit te bouwen. Doelstelling daarbij is niet informeren, maar participeren en het ophalen van informatie 'aan de voorkant'.

3.26 Naar eigen zeggen excelleert Dudok Wonen op het gebied van externe communicatie, omdat zij, in tegenstelling tot collega-corporaties, niet negatief in beeld komt in de media en voorop loopt met afstemming en communicatie over het beleid. Dudok Wonen wil de communicatie over lopende zaken een meer prominente plaats geven, onder andere door het verankeren van maatschappij-relatiemanagement in de organisatie. Dudok Wonen heeft hiertoe elk type belanghebbende een specifieke rol en invloed toebedeeld. Dudok Wonen geeft aan dat de dialogen met belanghebbenden uiteindelijk moeten resulteren in het op transparante wijze aanscherpen van de strategische doelstellingen en het stellen van prioriteiten.

De relatie met gemeenten is goed; de mate van betrokkenheid bij de beleidscyclus wisselt per gemeente

3.27 Dudok Wonen streeft ernaar in continue dialoog en op verschillende niveaus met vertegenwoordigers van de gemeenten visies, beelden en ontwikkelingen uit te wisselen. Dudok Wonen wil bij gemeenten bekend staan als meedenker en mede-uitvoerder, die initiatieven naar zich toetrekt zoals het op peil houden van het leefbaarheidsniveau en het ontsluiten van informatie door het woondienstennetwerk.

3.28 De relatie met gemeenten wordt als goed ervaren en de relatie met de gemeente Hilversum het sterkst. Dudok Wonen onderscheidt zich in deze gemeente door deze zo vroeg mogelijk te informeren over voorgenomen plannen. De woonvisie voor Hilversum wordt actief ondersteund door Dudok Wonen. Dudok Wonen heeft bijgedragen aan de totstandkoming hiervan.

3.29 In het algemeen liggen de beelden van Dudok Wonen en de gemeenten Hilversum en Bussum dicht bij elkaar, waarbij partijen kritisch naar elkaar kunnen zijn zonder elkaar te verliezen. Met de gemeente Bussum wordt met name samengewerkt op het gebied van zorg, welzijn en wonen. Dudok Wonen heeft aangegeven te willen investeren in de relatie met de gemeenteraad van Bussum.

3.30 De samenwerking met gemeente Naarden ligt op een minder hoog niveau dan de samenwerking met gemeenten Hilversum en Bussum. Dudok Wonen geeft aan dat in de gemeenteraad van Naarden het principe van dualisme zwaar weegt. Daardoor is de voorspelbaarheid van uitkomsten bij deze gemeente niet altijd even groot. Anderzijds geeft dit Dudok Wonen veel ruimte voor het ontplooiën van initiatieven. Toch vindt Dudok Wonen een gemeentelijke visie wenselijk, omdat dit het realiseren van plannen beter beheersbaar maakt.

Relatie met zorginstellingen zijn voornamelijk gebaseerd op concrete samenwerkingsprojecten en op enkele punten in strategisch verband

3.31 Dudok Wonen streeft ernaar voortdurend in gesprek te blijven met vertegenwoordigers van de zorg- en welzijnsinstellingen. Op verschillende niveaus krijgt Dudok Wonen input voor het ontwikkelen van beleid en voor concrete voorstellen. Met het voeren van dialoogsessies in 2006 is Dudok Wonen expliciet de weg ingeslagen van transparantie en discussie over doelen. Door intentie- en samenwerkingsovereenkomsten maakt Dudok Wonen afspraken over de realisatie van huisvesting van bijzondere doelgroepen (begeleid wonen) en vastgoed voor zorg- en welzijnsvoorzieningen (zoals HOED, GOED, wijksteunpunten en zorgcentra). Afspraken worden vastgelegd in het Convenant Tweede Kansbeleid, Convenant Stop Huiselijk Geweld en Regionaal contingent huisvesting bijzondere doelgroepen.

3.32 Verder heeft Dudok Wonen een groot aantal project- en locatiegebonden intentie- en samenwerkingsovereenkomsten. De aansturing van afspraken verloopt via deze intentie- en samenwerkingsovereenkomsten en is outputgericht. De wijze van monitoring en evaluatie wordt vastgelegd in de overeenkomsten.

3.33 Dudok Wonen werkt samen met verschillende zorg- en welzijnsinstellingen op projectniveau en kent de volgende samenwerkingsverbanden:

- a Zorggroep Vivium - overeenkomst met als doel het ontwikkelen van initiatieven in de meest ruime zin op het gebied van wonen en zorg in de regio;
- b Stichting de Gooise WoonZorg Combinatie - deelname samenwerkingsverband met als doel het ontwikkelen van nieuwe concepten op het gebied van wonen, zorg en welzijn;
- c Inloophuis De Wording - overeenkomst met als doel het financieel ondersteunen van de huisvesting van een inloopproject voor dak- en thuislozen;
- d Amerpoort ASVZ - Overeenkomst ASVZ - Dudok Wonen. Dudok Wonen verhuurt negen appartementen in het wooncomplex De Heul in Bussum. De huurders van deze appartementen (allen met een lichtverstandelijke beperking) hebben allemaal een zorg- en dienstverleningsovereenkomst met Amerpoort ASVZ, op basis waarvan Amerpoort zorg en ondersteuning, verleent aan de huurders.

3.34 Dudok Wonen laat in de samenwerking met zorginstellingen zien dat zij de wensen van deze groep willen meenemen bij de beleidsontwikkeling. Het betrekken van belanghebbenden in de zorg komt voor bij de beleidsontwikkeling, hoewel zorginstellingen het wenselijk vinden om op een aantal punten vaker van gedachten te wisselen met de corporatie. Zo zouden zij graag met de corporatie spreken over het realiseren van voldoende passende woningen in bijzondere woonconstructies. Ook wordt gesignaleerd dat Dudok Wonen onder haar doelgroep meer onderzoek kan doen naar de veranderende behoeften en specifieke eisen aan de woning voor bewoners met specifieke woonbehoeften. Een concreet voorbeeld hiervan is een veranderde

behoefte aan bergruimte door de introductie van scootmobiels. Verder is aangegeven dat men graag in gesprek raakt over het vastgoedbeheer van zorginstellingen. Voor deze groep belanghebbenden is dit een actueel onderwerp waar Dudok nog geen zichtbare interesse in toont.

3.35 Over het verstrekken van informatie over gerealiseerde projecten is meegegeven dat (nog) geen duidelijkheid bestaat over de realisatie van projecten. Hoewel Dudok Wonen laat zien traditionele patronen te willen doorbreken en te investeren in vastgoed voor zorginstellingen zijn de resultaten nog niet zichtbaar. Verder kan Dudok Wonen haar communicatie met zorginstellingen verbeteren door duidelijkheid te scheppen over welke thema's rechtstreeks met de corporatie afspraken gemaakt kunnen worden en over welke thema's de corporatie eerst afstemming met regionale convenanten dient te zoeken.

Relatie met Huurders Belangen Vereniging relatief jong, maar vol vertrouwen

3.36 De Huurders Belangen Vereniging (HBV) behartigt de belangen van de primaire doelgroep. De HBV staat positief tegenover het maatschappelijk presteren van Dudok Wonen, de aanvullende activiteiten op de primaire opgave en het voorzien in voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep van beleid.

3.37 De relatie tussen de HBV en Dudok Wonen is relatief nieuw, de corporatie en de vereniging moeten nog naar elkaar toegroeien. Na de fusie is het beleid van Dudok Wonen ten opzichte van de HBV overgenomen. Hier functioneerde de HBV open, zelfstandig en met een eigen financieel beheer.

3.38 De verwachtingen van de HBV over de samenwerking zijn goed. Bij de maandelijkse vergaderingen wordt een statusoverzicht van lopende projecten gegeven. Met de achterban vergadert de HBV tweemaal per jaar, zowel voor bewoners in de gemeente Hilversum als in de gemeente Naarden-Bussum.

Algemene communicatie met belanghebbenden goed, communicatie met bewoners en bewonersparticipatie vormen belangrijkste aandachtspunten

3.39 Hoewel de relatie met de belanghebbenden over het algemeen goed wordt gewaardeerd, geven de belanghebbenden aan dat de effectiviteit van communicatie kan worden verbeterd, in het bijzonder naar bewoners. Ook het daadwerkelijk betrekken van bewoners bij de beleidscyclus hoort daarbij.

“De communicatie met gemeenten en andere maatschappelijke partijen is goed. Ze zouden zich meer moeten richten op hun belangrijkste belanghebbende: de huurder. Effectief communiceren met bewoners gaat Dudok slecht af.”

3.40 In de communicatie met bewoners schiet Dudok Wonen volgens de belanghebbenden nog tekort. Bewoners verwachten vanaf de start bij een project te worden betrokken, ook als er nog niets is besloten. Dit maakt dat bewoners daadwerkelijk kunnen participeren in de beleidscyclus. Nu is het voor bewoners soms lastig te overzien wat de plannen nu echt betekenen voor de woning; de consequenties worden niet effectief in beeld gebracht. Deze mening is niet alleen de huurders toegedaan, maar ook de gemeenten.

3.41 Door een soms gebrekkige communicatie met bewoners ontstaat volgens gemeenten en zorginstellingen wantrouwen en dit is terug te zien in de openbare berichtgeving over de corporatie. Met name bij de sloop voor herstructurering schiet Dudok Wonen voorbij aan mogelijke gevoeligheden en sociale banden die mensen met hun woning hebben. Wantrouwen kan mogelijk worden weggenomen door de bewonersparticipatie verder vorm te geven en letterlijk dichtbij de bewoners te blijven. Dit kan Dudok Wonen bijvoorbeeld vormgeven door geregeld ook informeel contact te onderhouden met bewoners in de buurten waar zij actief is, vergelijkbaar met de geregeld informele contacten die Dudok Wonen met gemeenten onderhoudt.

“Dudok is het contact met haar doelgroep kwijt.”

3.42 Zorginstellingen baseren hun oordeel over de communicatie met bewoners voornamelijk op de berichtgeving in de media, waaruit zij opmaken op welke wijze Dudok Wonen haar bewoners betreft bij de beleidsontwikkeling. De negatieve berichtgeving kleurt het oordeel over dit onderwerp. Verder meent deze groep belanghebbenden dat de corporatie zich actiever kan richten op de realisatie van de wensen van de bewoners bij het uitzetten van beleid en formuleren van doelstellingen, bijvoorbeeld op basis van onderzoek naar de (naar verwachting veranderde) woonbehoeften en specifieke eisen omtrent zorgbehoeften en bijzondere leefomstandigheden.

3.43 De ambitie van Dudok Wonen is om de communicatie met gemeenten verder te verbeteren en blijvend haar eigen visie uit te dragen naar gemeenten. Dit is ook een wens van de gemeenten, die aangeven ook tussentijds graag op de hoogte te worden gehouden van de stand van zaken bij projecten. Wanneer afspraken over de uitvoering eenmaal zijn gemaakt, wordt momenteel de voortgang niet voldoende gecommuniceerd. Hierdoor heeft de gemeente tussen het moment van start en oplevering geen zicht op de voortgang van de realisatie van de gemaakte afspraken.

Beleidskeuzes en afwegingen goed gemaakt

3.44 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop Dudok Wonen gedegen afwegingen maakt bij het stellen van prioriteiten op een zestal prestatievelden, en de mate waarin Dudok Wonen erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. In tabel 3-6 is de uitkomst weergegeven.

Tabel 3-6: eindoordeel presteren naar beleidskeuzes en afwegingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beschikbaarheid	Goed, maar met blijvende aandacht voor primaire doelgroep	
Bouwproductie	Goed, binnen de beperkte mogelijkheden opereert Dudok Wonen snel en effectief	
Stedelijke vernieuwing	Goed tot zeer goed, wellicht te veel aandacht en tempo in verhouding met andere prestatievelden	
Leefbaarheid en veiligheid	Goed	
Bijzondere doelgroepen	Aandacht voor bewoners met zorgbehoeften, ouderen en praktische uitvoering van ambities	
Betaalbaarheid	Goed, maar blijft een punt van aandacht in combinatie met beschikbaarheid voor primaire doelgroep	
Eindoordeel	Goed	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers

Belanghebbenden kunnen zich vinden in de beleidskeuzes van Dudok Wonen

3.45 In het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de mate waarin Dudok Wonen erin slaagt een gedegen afweging te maken bij het maken van beleidskeuzes. Hoewel de belanghebbenden elk een eigen perspectief hebben op de prestatievelden, komen hun verwachtingen redelijk overeen met de prioritering van Dudok Wonen. Bij een tweetal prestatievelden valt op dat Dudok Wonen meer realiseert dan verwacht volgens de uitgedragen prioritering. Het betreft de prestatievelden stedelijke vernieuwing en nieuwbouwproductie.

"In vergelijking met andere corporaties excelleert Dudok op het punt realisatie van nieuwbouw."

Sterke nadruk op stedelijke vernieuwing en nieuwbouwproductie is goed, maar ook risicovol voor voorraad primaire doelgroep

3.46 Hoewel de mogelijkheden van grondposities in het werkgebied beperkt zijn en met name moet worden geconcentreerd op inbreiding, kan de forse nadruk op stedelijke vernieuwing de omvang van de voorraad betaalbare woningen benadelen. Gemeenten zien op dit moment nog geen tekort, maar vragen aan Dudok Wonen om bij het bouwen van nieuwe woningen de primaire doelgroep niet uit het oog te verliezen. Voor huurders is de hoeveelheid betaalbare woningen vanzelfsprekend van groot belang. Deze belanghebbende merkt hier tevens bij op dat zij in

principe akkoord is met de inzet voor andere doelgroepen en daarbij passende woningen, maar dat Dudok Wonen de primaire doelgroep blijvend aandacht moet schenken. Een voorstel dat wordt gedaan vanuit de gemeenten is het realiseren van een flexibele woonvoorraad, zodat de corporatie kan inspelen op veranderende woonbehoeften en meerdere doelgroepen. Hiermee samenhangend is ook de doorstroming een aandachtspunt.

3.47 Bij een te sterke nadruk op stedelijke vernieuwing vrezen huurders dat de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen afneemt door huurverhogingen van de nieuwe woning na sloop van de oude woning.

Gemeenten waarderen de snelheid waarmee Dudok Wonen opereert bij herstructurering, maar hebben ook behoefte aan dosering

3.48 In aansluiting op de prioritering naar stedelijke vernieuwing en nieuwbouwproductie plaatsen zowel huurders als gemeenten een stevige kanttekening.

Zij zien een tendens om steeds meer naar buiten te treden en te opereren als (commerciële) vastgoedontwikkelaar. De belanghebbenden menen dat de corporatie neigt naar een te sterk winstoogmerk. Dudok Wonen is hierin niet uniek, maar aandacht op dit punt is vereist volgens deze belanghebbenden.

“Corporaties in het algemeen zouden meer moeten investeren in maatschappelijke doelen en maatschappelijke omgeving in plaats van de bouwproductie als belangrijkste doelstelling te beschouwen. Kwaliteit van leven in wijken en buurten zou de focus moeten zijn. Op deze wijze kan ook waardecreëering van vastgoed worden gerealiseerd.”

“In toenemende mate is Dudok Wonen net als andere corporaties steeds meer gericht op economisch gewin, waardoor de afwegingen gericht zijn op vergroten van de winst in plaats van maatschappelijke investeringen.”

Zorginstellingen voorzichtig positief over de inspanning voor bijzondere doelgroepen, gemeenten nog niet

3.49 De gemeenten menen dat de realisatie van zorgwoningen tekort schiet en de doorstroming van ouderen stagneert. Zij geven aan dat Dudok Wonen een hogere prioriteit moet toekennen aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen en daarbij de prestaties voor woningen voor bijzondere doelgroepen kan verbeteren. Voorzieningen voor bijvoorbeeld gehandicapten moeten bijvoorbeeld compleet aanwezig zijn.

"Dudok Wonen gaat te gespannen om met de investeringen in zorgwoningen. Als flink wordt geïnvesteerd in herstructurering, dan mag je ook minder voorzichtigheid verwachten hier bij de investeringen en marketinginspanningen richting ouderen."

3.50 De zorginstellingen zijn daarentegen merendeels te spreken over de inspanningen die Dudok Wonen levert op het gebied van wonen en zorg. Dudok Wonen staat bij deze belanghebbendengroep bekend als ambitieus en actief op dit vlak in vergelijking met andere corporaties. Wel menen ook zij dat de resultaten van de investeringen in vastgoed voor bijzondere doelgroepen nog niet zichtbaar zijn en verwachten meer initiatief op dit vlak van Dudok Wonen.

3.51 Gesteld wordt dat corporaties over het algemeen meer gericht zijn op ouderenzorg dan op zorg voor mensen met een beperking. In de samenwerking met corporaties zou deze groep meer aandacht moeten krijgen. Aangezien het een kwetsbare groep betreft, is ook aandacht voor veiligheid en leefbaarheid in wijken en buurten een vereiste.

3.52 Voor bewoners is het soms onduidelijk waarom Dudok Wonen relatief veel aandacht besteedt aan ouderen en zorgwoningen. Zij constateren namelijk leegstand en praktische problemen bij de uitvoering van het beleid, waar minder aandacht aan besteedt wordt. De bestuurlijke afwegingen worden niet altijd goed begrepen door bewoners. Wel is er waardering voor de ontvankelijkheid voor kritische vragen en kritiek door het bestuur van Dudok Wonen.

Prestatieafspraken wisselend beoordeeld

3.53 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Dudok Wonen zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Dudok Wonen de gemaakte afspraken naleeft.

3.54 Het beeld dat leeft bij de belanghebbenden wisselt. Het hangt sterk af van de manier waarop prestatieafspraken zijn ontstaan en in hoeverre de belanghebbende hieraan belang hecht. Verdeeldheid is ook aanwezig binnen de gemeenten. Daarom zijn in onderstaand overzicht de scores per belanghebbendegroep en per gemeente opgenomen. Meerdere belanghebbenden hebben geen rapportcijfer toegekend aan dit onderwerp. Om deze reden is er geen rapportcijfer opgenomen in het schema.

Tabel 3-7: eindoordeel per belanghebbende op het onderdeel presteren naar prestatieafspraken

Onderwerp	Hilversum	Naarden	Bussum	Zorg	Huurders
Geleverde inspanning om te komen tot prestatieafspraken					
Aanwezigheid van kwantitatieve afspraken					N.v.t.
Nakomen van gemaakte afspraken	N.v.t.				N.v.t.

Eindoordeel

Bron: PricewaterhouseCoopers

3.55 Vooral de gemeente Hilversum beoordeelt de inspanningen om te komen tot prestaties negatief. De gemeente hecht veel waarde aan de totstandkoming van deze afspraken. De andere twee gemeenten hechten hier eveneens waarde aan, maar beoordelen Dudok Wonen hier minder negatief. Zij geven aan dat zij zelf ook geen concrete inspanning hebben geleverd. Op dit moment maakt Dudok Wonen afspraken met gemeente Hilversum, onder andere over de huisvesting van jonge gezinnen. Deze afspraken moeten overeenkomen met de woonvisie van de gemeente. Met de gemeenten Naarden en Bussum zijn geen prestatieafspraken gemaakt. Hoewel prestatieafspraken ontbreken in Bussum, gebeurt in deze gemeente veel en is er veelvuldig contact tussen de partijen.

3.56 Dudok Wonen overlegt met de gemeente Bussum over de voortgang en herijking van de bestaande prestatieafspraken. Het overleg met de gemeente Naarden staat in de luwte: met de komst van de nieuwe wethouder is het zoeken naar een nieuwe vorm van overleg en het maken van afspraken. Dudok Wonen meent dat bij de gemeenten Naarden en Bussum op dit moment het volkshuisvestelijke beleid onvoldoende houvast geeft voor het maken van concrete afspraken en sturing op gezamenlijk gedragen doelstellingen. Hierbij speelt mee dat er weinig uitbreidingsmogelijkheden binnen deze gemeenten bestaan. Voor de gemeente is het een moeilijke opgave om vast te leggen hoeveel locaties beschikbaar komen voor ontwikkeling. Wel wordt gekeken op welk vlak kan worden samengewerkt en wordt het contact tussen Dudok Wonen en de gemeente in het algemeen als goed ervaren. De gemeente Bussum wacht eerst de regionale afspraken af en wil dan beoordelen of in deze lijn ook op gemeentelijk niveau afspraken moeten worden gemaakt.

3.57 Dudok Wonen en de HBV hebben een overeenkomst opgesteld over de samenwerking met en participatie van de HBV. Voor zover de HBV dit kan beoordelen, komt Dudok Wonen de gemaakte afspraken na.

3.58 Dudok Wonen stuurt aan op de realisatie van gezamenlijk gedragen doelstellingen met gemeenten door (nog te maken) prestatieafspraken en intentie- en samenwerkingsovereenkomsten. De prestatieafspraken worden geëvalueerd en er wordt verantwoording afgelegd over het nakomen van de afspraken. Voor zover bekend worden intentie- en samenwerkingsovereenkomsten en convenanten nagekomen. In de betreffende overeenkomsten wordt de wijze van monitoring en evaluatie vastgelegd.

Resultaten nog niet gerealiseerd

3.59 In dit onderdeel worden de prestaties van Dudok Wonen vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden op diverse punten. In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de onderwerpen en de score. Deze score is gebaseerd op het evenwicht tussen het

belang dat een belanghebbende aan de prestaties op dat punt hecht en de daadwerkelijke prestaties volgens deze belanghebbende op dat punt. Op sommige punten is geen eenduidige score gegeven. Belanghebbenden hadden in dat geval onvoldoende zicht op de prestaties van Dudok Wonen om een oordeel te kunnen geven op dat punt. Dit is aangegeven door de grijs gekleurde cellen. Wel is op sommige punten aangegeven of de belanghebbende belang hecht aan goede prestaties op dat vlak.

Tabel 3-8: eindoordeel prestaties in relatie tot de verwachting

	Huurlers	Zorg	Gemeenten
Kwaliteit bezit			
Voldoende woningen			
Realisatie nieuwbouw	Teveel aandacht		
Bijdrage stedelijke vernieuwing			
Passende voorraad			
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Teveel aandacht		
SMOG			
Zorgwoningen			
Woonzorgcentra	Teveel aandacht		
Vastgoedbeheer zorginstellingen			
Servicemedewerkers			
Leefbare woonomgeving			
Overlast			
Maatschappelijk innovatief			
Duurzaam			
Sociale wijk- en buurtopbouw	Belangrijk geacht		
Betaalbaarheid			
Eindoordeel			M.u.v. zorg

Bron: PricewaterhouseCoopers

* De grijze cellen geven aan dat de belanghebbendengroep ten aanzien van deze thema's geen of geen eenduidig oordeel konden vormen.

3.60 Over het algemeen wordt Dudok Wonen maatschappelijk als zeer innovatief en goed presterend gezien, in het bijzonder op het vlak van nieuwbouw en stedelijke vernieuwing, vernieuwende financieringsconstructies, de ontwikkeling van woondienstenzones en sociale pensions. Op deze punten is Dudok Wonen koploper en kan over het geheel genomen bij de belanghebbenden rekenen op een hoge mate van waardering.

"Dudok blinkt uit in mooie architectuur bij nieuwbouw en renovatie."

"Dudok is op een goede manier op zoek naar vernieuwende concepten om hiermee doorstroming en speciale doelgroepen zoals jongeren of ouderen te bedienen."

3.61 De ambities en doelstellingen van Dudok Wonen op het gebied van wonen en zorg zijn

geformuleerd en worden gedragen door belanghebbenden, maar zijn nog niet gerealiseerd. Zorginstellingen en gemeenten menen dat Dudok Wonen zich meer kan inspannen om betere prestaties te leveren op dit vlak. De belanghebbenden verwachten meer activiteit en samenwerking op het gebied van zorg, waardoor zorg een goede inbedding krijgt in wijken en buurten. Ook de doelgroep van mensen met een beperking verdient meer aandacht. Dit geldt in het algemeen voor corporaties. Hierbij moet worden opgemerkt dat Dudok Wonen meer dan andere corporaties optreedt als partner en oog heeft voor de ontwikkelingen in de markt.

3.62 Wat betreft woningen voor mensen met een specifieke zorgbehoefte blijft de vraag bij gemeenten en zorginstellingen of Dudok Wonen beschikt over een voldoende hoge mate van kennis en kunde om de ambities en doelstellingen op het gebied van wonen en zorg te realiseren. De inspanningen om woningen voor deze doelgroep te realiseren worden gewaardeerd, maar Dudok Wonen zou zich meer moeten specialiseren in de ontwikkelingen en gebruiken in de zorgsector. Hiervoor zijn investeringen in bijvoorbeeld de ontwikkeling van specifieke kennis van bouwregelgeving in de zorgsector vereist en een flexibel oplossend vermogen ten aanzien van de traditionele taakverdeling tussen de verschillende belanghebbenden.

3.63 Huurders menen dat Dudok Wonen zich juist wat teveel richt op bijzondere doelgroepen, wonen en zorg. Vanuit het oogpunt van de belangenbehartiging van de primaire doelgroep zien zij dat Dudok Wonen forse investeringen in bijzondere doelgroepen en nieuwe financieringsconstructies doet, terwijl de behoefte aan de “gewone” en betaalbare huurwoningen blijft bestaan. Zij vragen om meer aandacht én financiën voor oudbouw en de leefomgeving van bestaande woningen.

3.64 Door gemeenten wordt aangegeven dat, waar Dudok Wonen uitblinkt in nieuwe en creatieve ideeën op de markt van huur en goedkope koopwoningen, de corporatie achterblijft op de oude kernactiviteiten van woningcorporaties. Een balans tussen de oude kernactiviteiten en de relatief nieuwe activiteiten is nog niet optimaal. Het risico van de focus op alle nieuwe activiteiten is dat de corporatie zich ontwikkelt tot een vastgoedontwikkelaar en niet optimaal presteert bij het realiseren van de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen met een passende leefomgeving. Gemeenten zien dat het tekort aan betaalbare bouwlocaties met name in het westen van Nederland een handicap vormt voor het realiseren van voldoende beschikbare woningen voor de primaire doelgroep.

3.65 De inspanningen die Dudok Wonen levert om een bijdrage te leveren aan een prettige leefomgeving door zich te richten op het behoud van cultureel erfgoed wordt door alle belanghebbenden sterk gewaardeerd.

3.66 Zoals eerder gesteld zijn zorginstelling tevreden over de wijze van samenwerking. Toch ziet ook deze groep belanghebbenden nog punten voor verbetering. Zo is vastgoedbeheer van zorginstellingen op dit moment een interessant onderwerp voor zorginstellingen en Dudok Wonen profileert zich volgens deze belanghebbendengroep niet als partij die hierop een specifieke visie

heeft. Ook het toepassen van innovatieve technologie in de bouw wordt genoemd als verbeterpunt. Voor bijzondere woonconstructies wordt genoemd dat het doorbreken van traditionele denkpatronen noodzakelijk is, waarbij de kennis en kunde van alle betrokken partijen optimaal kan worden ingezet. Dit betekent dat de corporatie zich samen met samenwerkingspartners ook verantwoordelijk voelt voor de woonomgeving die toegankelijk is voor bewoners met specifieke woonbehoeften. Bij het ontwikkelen van woningen voor bijzondere doelgroepen is ook de relatie met de bestaande bewoners in de wijk van belang. Het geheel moet samenkomen in bewust beleid voor een sociale wijk- en buurtopbouw.

Tevredenheid over verantwoording

3.67 Aan de belanghebbenden is voorgelegd in hoeverre Dudok Wonen op alle relevante aspecten volledig verantwoording en openheid aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: eindoordeel afleggen van verantwoording over prestaties

Onderwerp	Hilversum	Naarden	Bussum	Zorg	Huurders
Mate van verantwoording					
Verantwoording prestaties					
Eindoordeel					

Bron: PricewaterhouseCoopers

Belanghebbenden over het algemeen tevreden over verantwoording, met uitzondering van gemeente Hilversum

3.68 Alle belanghebbenden geven aan verantwoording over prestaties van groot belang te vinden. Vrijwel alle belanghebbenden geven aan tevreden te zijn over de wijze waarop Dudok Wonen met het onderwerp verantwoording omgaat. De verslaglegging in jaarverslagen is helder en de communicatie over prestaties verloopt op een open wijze. Uitzondering op dit oordeel vormt de gemeente Hilversum die aangeeft dat de verantwoording sterk achterblijft bij haar (hoge) verwachtingen. De gemeente mist met name de terugkoppeling van behaalde resultaten op gemaakte afspraken en tussentijdse voortgangsrapportages nadat plannen zijn gepresenteerd.

“Nadat de plannen zijn doorgesproken hoor je niets meer tot aan oplevering van het project, terwijl de realisatie vaak een langere tijd in beslag neemt. Zo raak je het zicht op de resultaten kwijt.”

3.62 De gemeente Hilversum is overigens de enige partij met wie in dergelijke mate concrete afspraken zijn gemaakt. Voor de overige partijen volstaat de verantwoording via reguliere verslaglegging, aangezien andere afspraken over prestaties dan op projectniveau niet aanwezig zijn.

4 Presteren naar vermogen en duurzaamheid

4.01 Dit hoofdstuk bespreekt de beoordeling van het presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren. Doel van de beoordeling is het vormen van een oordeel over de mate waarin Dudok Wonen presteert afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie. De SEV beschouwt Governance als onderdeel van het presteren naar vermogen en duurzaamheid. Het laatste deel van dit hoofdstuk gaat in op de Governancestructuur van Dudok Wonen.

4.02 De beoordeling kent een financiële, operationele en maatschappelijke kant. Om de financiële haalbaarheid vast te stellen, is een beoordeling nodig van de financiële positie (vermogen en resultaat). Voor een operationele beoordeling is een analyse van de portfolio nodig (projectontwikkeling, verkoop). De input van de belanghebbenden belicht de maatschappelijke kant.

4.03 Brondocumenten zijn:

- a CFV-rapportage "De corporatie in perspectief";
- b PwC-vragenlijst (onderdeel Treasury en Portfolio);
- c WSW-rapportage, jaarrekening en begroting;
- d prestatieafspraken.

4.04 Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- a financieel beleid;
- b financiële positie;
- c treasury;
- d portfolio;
- e governance.

4.05 De visitatiecommissie heeft bewust een beschouwende functie gekozen. Met materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt, wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentie corporaties mogelijk. Deze externe referentie komt uit de rapportages van het WSW en het CFV. Met name de CFV-rapportage 'De corporatie in perspectief' vormt een belangrijk toetsingskader.

4.06 Bij de beoordeling door het CFV wordt Dudok Wonen vergeleken met landelijke uitkomsten van de CFV-gegevensvraag en een referentieregio/referentiegroep.

De referentieregio is R23 Gooi- en Vechtstreek, de referentiegroep is Rf09 Corporaties in een marktgevoelige omgeving. Indien van toepassing is in de grafieken het landelijke cijfer en/of het referentiecijfer opgenomen.

Samenvatting presteren naar vermogen en duurzaamheid

4.07 In de onderstaande tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. Ook wordt telkens de opbouw van de onderdeel-score weergegeven en toegelicht.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Goed	
Financiële positie	Goed, maar gezien (weloverwogen) verkoopafhankelijkheid ook een aandachtspunt	
Treasury	Goed	
Portfolio	Goed, met uitschieter bij projectontwikkeling naar heel goed	
Governance	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

4.08 Uit de tabel blijkt dat de totale beoordeling op het onderdeel Presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren 'goed' is. Er zijn echter ook aandachtspunten. Deze worden in de onderstaande tabel weergegeven. Een toelichting volgt verderop in deze rapportage.

Tabel 4-2: belangrijkste aandachtspunten presteren naar vermogen en duurzaamheid

Onderwerp	Onderdeel	Aandachtspunt
Financieel beleid	Algemeen	In beleid opgenomen acceptatie van grote financiële risico's die ten goede komen aan maatschappelijke doelstelling
Financiële positie	(exploitatie)resultaat	(weloverwogen) verkoopafhankelijkheid
	Solvabiliteit (eigen vermogen + equalisatiereserve)	Neemt in de toekomst aanzienlijk af, maar blijft wel boven interne norm
	Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	Hoger dan bij de referentiegroep
Treasury	Sturing op Interest Coverage Ratio	Wordt niet op gestuurd

Bron: PricewaterhouseCoopers

Financieel beleid scoort goed maar acceptatie van grote financiële risico's

4.09 De beoordeling van het financieel beleid dient om vast te stellen hoe Dudok Wonen de financiële middelen wil inzetten om haar ambities te verwezenlijken. In het financieel beleid komen de afwegingen tussen het te bereiken maatschappelijk resultaat, het rendement en het te accepteren risico terug.

4.10 Dudok Wonen heeft de ambitie de financiële continuïteit te borgen, zonder dat dit leidt tot onnodig oppotten van geld; het geld moet actief beschikbaar zijn voor de maatschappelijke doelen⁹. Om een gezonde financiële situatie te bewaken, heeft men intern de volgende lijnen uitgezet:

4.11 Maatschappelijk presteren staat bij Dudok Wonen centraal en is de meetlat voor het bepalen van haar succes. Daarbij gaat het telkens om de keuze voor welke zaken Dudok Wonen zich het meest wenst in te zetten, ofwel hoeveel geld voor welke zaken wordt ingezet: de juiste allocatie van financiële middelen. Voor Dudok Wonen gaat het bij deze allocatie van middelen steeds om drie aspecten: het maatschappelijk resultaat, het rendement en het risico.

4.12 Tot voor kort hield Dudok Wonen zich uitsluitend bezig met de vraag waaraan vrijkomende middelen en overschotten kunnen worden besteed. De geïnvesteerde middelen werden buiten beschouwing gelaten. In de toekomst heeft Dudok Wonen de ambitie om ook geïnvesteerde middelen telkens te kunnen betrekken bij nieuwe investeringsbeslissingen en bedrijfsstrategieën.

4.13 Om hierin te kunnen versnellen heeft Dudok Wonen in 2006 de volgende stappen gezet:

- a eind 2006 gaat Dudok Wonen over van het waarderen van haar bezit op basis van historische kostprijs naar een waardering gebaseerd op beleidswaarde;
- b Dudok Wonen heeft bepaald op grond van welke benchmark zij gaat sturen op waardeontwikkeling (Aedex).

4.14 Het financieel beleid van Dudok Wonen is verder gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie. Hiertoe richt men zich op:

- a een substantieel positief exploitatieresultaat op de reguliere woningexploitatie;
- b betrouwbare meerjarenramingen;
- c actief waardemanagement in combinatie met een dynamisch portefeuillebeheer;
- d voldoende solvabiliteit;
- e toegang tot de kapitaalmarkt met WSW-borging;

⁹ Bron: jaarverslag 2005, pagina 75

- f goede monitoring van investeringsrisico's en het zonodig treffen van risicovoorzieningen;
- g permanent inzicht in kasstromen;
- h actief vermogensbeheer op basis van een risicomijdend treasury- en financieringsbeleid.

Vertaling van rendementseisen in een huur-, organisatie-, onderhoudsbeleid

4.15 De gehanteerde parameters bij de bedrijfswaardeberekeningen zijn gestoeld op een huur-, organisatie- en onderhoudsbeleid.

Vaststelling kwaliteit van het bezit

4.16 De gewenste kwaliteit is voor alle complexen beschreven in beheerplannen. De huidige kwaliteit is/wordt vastgesteld door middel van een inventarisatie. Naar verwachting is deze in mei 2007 gereed. Nadien zal worden bepaald welke kosten/investeringen met het beheer zijn gemoeid.

Van bedrijfswaarde naar beleidswaarde

4.17 Dudok Wonen is overgegaan naar beleidswaarde. De elementen van het beleid komen daardoor meer terug in de waarde van het vastgoed. Deze beleidselementen zijn: verkopen, nieuwe woningen, investeringen bij mutatie, woonwensen en complex beheerplannen.

Onrendabele top

4.18 Onrendabele toppen zijn acceptabel bij een positieve kasstroom en een solvabiliteit hoger dan 10%. Dudok Wonen accepteert tijdelijke negatieve kasstromen als de gemiddelde kasstroom over een periode van 10 jaar gerekend positief is.

4.19 De verkopen vangen de onrendabele toppen op, maar hierdoor worden de projectontwikkelingsactiviteiten wel afhankelijk van de mate waarin Dudok Wonen in staat is woningen te verkopen. Indien de verkopen tegenvallen, kunnen risico's ontstaan omdat er voor de projectontwikkeling langjarige verplichtingen worden aangegaan. Dudok Wonen probeert dit op te vangen door de mogelijkheid een deel van de projecten in ontwikkeling zelf ook weer te kunnen verkopen. Hiermee wordt echter niet het gehele risico afgedekt. De verkoopafhankelijkheid blijft bestaan.

4.20 De conclusie op dit onderdeel luidt dat de financiële resultaten van Dudok Wonen de komende jaren erg afhankelijk zijn van de verkoopopbrengsten van bestaande en nieuwbouw woningen.

Strategisch voorraadbeheer

4.21 De afdeling Vastgoedontwikkeling voert het strategisch voorraadbeheer uit. Deze afdeling krijgt een basisscenario aangeleverd van de afdeling Financiën in WALs waarmee ze zelf nieuwe scenario's kunnen bepalen. De afdeling Vastgoedontwikkeling bepaalt vervolgens de beleidswaarde, de scenario's worden besproken met en vastgesteld door het MT en de RvC. De afdeling Financiën krijgt vervolgens de opdracht om het gekozen scenario te monitoren.

4.22 In tabel 4-3 wordt een overzicht gegeven van de onderdelen van het financieel beleid. De voorgaande punten tonen aan dat Dudok Wonen expliciet aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom goed. Er is echter wel een aandachtspunt: het beleid accepteert expliciet grote financiële risico's als dit ten goede komt aan de maatschappelijke doelstellingen. Dit aandachtspunt is op zichzelf echter niet zwaarwegend genoeg om het oordeel in negatieve zin te beïnvloeden.

Tabel 4-3: eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid

Onderwerp Financieel beleid	Bevinding	Oordeel
Opzet en ontwikkeling van het beleid	Goed, maar men accepteert grote financiële risico's als dit ten goede komt aan de maatschappelijke doelstellingen	
Huur-, organisatie- en onderhoudsbeleid afgestemd op rendementseisen	Goed	
Wordt de kwaliteit van het bezit vastgesteld?	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Financiële positie goed maar aandachtspunten voor toekomst

4.23 De beoordeling van de financiële positie dient om vast te stellen wat financieel haalbaar is en of Dudok Wonen conform haar financiële mogelijkheden presteert.

De beoordeling kent de onderdelen:

- a exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat;
- b solvabiliteit;
- c operationele kasstroom;
- d interest coverage ratio;

- e schuld-kasstroom verhouding;
- f huurkapitalisatiefactor;
- g vermogensovermaat.

4.24 De onderstaande tabel bevat samengevat de uitkomsten van de bovenstaande kentallen. In de volgende paragrafen wordt per kental een toelichting gegeven.

Tabel 4-4: bevindingen kentalbeoordeling 2005

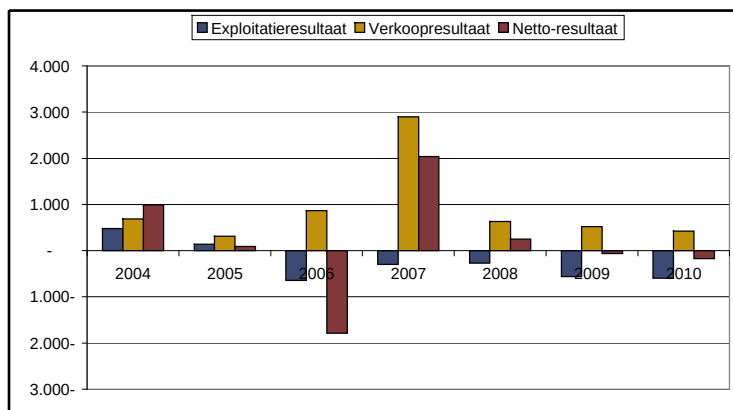
Onderwerp onderdeel financiële positie	Score Dudok Wonen	Interne norm Dudok Wonen	Norm CFV
Exploitatieresultaat	Positief	Positief	Positief
Solvabiliteit: eigen vermogen + egaliseringsreserve / totaal vermogen	22 %	10%	15,3%
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	51%	10%	16,2%
Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen	16,2%, hoger dan bij referentiegroep	10%	16,2%
Operationele kasstroom	Positief	Positief	Positief
Interest coverage ratio	2,1	n.v.t.	1,6
Schuld-kasstroom verhouding	18,0	?	8,2
Huurkapitalisatiefactor	9,8	?	N.v.t.
Vermogensovermaat	35%	?	19,0 %

Bron: PricewaterhouseCoopers en CFV

Exploitatie-, netto- en verkoopresultaat

4.25 De financiële resultaten van Dudok Wonen kunnen worden vertekend door de verkoop van onroerend goed. Daarom is het nettoresultaat uitgesplitst in het exploitatieresultaat en het verkoopresultaat. Het exploitatieresultaat bevat niet de resultaten van verkopen en is daarmee een indicatie van de mate waarin Dudok Wonen in staat is de overige activiteiten (met name verhuuractiviteiten) winstgevend uit te voeren.

Figuur 4-1: Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat per vhe



Bron: PricewaterhouseCoopers

4.26 Uit de figuur blijkt dat Dudok Wonen over 2004 en 2005 een positief exploitatieresultaat heeft, maar de komende jaren een negatief exploitatieresultaat. In 2006 is een grote dotatie aan de voorziening onrendabele investeringen gedaan in verband met nieuwbouw voor de komende periode. Hierdoor is het resultaat over dat boekjaar zeer negatief. In 2007 wordt een zeer groot verkoopresultaat behaald, waardoor het resultaat over dat boekjaar zeer positief is.

4.27 Omdat over de gehele periode genomen de verkoopresultaten de verliezen meer dan compenseren, resulteert per saldo een positief nettoresultaat. De conclusie is dat Dudok Wonen voor een goede financiële positie de komende jaren afhankelijk is van verkoopresultaten. Dit houdt een risico in. Indien de verkoop van onroerend goed flink tegenvalt, kan de financiële continuïteit in gevaar komen omdat voor de nieuwbouw langjarige verplichtingen zijn aangegaan.

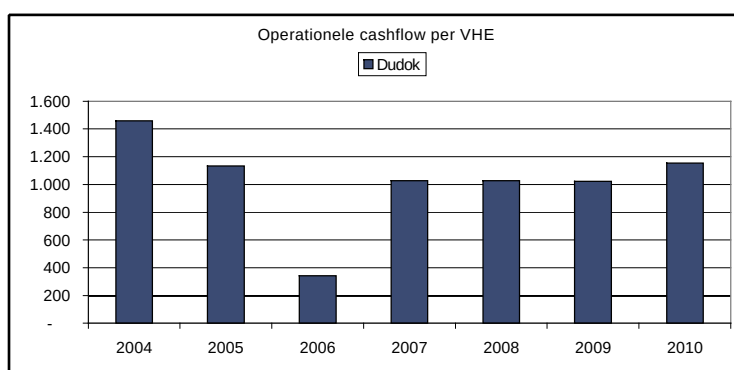
4.28 Het bovenstaande risico is intern onderkend en heeft de aandacht. Dudok Wonen is zich zeer bewust van de grote financiële risico's, maar wil deze gezien de maatschappelijke opgave welbewust lopen. Ook het Waarborgfonds heeft dit risico onderkend en inmiddels met Dudok Wonen besproken. De uitkomst van dit gesprek is dat Dudok Wonen gaat onderzoeken op welke wijze de (onzekere) kasstromen met betrekking tot projectontwikkeling en verkoop moeten worden verwerkt in de financiële cijfers, zodat zij ook in de berekeningen van de WSW kunnen worden meegenomen.

4.29 Het presteren op dit onderdeel wordt aangemerkt als 'minder dan de norm' gezien de verkoopafhankelijkheid.

Operationele kasstroom

4.30 De financiële continuïteit wordt onder meer gewaarborgd als de operationele kasstroom positief is. De netto operationele kasstroom is hierbij gedefinieerd als het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening exclusief afschrijvingen, waardeveranderingen en resultaat verkopen. Figuur 4-2 toont de operationele kasstroom voor de periode 2004 - 2010.

Figuur 4-2: Operationele kasstroom



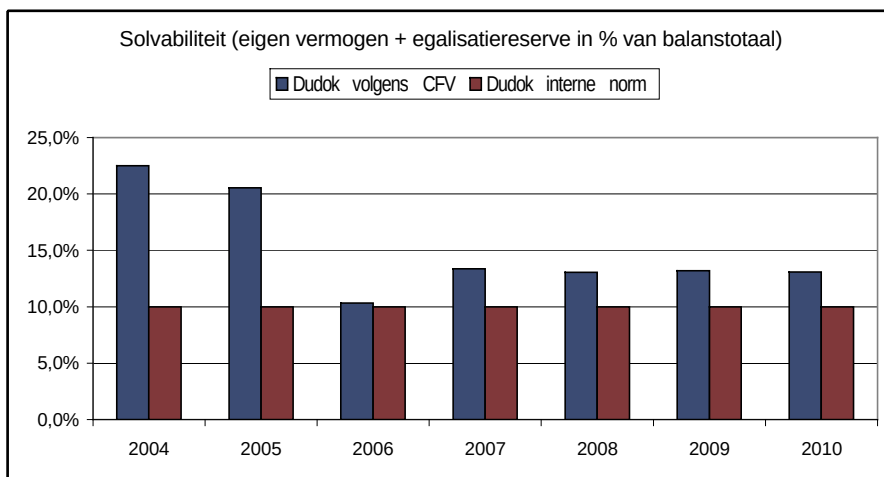
Bron: PricewaterhouseCoopers

4.31 Uit de figuur blijkt dat de operationele kasstroom over de gehele periode positief is. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'goed'.

Solvabiliteit

4.32 De solvabiliteit is een indicator voor de mate waarin Dudok Wonen in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Solvabiliteit wordt vaak berekend als het aandeel van het eigen vermogen in het balanstotaal. Tijdens de visitatie is gebruik gemaakt van twee varianten: solvabiliteit gebaseerd op eigen vermogen én egalisatiereserve en een variant gebaseerd op het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen.

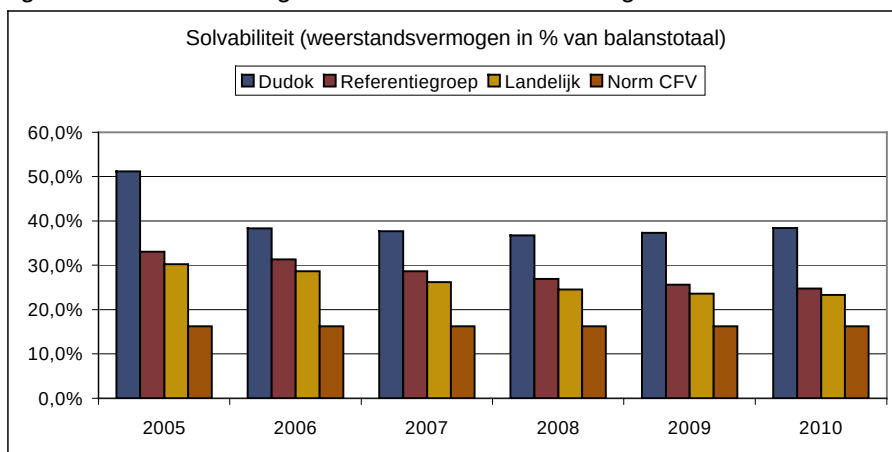
Figuur 4-3: Solvabiliteit gebaseerd op eigen vermogen + egalisatiereserve



Bron: PricewaterhouseCoopers

4.33 Uit de figuur blijkt dat de solvabiliteit (eigen vermogen + egalisatiereserve) de komende jaren onder druk komt te staan. De solvabiliteit blijft wel boven de interne norm van Dudok Wonen (10%). In 2006 nipt (10,3%). De oorzaak voor de verslechtering is het aantrekken van extra vreemd vermogen in de jaren 2006, 2007 en 2008 voor het uitvoeren van de nieuwbouwplannen. Hierdoor neemt het totale vermogen toe, terwijl het eigen vermogen afneemt (ook door de geconstateerde verliezen op de reguliere activiteiten). De eindscore op dit onderwerp is daarom een aandachtspunt.

Figuur 4-4: Solvabiliteit gebaseerd weerstandsvermogen



Bron: PricewaterhouseCoopers

4.34 Uit de figuur blijkt dat de solvabiliteit op basis van het weerstandsvermogen (eigen vermogen + voorzieningen) hoger is dan de solvabiliteit op basis van eigen vermogen + egaliseringsreserve. De belangrijkste voorziening is de voorziening voor onrendabele investeringen. Voor het jaar 2004 is geen referentiemateriaal aanwezig, dit jaar is daarom niet opgenomen. De norm van het CFV is het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen en bedraagt 16,2%. Hierop wordt in de volgende paragraaf een toelichting gegeven. De eindscore op dit onderwerp is 'goed'.

Minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen

4.35 Het CFV heeft het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen berekend voor Dudok Wonen. Dit minimum is afgeleid van het risicoprofiel dat het CFV voor Dudok Wonen heeft opgesteld. Bij de bepaling van het risicoprofiel geldt als vertrekpunt een basis weerstandsvermogen van 5% als dekking voor de normale risico's. Afhankelijk van het profiel komen daar extra procentpunten bovenop voor de onderdelen: extra risico's gewone bedrijfsvoering, Treasury, Projecten, Vernieuwing/herstructurering, Marktpositie en Organisatie. De volgende tabel bevat de opbouw van het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen. Voor een toelichting op de verschillende onderdelen wordt verwezen naar de toelichting van de CFV-rapportage.

Tabel 4-5: minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen in % van het balanstotaal

Onderdeel	Dudok Wonen	Referentie	Landelijk
Basisrisico gewone bedrijfsuitoefening	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Factoren extra risico's			
1. Extra risico's gewone bedrijfsuitoefening	4,2	3,6	3,4
2. Treasury	0,5	0,5	0,7
3. Projecten	3,0	2,5	2,3
4. Vernieuwing/herstructurering	1,8	2,1	2,3
5. Marktpositie	1,7	0,1	0,0
6. Organisatie	0,0	0,3	0,3
Totaal	16,2 %	14,1 %	13,9 %

Bron: CFV-rapportage: de corporatie in perspectief

4.36 Ten opzichte van de referentiegroep en de landelijke berekening heeft Dudok Wonen een hoger risicoprofiel. Dat vertaalt zich in een hoger minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen van 2,1 procentpunt ten opzichte van de referentiegroep en 2,3 procentpunt ten opzichte van het landelijke cijfer. Dit wordt vooral veroorzaakt door de factoren: extra risico's gewone bedrijfsuitoefening, projecten en marktpositie. De opslag voor extra risico's gewone bedrijfsuitoefening kan samenhangen met fluctuerende prognoses en verkoopafhankelijkheid.

4.37 De opslag uit hoofde van Projecten hangt samen met de hoeveelheid projectontwikkeling. De opslag Marktpositie hangt samen met het feit dat Dudok Wonen in de regio een bijzondere marktpositie inneemt.

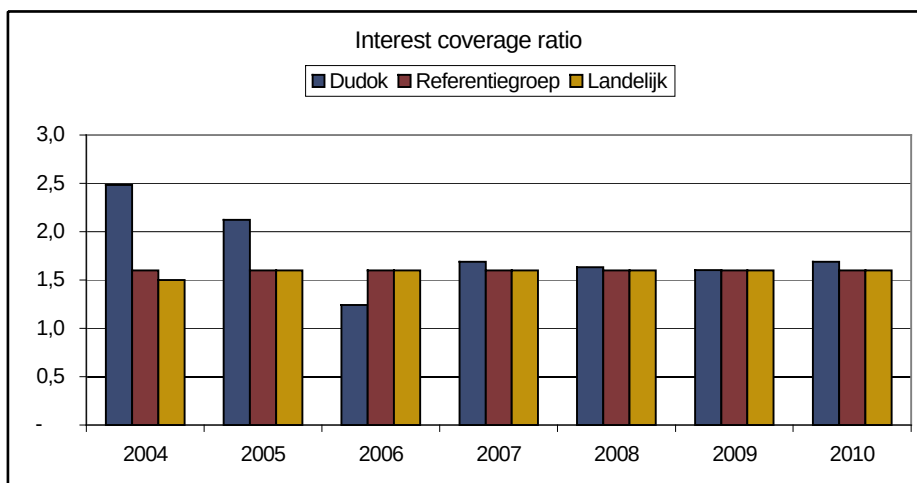
4.38 De berekening is uitgevoerd voor 2005. In dat jaar is nog sprake van een beperkte hoeveelheid projectontwikkeling en verkoopafhankelijkheid (opgenomen onder de factor extra risico's gewone bedrijfsuitoefening). Omdat de projectontwikkeling en verkoopafhankelijkheid de komende jaren zal toenemen, neemt naar verwachting ook het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen verder toe en zal het verschil met de referentiegroep en het landelijke cijfer groter worden.

4.39 Het hogere minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen leidt tot de volgende score 'aandachtspunt', vanwege door het CFV gesignaleerde extra risico's ten opzichte van de referentiegroep.

Interest coverage ratio

4.40 Corporaties hebben, om hun portfolio te financieren, veelal omvangrijke leningen waarover rente moet worden betaald. De interest coverage ratio geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden; hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat Dudok Wonen de renteverplichtingen niet kan nakomen. Figuur 4-5 toont de ratio.

Figuur 4-5: Interest coverage ratio



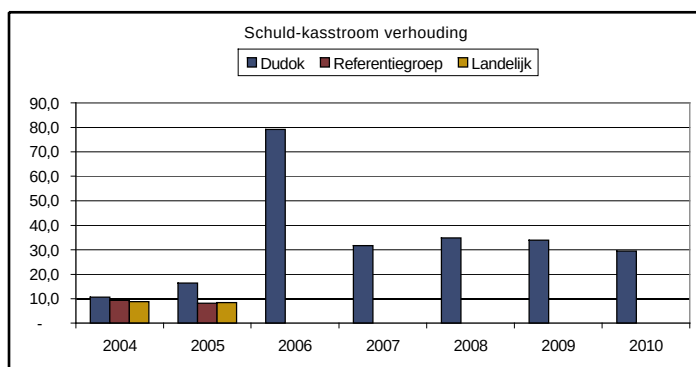
Bron: PricewaterhouseCoopers

4.41 Uit de figuur blijkt dat de interest coverage ratio de komende jaren naar het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde toegaat. De uitkomst geeft aan dat Dudok Wonen de komende jaren de renteverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. De eindscore op dit onderwerp is daarom 'goed'.

Schuld-kasstroom verhouding

4.42 De hoeveelheid leningen van een corporatie moet in een goede verhouding staan tot de omvang van de bedrijfsactiviteiten. Een van de manieren om vast te stellen of deze verhouding goed is, is door te kijken naar de tijd in jaren die nodig is om de restantschuld af te lossen met de kasstroom. Hierbij wordt verondersteld dat de kasstroom volledig wordt aangewend voor de aflossing van de schulden. Het kengetal is berekend door de langlopende schulden te delen door de operationele kasstroom.

Figuur 4-6: Schuld-kasstroom verhouding



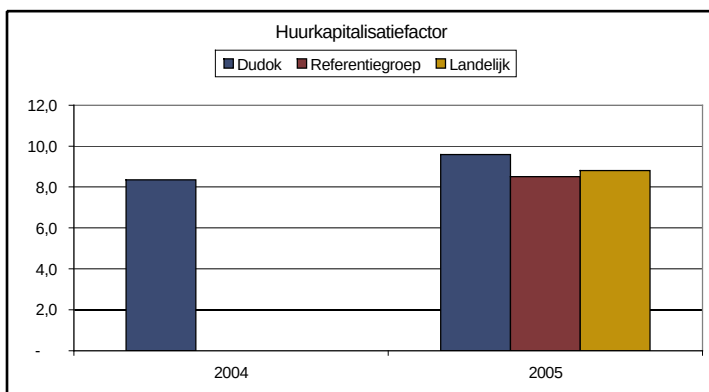
Bron: PricewaterhouseCoopers

4.43 Uit de figuur blijkt dat de schuld-kasstroomverhouding in 2006 explosief is gestegen, maar daarna een stabiel niveau bereikt van rond de 30. De stijging in 2006 hangt samen met de extra leningen in verband met projectontwikkeling terwijl tegelijkertijd over dat jaar de kasstroom ten opzichte van 2005 daalt. In de jaren na 2006 stabiliseren zowel leningenportefeuille als kasstroom. Voor de jaren na 2005 is geen referentiemateriaal aanwezig.

Huurkapitalisatiefactor

4.44 De huurkapitalisatiefactor is een kengetal waarmee inzicht wordt verkregen in de terugverdientijd van de bedrijfswaarde in relatie tot de jaarhuur. Deze factor wordt dan ook vastgesteld door de bedrijfswaarde te delen door de jaarhuur. Uitgezet in de tijd geeft de ratio aan hoe de huuropbrengsten zich ontwikkelen ten opzichte van de bedrijfswaarde. Omdat Dudok Wonen geen toekomstige bedrijfswaarden kon overleggen, is het kengetal alleen voor de jaren 2004 en 2005 uitgerekend. Voor 2004 is geen referentiemateriaal beschikbaar.

Figuur 4-7: Huurkapitalisatiefactor

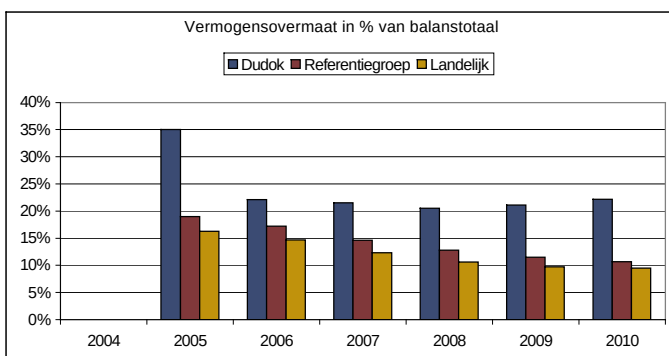


Bron: PricewaterhouseCoopers

Vermogensovermaat

4.45 De vermogensovermaat is dat deel van het vermogen dat volgens de risicoanalyse van het Centraal Fonds niet nodig is voor de financiële continuïteit en derhalve ingezet zou kunnen worden voor de doelstellingen van de corporatie. De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen, gebaseerd op het risicoprofiel dat per corporatie door het Centraal Fonds is vastgesteld.

Figuur 4-8: Vermogensovermaat



Bron: PricewaterhouseCoopers

4.46 Uit de figuur blijkt dat de vermogensovermaat van Dudok Wonen de komende jaren boven de referentiegroep en het landelijke gemiddelde zit. Dit betekent dat Dudok Wonen over investeringsruimte beschikt. Aangezien Dudok Wonen al aantoonbaar extra heeft geïnvesteerd, is de eindscore op dit onderwerp toch 'goed'.

4.47 In tabel 4-6 wordt het eindoordeel weergegeven op het onderdeel financiële positie. Er zijn in de financiële positie een aantal aandachtspunten onderkend voor de toekomst, waardoor het eindoordeel minder dan de norm is.

Tabel 4-6: eindoordeel presteren op onderdelen financiële positie

Onderwerp Financiële positie	Bevinding	Oordeel
(Exploitatie)resultaat	Minder dan de norm	
Operationele kasstroom	Goed	
Solvabiliteit	Minder dan de norm	
Minimaal noodzakelijk weerstandvermogen	Minder dan de norm	
Interest coverage ratio	Goed	
Schuld-kasstroom verhouding	Goed	
Huurkapitalisatiefactor	Goed	
Vermogensovermaat	Goed	
Eindoordeel	Minder dan de norm	

Bron:PricewaterhouseCoopers

Treasury goed en effectief opgezet

4.48 Dudok Wonen heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille mee te financieren. Per 31 december 2005 bedroeg het totaal aan langlopende leningen ruim € 134 miljoen. Over deze leningen werd in 2005 bijna € 7 miljoen rente betaald.

4.49 De treasury-functie houdt zich bezig met het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en met het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken van deze risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden in de beoordeling betrokken.

- 4.50 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen:
- a opzet van de treasury-functie: aanwezigheid van een treasury-statuu?
 - b effectiviteit van de treasury-functie:
 - i. gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii. afdekken van risico's: hoeveel van de hoofdsom is afgedekt?
 - iii. in welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iv. stuurt men intern op de interest coverage ratio?

Opzet van de treasury-functie

4.51 Dudok Wonen beschikt over een treasury-statuuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De score op dit onderwerp is daarom 'goed'.

Effectiviteit van de treasury-functie

4.52 Het gemiddelde rentepercentage op de leningen bedraagt 4,7%. Naar verwachting zal dit de komende jaren afnemen in verband met de huidige (lagere) rentestand en de herfinanciering.

4.53 Door Dudok Wonen worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-plan. Het risico van overfinanciering is afgedekt door het aantrekken van zogenoemde 'roll over' leningen.

4.54 Van de totale portefeuille is € 44 miljoen flexibel. Het risico van renteschommelingen bij variabele renteaftspraken (met name de 'roll over' leningen) is afgedekt met een financieel instrument (SWAP).

4.55 Daar waar het WSW geen borging verstrekt vindt financiering plaats uit de vrije kasstromen.

4.56 Door Dudok Wonen wordt niet gestuurd op de interest coverage ratio. De visitatiecommissie geeft dit dan ook mee als aandachtspunt. De onderstaande tabel bevat de score van Dudok Wonen op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar onderdelen Treasury

Onderwerp Treasury	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid Treasury statuut	Goed	
Gemiddeld rentepercentage	Goed, 4,7 %	
Afdekking van renterisico's	Goed	
Sturing op interest coverage ratio	Aandachtspunt, wordt niet op gestuurd	
Financiering uit vrije kasstroom	Goed	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

4.57 De eindscore op dit onderwerp is 'goed', met als aandachtspunt dat men niet stuurt op de interest coverage ratio. Dit aandachtspunt is namelijk niet zwaarwegend genoeg om het oordeel

te beïnvloeden.

Portfolio goed beoordeeld met prestatie boven norm in bouwen

4.58 Naast vermogensdoelstellingen worden corporaties steeds meer als vastgoedbelegger beoordeeld. Bij presteren naar vermogen gaat het daarbij om de wijze waarop het vermogen wordt aangewend. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- a welke rendementen worden per type vastgoed beoogd?
- b welke rendementen worden behaald met het vermogen?
- c welk rendement laat men bewust liggen vanwege de opgaven van een corporatie?

4.59 De beoordeling kent de volgende elementen:

- a verloop in de portfolio (nieuwbouw, verkoop):
 - i. presteren ten opzichte van eigen normen;
 - ii. presteren ten opzichte van externe afspraken voor bouw;
- b rendementen op investeringen:
 - i. relatie tussen onrendabele top en rendement;
 - ii. rendementsnormen;
 - iii. gerealiseerde rendementseisen op nieuwbouwproductie;
 - iv. is er sprake van risicomanagement?

Ontwikkelingen in de portfolio

4.60 De onderstaande tabel bevat het verloop van de portfolio over de jaren 2003 - 2005 en prognoses voor de jaren 2006 - 2010. Het peilmoment is 31 december 2005. De mutaties in de portfolio zijn gerelateerd aan de omvang van de voorraad om een vergelijking met een referentiegroep mogelijk te maken.

Tabel 4-8: nieuwbouw en mutaties in het bezit

	Realisatie 2003 - 2005			Prognose 2006 - 2010		
	Dudok	Referentie	Landelijk	Dudok	Referentie	Landelijk
Voorraad 31/12/2005	7025	440798	2408081	7025	440798	2408081
Mutaties in bezit						
Nieuwbouw huurwoningen	0,4	0,8	0,8	3,0	2,0	1,9
Sloop huurwoningen	1,4	0,7	0,6	0,7	0,9	0,9
Aankoop huurwoningen	0,2	0,5	0,3	0,1	0,1	0,2
Verkoop huurwoningen	0,3	0,9	0,8	0,7	0,8	0,7
Overige activiteiten						
Nieuwbouw koopwoningen	0	0,3	0,2	0,1	0,8	0,8

Bron: CFV-rapportage 2005: de corporatie in perspectief

4.61 Uit de tabel blijkt dat Dudok Wonen over de periode 2003 – 2005 minder actief is geweest dan de referentiegroep van corporaties en het landelijke gemiddelde. Indien echter gekeken wordt naar de prognose voor de periode 2006 – 2010 valt op dat Dudok Wonen veel

actiever is dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Met name de prognose voor de nieuwbouw van huurwoningen is opvallend. Deze is 50% hoger dan bij de referentiegroep en ruim 50% hoger dan bij het landelijk gemiddelde. Op dit onderdeel verdient Dudok Wonen dan ook een beoordeling 'heel goed'. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat hierbij wordt verondersteld dat Dudok Wonen de ambities ook waarmaakt.

Rendementen op investeringen

4.62 De relatie tussen onrendabele top en rendement wordt binnen Dudok Wonen aangeduid als het 'Model communicerende vaten'. Met dit model wordt het communicerende verband tussen de structurele exploitatieoverschotten, verkoopresultaten, het onrendabele deel van de investeringen en het eigen vermogen inzichtelijk gemaakt. Het model wordt jaarlijks samen met de begroting en de jaarrekening opgesteld en behandeld in de RvC-vergadering.

4.63 In het kader van het concept sturen op waarde, risico en rendement zijn momenteel twee projecten gaande. Het eerste project is Aedex: Dudok Wonen is met ingang van 2006 deelnemer aan deze bedrijfsvergelijking. Het tweede project betreft de implementatie van het softwareproduct WALs, een financieel meerjarenpakket dat door Dudok Wonen wordt gebruikt om de beleidswaarde makkelijker te kunnen berekenen en ook meer mogelijkheden te genereren voor scenarioanalyses en risicomanagement.

4.64 Door Dudok Wonen worden de volgende rendementseisen gesteld aan investeringen. De directe rendementeis op de totale portfolio bedraagt 6%. Dit is ruim 1% boven de gemiddelde rentevoet op de leningen.

4.65 Bij nieuwe projecten geldt dat het directe rendement in ieder geval hoger moet zijn dan de rentevoet op de leningen (4,7%). Dit is het minimum dat wordt gehanteerd bij sociale nieuwbouw. Afhankelijk van het concrete project wordt de rendementseis vastgesteld. Hierbij wordt gekeken naar het type vastgoed en de mate waarin het project bijdraagt aan de doelstellingen van Dudok Wonen. Hoe meer het project bijdraagt, des te lager is het rendement dat wordt geaccepteerd. Een andere afweging is een risicobeoordeling. De ontwikkeling van het weerstandsvermogen wordt in relatie gebracht met het maatschappelijk belang.

4.66 Bij nieuwe investeringen (nieuwbouw, herstructurering) wordt door Dudok Wonen uitgegaan van 2,5% waardevermeerdering per jaar (indirect rendement). Dit percentage is ook in de bedrijfswaardeberekening opgenomen als de parameter voor de waardevermeerdering van grond. Dudok Wonen gaat echter over op de zogenoemde beleidswaarde. Het percentage indirect rendement dat hierbij wordt ingerekend moet nog worden vastgesteld.

Tabel 4-9: eindoordeel presteren naar onderdelen Portfolio

Onderwerp Portfolio	Bevinding	Oordeel
Presteren naar eigen normen	Goed, met bijzondere prestatie op het onderdeel bouwen	
Presteren ten opzichte van externe afspraken	Goed	
Relatie tussen onrendabele top en rendement	Goed	
Aanwezigheid van rendementsnormen	Goed	
Gerealiseerde rendementseisen	Goed	
Aanwezigheid van risicomanagement	Goed	
Eindoordeel	Beter dan de norm	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Dudok Wonen past principes governance code grotendeels toe

4.67 Dudok Wonen voldoet volgens de visitatiecommissie in belangrijke mate aan de governance code volgens commissie De Winter. In de volgende hoofdstukken worden de onderdelen van de code behandeld.

Naleving en handhaving van de code

4.68 In de gesprekken met het bestuur en (een deel van) de RvC is aangegeven dat Dudok Wonen dit principe onderschrijft en toepast. De basis hiervoor is ook gelegd in de "Beginselen good governance".

4.69 De visitatiecommissie kan onderschrijven dat in het jaarverslag de hoofdlijnen van de governance structuur uiteen zijn gezet. De actuele volledige governance structuur staat nog niet op de website van Dudok Wonen, dit is een punt waarop onder de norm wordt gescoord.

Bestuur

4.70 Het hoofdstuk van het bestuur is nader onderverdeeld in een drietal principes, te weten:

- a de taak en werkwijze;
- b de rechtspositie en bezoldiging;
- c de tegenstrijdige belangen en nevenfuncties.

4.71 Dudok Wonen heeft aangegeven deze principes te onderschrijven en toe te passen. De bestuurder geeft aan dat Dudok Wonen in praktijk ook werkt zoals nu in de code is vastgelegd. De

geïnterviewde commissarissen bevestigen dit en geven aan hierop kritisch toe te zien.

4.72 Dudok Wonen vermeldt de beloning en nevenfuncties van haar bestuurder in het jaarverslag, waarbij ook wordt uitgesproken dat de honorering in lijn is met de aanbevelingen van de commissie Izeboud. Hiermee voldoet Dudok Wonen aan de code.

- 4.73 Over drie zaken zijn nog geen nadere afspraken gemaakt:
- a daar de bestuurder is benoemd voordat deze code tot stand kwam, is er sprake van benoeming van onbepaalde tijd. De geïnterviewde commissarissen gaven aan ook geen voorstander te zijn van een benoeming voor bepaalde tijd omdat dit een kortetermijnrisico zou behelzen. Er zijn nog geen afspraken gemaakt hoe de RvC hier in de toekomst mee om wil gaan;
 - b Dudok Wonen heeft (nog) geen integriteitcode en ook nog niet afgesproken hoe zij hiermee om wenst te gaan;
 - c Dudok Wonen heeft (nog) geen klokkenluiderregeling en ook niet afgesproken hoe zij hiermee om wenst te gaan.

Raad van commissarissen

4.74 De geïnterviewde leden van de RvC geven aan dat de RvC het eens is over de systematiek van zelfevaluatie en dat de eerste zelfevaluatie in januari 2007 wordt gehouden. Inhoudelijk valt hier dus nog niets over te zeggen, maar de systematiek lijkt logisch en hanteerbaar. De waarde in praktijk moet zich echter nog bewijzen.

4.75 Wat betreft tegenstrijdige belangen merkt de visitatiecommissie op dat de (neven)functies van commissarissen in het jaarverslag worden vermeld, maar ook dat er bij één individueel lid van de Raad van Commissarissen althans op papier het risico van belangenverstrengeling kan ontstaan. Dit is wat de visitatiecommissie betreft een aandachtspunt.

4.76 Wat betreft de bezoldiging heeft de visitatiecommissie geen aandachtspunten.

Audit financiële verslaggeving en positie interne controle functie en externe accountant

4.77 Dudok Wonen handelt hierbij in lijn met de code.

Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

4.78 Dudok Wonen heeft een duidelijke maatschappelijke visie, geïncorporeerd in de beleidsdoelen. Met name de empowerment-gedachte is breed uitgewerkt binnen de organisatie.

4.79 Dudok Wonen hecht veel waarde aan de dialoog met haar belanghebbenden zoals eerder in dit rapport is besproken. Daarin is sprake van dialogen op maat, wat strikt genomen een iets andere invulling is dan het principe zoals genoemd onder V2 van de code. Omdat de invulling

van Dudok Wonen verder gaat, is dit wat de visitatiecommissie betreft als 'goed' aan te merken.

4.80 Wat betreft visitaties kan worden gesteld dat Dudok Wonen hieraan voldoet gezien de doelstelling van dit onderzoek.

4.81 De indruk die de commissie van de governance structuur bij Dudok Wonen krijgt is dat men zich tot doel heeft gesteld daadwerkelijk de code na te leven en actie heeft ondernomen om dit te realiseren. Aandachtspunten betreffen de eigen evaluatie van code De Winter, een klokkenluiderregeling en integriteitcode, openbaarmaking via het internet en de onafhankelijkheid van een van de commissarissen in praktijk. Het eindoordeel van de visitatiecommissie over de governance structuur is dan ook 'goed'.

Tabel 4-10: eindoordeel presteren naar governance code

Onderwerp	Bevinding	Oordeel	
Naleving en handhaving code	Deels goed, internet scoort onder de norm		
Bestuur	Deels goed, nog te maken afspraken		
RvC	Deels goed, tegenstrijdige belangen aandachtspunt		
Audit en IC	Deels goed		
Invloed belanghebbenden			
Eindoordeel	Goed		

Bron: PricewaterhouseCoopers

5 Presteren naar efficiëntie

5.01 Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de visitatie op het onderdeel Presteren naar efficiëntie. Doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, het PwC-uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.02 Brondocumenten zijn:

- a PwC-vragenlijst (onderdeel operationeel en beheerkosten);
- b CFV-rapportage “De corporatie in perspectief”;
- c jaarrekening en begroting en interne besturingsdocumenten;
- d prestatieafspraken.

5.03 In het voorgaande hoofdstuk is in de vorm van de CFV-rapportage een handvat gevonden waarmee de prestaties van Dudok Wonen konden worden beoordeeld. De CFV-rapportage gaat echter alleen gedeeltelijk in op presteren naar efficiëntie. Om toch de prestaties van Dudok Wonen te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van bij PwC aanwezig vergelijkingsmateriaal. In dit rapport zijn de gegevens van Dudok Wonen expliciet zichtbaar gemaakt, maar zijn van het vergelijkingsmateriaal (zes of zeven andere corporaties) alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven.

Opzet van de beoordeling

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid (vhe) als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een aantal kengetallen naar de totale beheerkosten. Daarna wordt ingezoomd op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten: de personeelskosten, de huisvestingskosten en de overige bedrijfskosten per verhuureenheid, op het niveau van de gehele corporatie.

5.05 Voor een nadere onderbouwing van de beoordeling omvat de visitatie ook een beoordeling van de output per proces. Wij hebben een aantal hoofdprocessen onderscheiden, waarvan voor dit onderzoek de belangrijkste zijn: het klantproces, het ondersteunend klantproces, de coördinatie van het onderhoud en de interne stafdiensten. Wij hebben voor het vergelijken van de kosten per proces gekozen, omdat bleek dat het alternatief (het opvragen van kosten per organisatie-eenheid) zou leiden tot onvergelijkbare uitkomsten. Elke corporatie heeft immers haar organisatie anders vormgegeven. De hoofdprocessen zijn echter wél vergelijkbaar. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2005.

Samenvatting score op presteren naar efficiëntie

5.06 In de onderstaande tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht waard zijn. De uitkomsten van het onderzoek naar presteren naar efficiëntie voor Dudok Wonen zijn als volgt.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Algemeen	Goed	
Beheerkosten per verhuureenheid	Goed	
Loonkosten en formatie	Beter dan de norm	
Huisvestingskosten	Goed	
Overige bedrijfskosten	Goed, met (niet zwaarwegend) aandachtspunt automatiseringskosten	
Advieskosten	Beter dan de norm	
Klantproces	Goed	
Ondersteunend klantproces	Goed	
Coördinatie van het onderhoud	Goed, met aandachtspunt de omvang mutatieonderhoud per ingreep	
Interne stafdiensten: HRM	Goed, maar relatief veel in-dienst mutaties	
Interne stafdiensten: ICT	Goed	
Interne stafdiensten finance	Goed, mogelijk aandachtspunt inkoopoptimalisatie	
Eindoordeel	Goed	

Bron: PricewaterhouseCoopers

Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken hoe de organisatie is ingericht om zo efficiënt mogelijk te werken en naar het zelfcorrigerend vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Dudok Wonen om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze voorstellen te monitoren.

Procesveranderingen gericht op efficiëntie

5.08 Binnen Dudok Wonen worden veranderingen gemonitord op beoogd effect. Men is zelf de mening toegedaan dat dit proces efficiënter kan worden uitgevoerd door extra investeringen in ICT. Er is een onderzoek naar informatiebehoeften uitgevoerd, veranderingen zijn ook doorgevoerd in de rapportages. Het is een continu proces, rapportages worden qua lay-out en inhoud periodiek geijkt. Managers moeten zelf aangeven welke informatie er in de rapportage wordt opgenomen,

zodat er geen overbodige informatie wordt gerapporteerd. De RvC is eveneens actief betrokken bij dit proces en geeft ook de eigen informatiebehoeften aan. Binnen de RvC is er een auditcommissie bestaande uit twee personen. De commissie vergadert een keer per kwartaal met de Controller en de Manager Financiën.

5.09 Gezien het voorgaande beschikt Dudok Wonen over het nodige zelfcorrigerende vermogen. Men signaleert zelf inefficiënties en neemt ook maatregelen om deze situaties voortaan te vermijden/voorkomen. Voorstellen voor investeringen worden afzonderlijk beoordeeld om te voorkomen dat ze door positieve kasstromen uit verkopen worden verdoezeld. Leaseauto's en pda's worden alleen bij aantoonbare functionaliteit verstrekt, uitzondering is het MT.

Omvang van de formatie

5.10 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie: hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Binnen Dudok Wonen is bij het aantrekken van nieuwe medewerkers een urenonderbouwing nodig. De omvang van de formatie wordt verder niet per proces gemonitord. Men werkt voor het totaal met een norm van 1 fte op 100 vhe. De inhuur bedraagt ongeveer 5% van het aantal fte's in loondienst. De inhuur betreft voor het grootste deel vervanging en is niet structureel. Verbeteringen in processen worden vaak in ICT gezocht en niet in extra mensen, bijvoorbeeld bij Treasury. Via het MT aangevuld met de Controller wordt een check uitgevoerd op de plannen van de afdelingen en de extra resources die daarvoor nodig zijn.

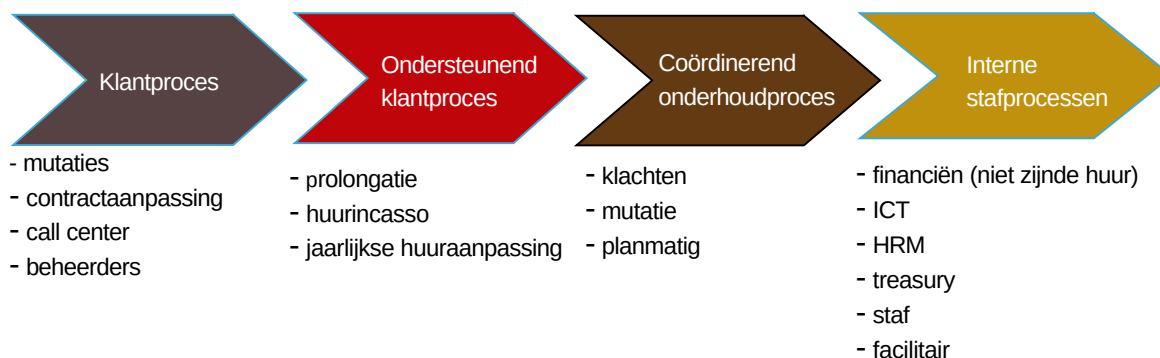
Analysemodel presteren naar efficiëntie

5.11 In deze paragrafen wordt het analysemodel nader toegelicht waarop het kwantitatieve onderdeel van de beoordeling van de efficiëntie conceptueel is gebaseerd. Als onderdeel van de procesbenadering zijn als hoofdprocessen gedefinieerd:

- a het klantproces;
- b het ondersteunend klantproces;
- c het coördinerend onderhoud;
- d de activiteiten van interne stafdiensten;
- e de projectontwikkeling;
- f het vastgoedbeheer.

5.12 De eerste vier genoemde processen zijn voor de beheerkosten de belangrijkste. Figuur 5-1 geeft een overzicht van de activiteiten die in deze processen worden onderscheiden.

Figuur 5-1: Kernprocessen beheerkosten



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.13 Tijdens het onderzoek is informatie verzameld over de kernprocessen. Hiertoe zijn eenduidige definities ontwikkeld.

Kosten en formatie projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud niet meegenomen

5.14 De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet in de berekening van de kengetallen meegenomen. Deze processen worden door corporaties op uiteenlopende wijzen ingericht, waardoor er in de vergelijking een mogelijke vertekening kan ontstaan. De formatie die het onderhoud coördineert is wel meegenomen in de beoordeling.

5.15 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid getoond. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. In het laatste deel van het hoofdstuk zijn de belangrijkste uitkomsten van de kengetalanalyse gerangschikt naar de belangrijkste hoofdprocessen: het klantproces, het ondersteunend klantproces, het coördinerend onderhoudsproces en de interne stafprocessen.

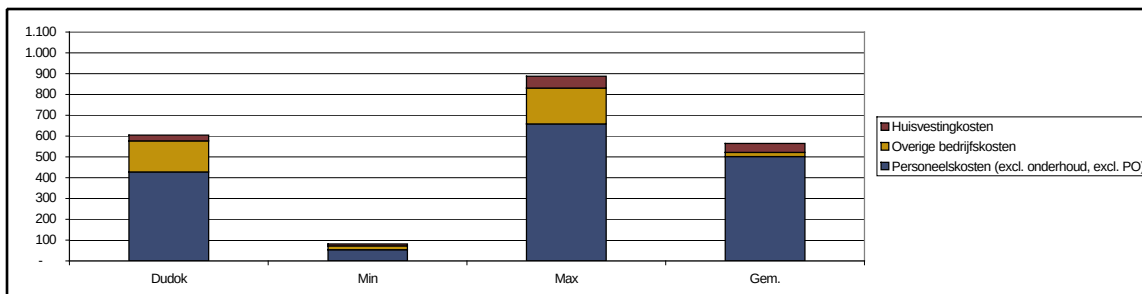
Beheerkosten per verhuureenheid in lijn met referentiec corporaties

5.16 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- de personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- de huisvestingskosten (onder meer huur, energie en schoonmaak);
- de overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.17 In figuur 5-2 wordt per corporatie de opbouw van de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. De kosten zijn inclusief de aan het proces projectontwikkeling toegerekende kosten.

Figuur 5-2: beheerkosten per verhuureenheid inclusief projectontwikkeling



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.18 Uit figuur 5-2 blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Dudok Wonen € 604 per vhe bedragen en in lijn zijn met die van de andere corporaties. Onderstaand volgt een toelichting. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten (€ 427 per vhe), de huisvestingskosten (28 euro per vhe) en de overige bedrijfskosten (€ 150 per vhe) worden besproken.

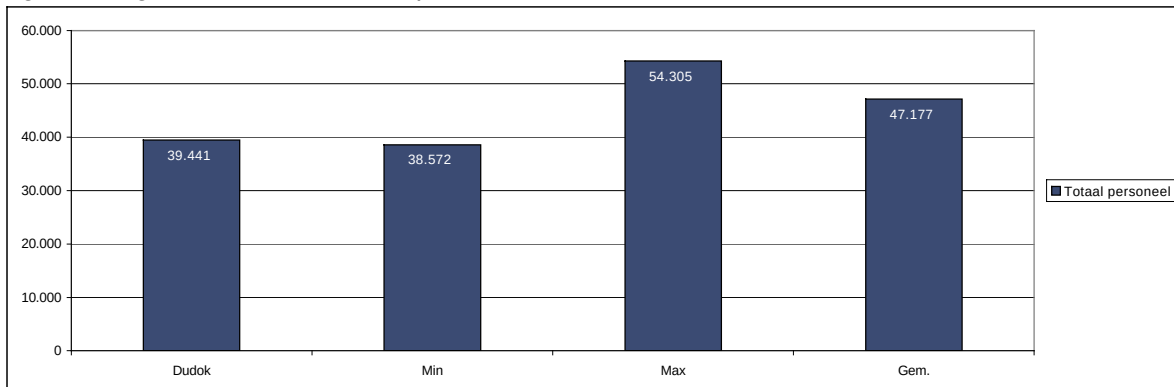
Personeelskosten per verhuureenheid in lijn met andere corporaties

5.19 Uit figuur 5-2 blijkt dat de gemiddelde personeelskosten per verhuureenheid tussen de corporaties niet substantieel van elkaar verschillen. Omdat het aandeel van de personeelskosten in de beheerkosten echter groot is (bij Dudok Wonen 51%), wordt onderstaand toch nader op deze kostensoort ingegaan.

Loonkosten per fte in loondienst beïnvloed door personeelsmix

5.20 In figuur 5-3 zijn per corporatie gemiddelde loonkosten per fte in loondienst weergegeven. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's.

Figuur 5-3: gemiddelde loonkosten per fte in loondienst



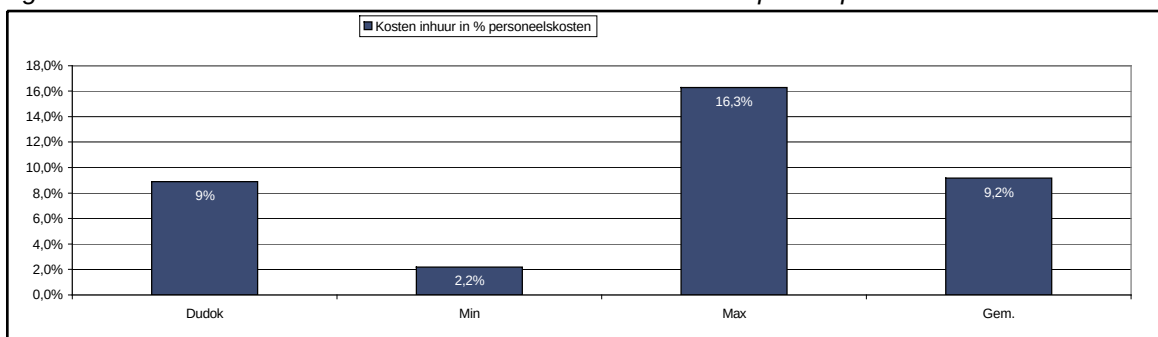
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.21 Uit de figuur blijkt dat de bruto salariskosten per fte in loondienst van Dudok Wonen ten opzichte van de andere corporaties lager dan gemiddeld zijn. De beoordeling is daarom 'Beter dan de norm'.

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten lager dan gemiddeld

5.22 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten in principe tot hogere beheerkosten. Figuur 5-4 toont het aandeel van kosten voor uitzendkrachten in de totale loonkosten.

Figuur 5-4: aandeel kosten uitzendkrachten in totale loonkosten per corporatie



Bron: PricewaterhouseCoopers

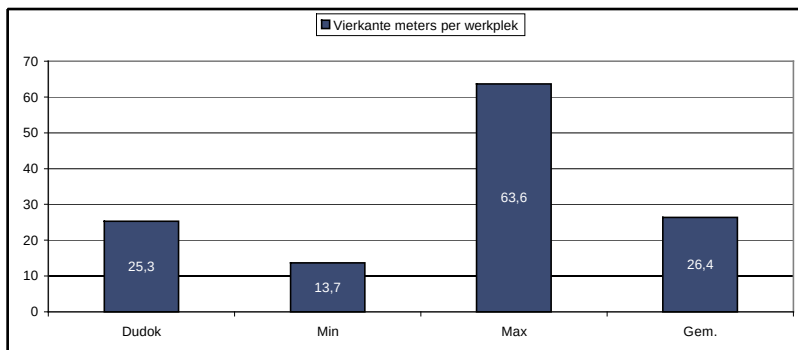
5.23 Figuur 5-4 toont dat het aandeel uitzendkrachten in het totaal van de loonkosten bij Dudok Wonen 9% bedraagt. Bij de andere corporaties varieert dit aandeel van 2% tot 16%. Uit de figuur blijkt dus dat Dudok Wonen gemiddeld gebruik maakt van uitzendkrachten. De beoordeling is daarom 'goed'.

Huisvestingskosten per verhuureenheid in lijn

5.24 De huisvestingskosten bestaan uit huurkosten, energiekosten, interieurkosten, afschrijvingskosten van installaties en overige huisvestingskosten.

5.25 Uit figuur 5-2 blijkt dat de huisvestingskosten per verhuureenheid bij Dudok Wonen in lijn zijn met de andere corporaties. In figuur 5-5 is het aantal vierkante meters per werkplek beoordeeld.

Figuur 5-5: gemiddeld aantal vierkante meters per werkplek



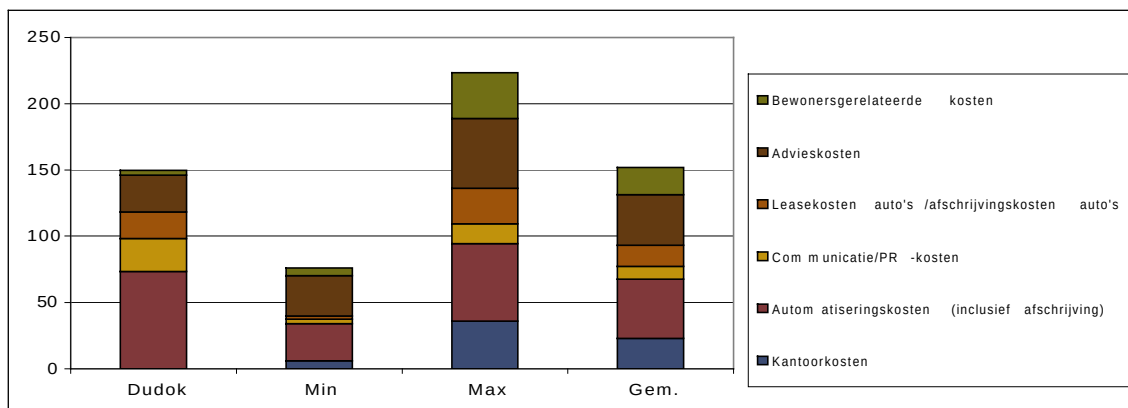
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.26 Uit de figuur blijkt dat het aantal vierkante meter per werkplek iets onder het gemiddelde ligt. De beoordeling is daarom 'goed'.

Overige bedrijfskosten per verhuureenheid in lijn met andere corporaties

5.27 In figuur 5-6 is de opbouw van de overige bedrijfskosten per verhuureenheid weergegeven.

Figuur 5-6: opbouw overige bedrijfskosten per verhuureenheid per deelnemende corporatie



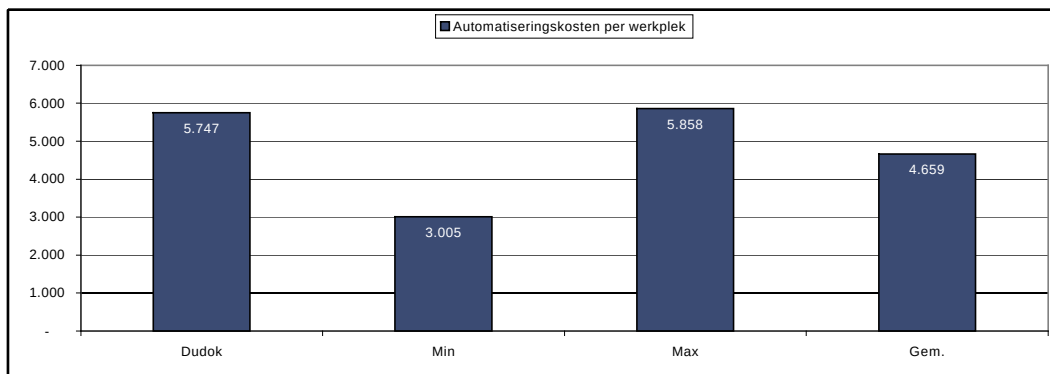
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.28 De overige bedrijfskosten per vhe van Dudok Wonen bedragen € 150 per vhe en zijn gemiddeld. Uit de figuur blijkt dat de automatiseringskosten hoger zijn dan gemiddeld. De beoordeling is daarom 'goed, met aandachtspunt de automatiseringskosten'.

Automatiseringskosten

5.29 In figuur 5-7 wordt per corporatie de omvang van de automatiseringskosten per werkplek getoond.

Figuur 5-7: automatiseringskosten per werkplek per corporatie



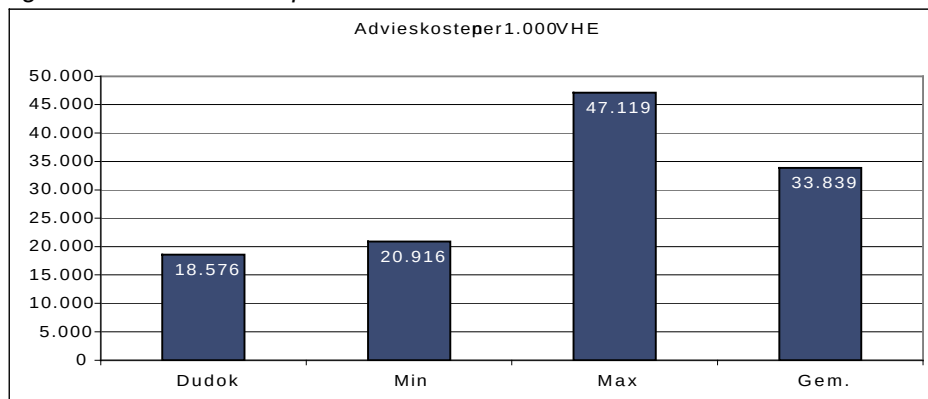
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.30 Uit figuur 5-7 blijkt dat bij Dudok Wonen het kostenniveau per werkplek boven gemiddeld hoog is. De score op dit onderdeel is daarom 'Slechter dan de norm'. Dit punt is op zich zelf echter niet zwaarwegend genoeg om het oordeel op dit onderdeel negatief te beïnvloeden.

Advieskosten

5.31 De mate waarin een organisatie gebruik maakt van adviesdiensten is ook een indicatie voor de mate van efficiëntie. Figuur 5-8 toont de advieskosten per 1.000 verhuureenheden.

Figuur 5-8 advieskosten per 1.000 verhuureenheden



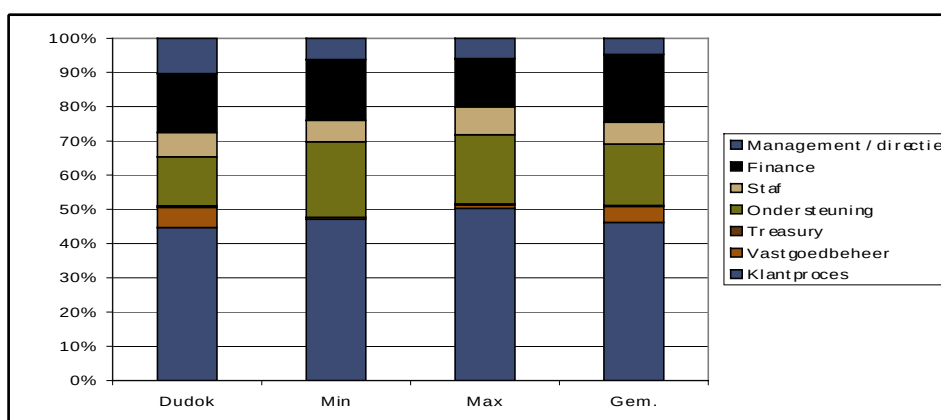
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.32 Uit de figuur blijkt dat de advieskosten per 1.000 verhuureenheden lager zijn dan bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom 'Beter dan de norm'.

Opbouw formatie in lijn met andere corporaties

5.33 Figuur 5-9 toont de procentuele opbouw van de formatie van Dudok Wonen exclusief projectontwikkeling en onderhoud.

Figuur 5-9: procentuele opbouw formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.34 Uit de figuur blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van het totaal in lijn ligt met de andere corporaties. Uit de figuur blijkt echter ook dat Dudok Wonen relatief veel managers en directieleden heeft, maar dat de verschillen niet substantieel zijn. Het aandeel ondersteuning is echter weer minder dan bij de andere corporaties. Het aandeel van de staffuncties is in lijn met dat van de andere corporaties. De beoordeling is daarom 'goed'.

5.35 De verhouding overhead (Management en directie, Finance, ICT, P&O en staf) ten opzichte van het totale personeel inclusief projectontwikkeling en onderhoud is 33%. Dit is iets hoger dan het gemiddelde, maar niet substantieel. Indien projectontwikkeling en onderhoud niet worden meegenomen in de beoordeling bedraagt het aandeel overheadpersoneel 49%, hetgeen gelijk is aan het gemiddelde. De beoordeling is daarom 'goed'.

Vergelijking hoofdprocessen

5.36 Nadat in het voorgaande het overkoepelde kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid' is uitgesplitst in personeelskosten, huisvestingskosten en overige bedrijfskosten, wordt nu ingegaan op de kengetallen per hoofdproces.

5.37 Voor elk van de vier hoofdprocessen (klantproces, ondersteunend klantproces, coördinerend onderhoud en interne stafdiensten) zijn die kengetallen benoemd die substantiële invloed op de kosten en daarmee de mate van efficiëntie kunnen hebben.

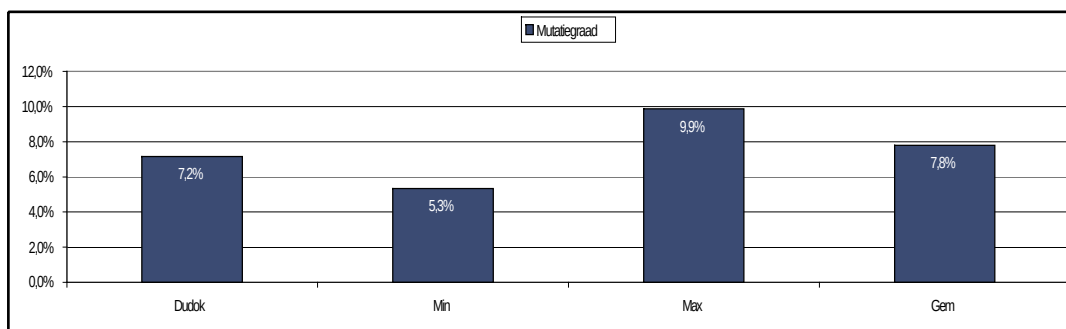
Klantproces in lijn met andere corporaties

5.38 Het klantproces bevat activiteiten die samenhangen met het verwerken van mutaties en het afhandelen van meldingen van cliënten. Een melding is gedefinieerd als ieder contact met een cliënt, zowel schriftelijk als telefonisch of via internet. Het betreft bijvoorbeeld (onderhouds)klachten, meldingen van overlast en verzoeken om informatie.

Mutatiegraad ligt op gemiddeld niveau

5.39 De mutatiegraad is een indicatie voor de hoeveelheid werk die in het klantproces moet worden verzet. Een hoge mutatiegraad betekent veel terugkerende werkzaamheden voor het verbreken van bestaande contracten en aangaan van nieuwe huurcontracten. Figuur 5-10 toont de mutatiegraad.

Figuur 5-10: aantal mutaties per 1.000 verhuureenheden



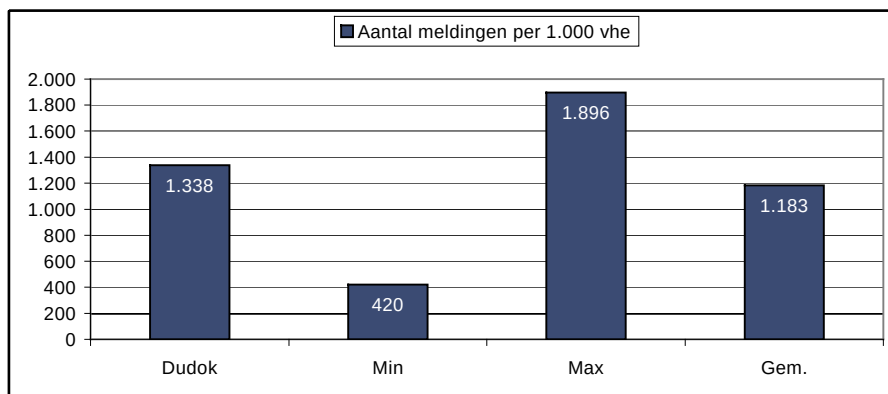
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.40 Uit de figuur blijkt dat de mutatiegraad bij Dudok Wonen niet substantieel afwijkt van de andere corporaties.

Aantal geregistreerde meldingen per 1.000 verhuureenheden fors bovengemiddeld

5.41 Figuur 5-11 toont het aantal meldingen per 1.000 verhuureenheden.

Figuur 5-11: aantal meldingen per 1.000 verhuureenheden



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.42 Uit figuur 5-11 blijkt dat het aantal meldingen bij Dudok Wonen per 1.000 verhuureenheden substantieel hoger is dan het gemiddelde bij de andere corporaties. Aangezien de formatie op het klantproces niet substantieel afwijkt van die bij de andere corporaties is het aantal verwerkte meldingen per fte goed. De beoordeling is daarom ook 'goed'.

5.43 De beoordeling op het onderdeel klantproces is 'goed'.

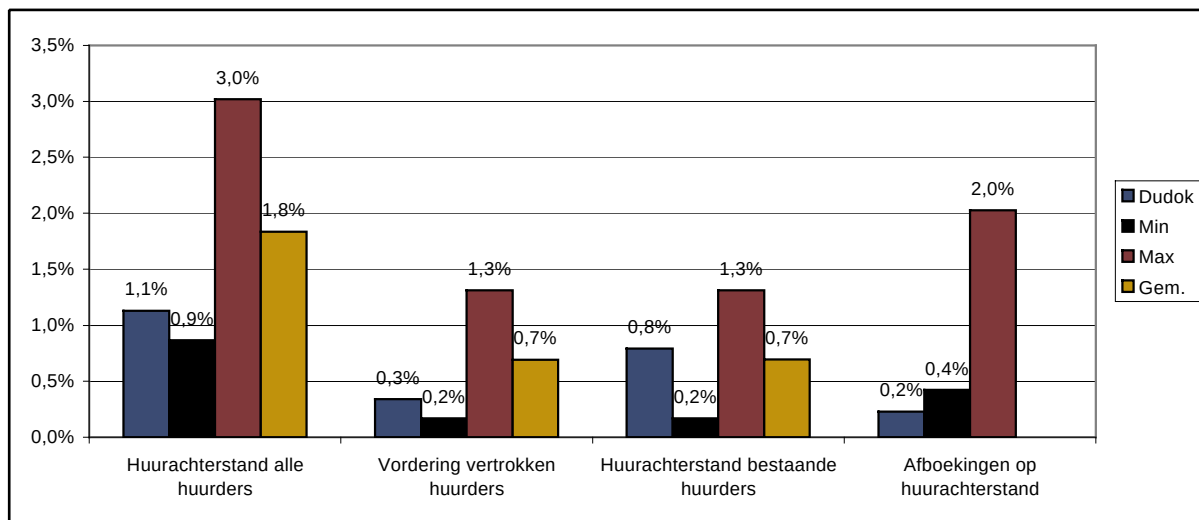
Ondersteunend klantproces wijken niet sterk af van andere corporaties

5.44 Het tweede hoofdproces dat in dit rapport aan de orde komt, is het ondersteunend klantproces. Dit omvat de activiteiten gericht op prolongatie en incasso en de jaarlijkse aanpassing van de huurbedragen. Wij gaan in op een aantal kenmerken die van invloed zijn op de beheerkosten: het aantal huurders met huurachterstand, het aantal huurachterstandzaken dat in handen is gegeven van een deurwaarder en het aantal automatische incasso's.

Huurachterstanden

5.45 Figuur 5-12 toont huurachterstanden en vorderingen op huurders per 1.000 verhuureenheden.

Figuur 5-12: huurachterstanden en vorderingen op huurders



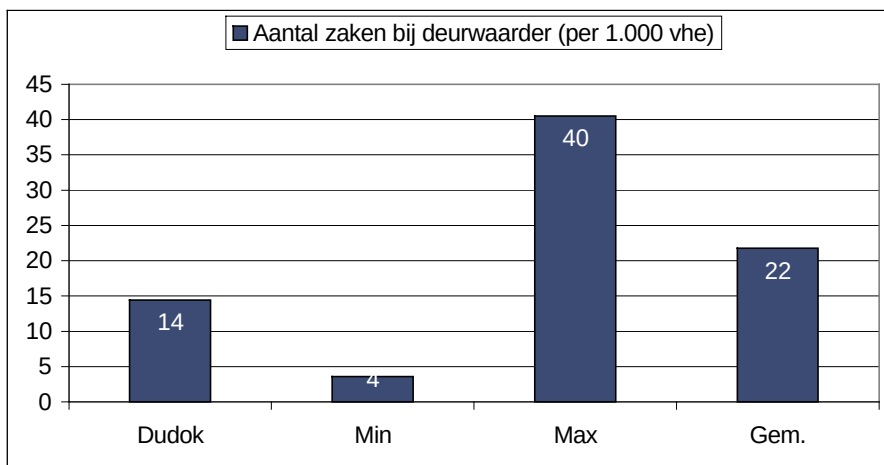
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.46 Uit de figuur blijkt dat Dudok Wonen relatief weinig vordering heeft op vertrokken huurders. Daarentegen heeft Dudok Wonen ten opzichte van de andere corporaties een gemiddelde vordering op bestaande huurders met een huurachterstand. Aangezien een grote vordering duidt op inactief incassobeleid (wat ook tot maatschappelijk ongewenste effecten kan leiden) is de beoordeling op dit onderdeel 'goed'.

Aantal zaken bij deurwaarder per 1.000 verhuureenheden op gemiddeld niveau

5.47 Een volgende indicator vanuit het klantproces voor de hoogte van de beheerkosten is het aantal huurachterstandzaken dat in handen is gegeven van een deurwaarder.

Figuur 5-13: aantal zaken bij deurwaarder per 1.000 verhuureenheden per corporatie



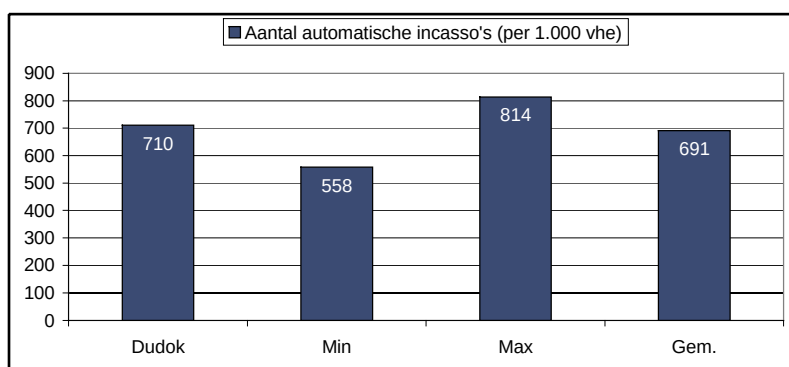
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.48 Het aantal deurwaarderszaken ligt bij Dudok Wonen onder het gemiddelde niveau.

Aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden kan worden verhoogd

5.49 De omvang van de beheerkosten kan worden verlaagd door zoveel mogelijk gebruik te maken van automatische incasso. Figuur 5-14 toont het aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden per corporatie.

Figuur 5-14: Aantal automatische incasso's per 1.000 verhuureenheden per corporatie



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.50 Uit de figuur blijkt dat het gebruik van de automatische incasso in lijn is met de andere corporaties. De beoordeling is daarom 'goed'.

5.51 De totaal beoordeling op het onderdeel 'Ondersteunend klantproces' is 'goed'.

Coördinerend onderhoud boven gemiddeld

5.52 Het derde hoofdproces waar de visitatiecommissie op ingaat, is het coördinerend onderhoud. Dit omvat de activiteiten gericht op het regelen (coördineren) van het onderhoud, dus niet het daadwerkelijk uitvoeren van het onderhoud. Het onderhoudsproces is in drie categorieën uitgesplitst:

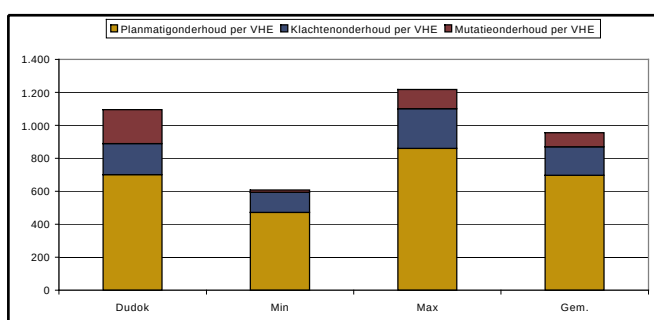
- a klachtenonderhoud (reparatieverzoeken);
- b mutatieonderhoud;
- c planmatig onderhoud.

5.53 De maatschappelijke verantwoordelijkheid komt vooral naar voren in de gemiddelde omvang van de onderhoudsingreep.

Gemiddelde omvang van onderhoud per verhuureenheid is bovengemiddeld

5.54 Figuur 5-15 toont de gemiddelde omvang in euro's van het onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) per verhuureenheid.

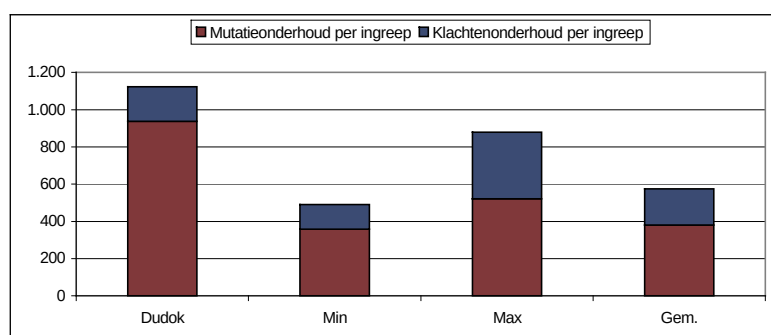
Figuur 5-15: gemiddelde omvang planmatig-, klachten- en mutatieonderhoud per verhuureenheid



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.55 De figuur toont dat bij Dudok Wonen de gemiddelde omvang in euro's van alle soorten ingrepen boven gemiddeld is. De omvang per verhuureenheid uit hoofde van planmatig onderhoud en klachtenonderhoud ligt rond het gemiddelde, maar de omvang in euro's van ingrepen uit hoofde van mutatieonderhoud is duidelijk hoger dan het gemiddelde. De beoordeling is daarom 'Goed' en 'onder de norm' voor het onderdeel gemiddelde kosten bij het mutatieonderhoud'. Figuur 5-16 toont de gemiddelde omvang per ingreep voor het klachten- en mutatieonderhoud. Het planmatig onderhoud kan grote schommelingen in de tijd vertonen, waardoor er vertekening optreedt.

Figuur 5-16: gemiddelde omvang klachten- en mutatieonderhoud per ingreep



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.56 Uit de figuur blijkt dat de onderhoudskosten uit hoofde van mutatieonderhoud per ingreep bij Dudok Wonen duidelijker hoger zijn dan bij de andere corporaties. De omvang van het klachtenonderhoud per ingreep ligt in lijn met de andere corporaties.

Interne stafdiensten overwegend goed

5.57 Het laatste van de vier hoofdprocessen waarop de visitatiecommissie nader ingaat, is het proces dat bekend staat als interne stafdiensten. De visitatiecommissie heeft dit proces in vijf onderdelen gesplitst: het HRM-proces, het ICT-proces, het officemanagement, het financiële proces en het treasuryproces.

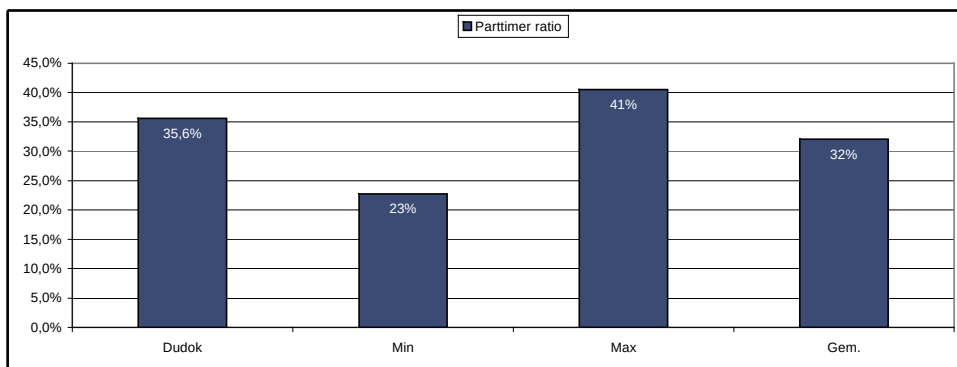
Kenmerken interne stafdiensten HRM

5.58 Wij bespreken eerst het HRM-proces; het gaat hier om kenmerken van de personeelsformatie van Dudok Wonen. Allereerst gaat de visitatiecommissie in op het aantal parttimers en vervolgens op de personeelsmutaties.

Aandeel parttimers is bovengemiddeld

5.59 Een hoger aandeel parttimers leidt in principe tot hogere beheerkosten. In figuur 5-17 wordt de parttimerratio getoond. Deze is berekend als het aandeel van de parttimers in het totale personeelbestand.

Figuur 5-17: parttimerratio per corporatie



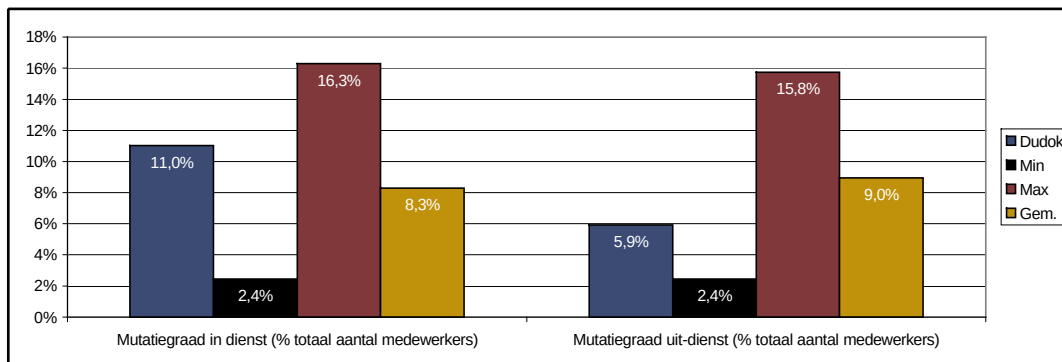
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.60 Zoals uit de figuur blijkt, is de parttimerratio bij Dudok Wonen bovengemiddeld, maar wijkt niet substantieel af van die bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom 'goed'.

Mutatiegraad in en uit dienst komt overeen met die in andere corporaties

5.61 Een hoog verloop onder het personeel leidt in principe tot hogere beheerkosten. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de kosten die samenhangen met het aantrekken en inwerken van nieuw personeel. De zogenoemde 'mutatiegraad in en uit dienst' relateert het aantal mutaties aan het totaal aantal personeelsleden in loondienst. In figuur 5-18 is deze mutatiegraad weergegeven.

Figuur 5-18: mutatiegraad in en uit dienst per corporatie



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.62 Uit de figuur blijkt dat zowel de mutatiegraad in dienst bij Dudok Wonen boven gemiddeld is, maar de mutatiegraad uit dienst bij Dudok Wonen niet substantieel afwijkt van het gemiddelde (respectievelijk 11,0% en 5,9%). De beoordeling is daarom 'goed, maar met een aandachtspunt bij de mutatiegraad in dienst'. De afwijking is echter niet zodanig dat het oordeel op dit onderdeel negatief wordt beïnvloed.

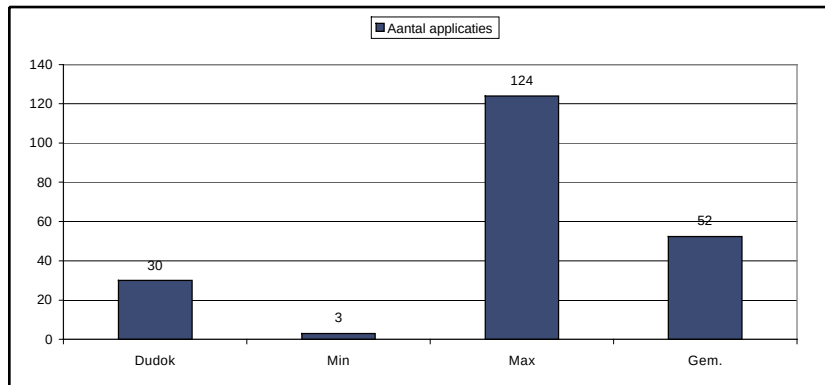
Kosten interne stafdiensten ICT belangrijke verklarende factor voor beheerkosten

5.63 Uit figuur 5-6 (de overige bedrijfskosten per verhuureenheid) kon al worden opgemaakt dat de hogere beheerkosten bij Dudok Wonen voor een deel worden veroorzaakt door hogere ICT-kosten per verhuureenheid. Dit bleek samen te hangen met hogere kosten per werkplek. Omdat het aantal gebruikte applicaties de kosten beïnvloedt, wordt onderstaand hier nader op ingegaan.

Aantal ICT-applicaties in lijn met andere corporaties

5.64 Het aantal applicaties is van invloed op de beheerkosten door de relatie met de benodigde investeringen (in software en eventueel hardware) en het (ingehuurd) ICT-personeel dat de applicaties moet beheren. In figuur 5-19 wordt per corporatie het aantal ICT-applicaties weergegeven.

Figuur 5-19: aantal ICT-applicaties per corporatie



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.65 De figuur laat duidelijk zien dat bij Dudok Wonen geen substantieel hoger aantal applicaties aanwezig is dan bij de andere deelnemende corporaties. De beoordeling is daarom 'Goed'.

Optimalisatie inkoopproces te overwegen (interne stafdiensten onderdeel Finance)

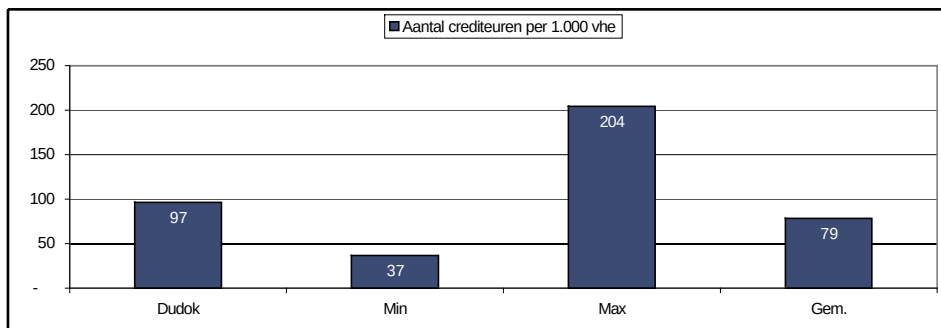
5.66 De wijze waarop het inkoopproces is ingericht heeft een relatie met de beheerkosten. Door de inkoop te concentreren bij enkele leveranciers kunnen voordelen worden gerealiseerd die in principe tot lagere beheerkosten leiden. De mate van concentratie wordt gemeten aan de hand van twee kengetallen:

- a het aantal crediteuren per 1.000 verhuureenheden;
- b het aantal facturen per crediteur.

Aantal crediteuren per 1.000 verhuureenheden mogelijk nog te verlagen

5.67 In principe geldt dat een hoger aantal crediteuren tot hogere beheerkosten leidt door een hogere formatie bij Finance en door gemiste inkoopvoordelen. In figuur 5-20 wordt daarom het aantal crediteuren per 1.000 verhuureenheden getoond.

Figuur 5-20: aantal crediteuren per 1.000 verhuureenheden per corporatie



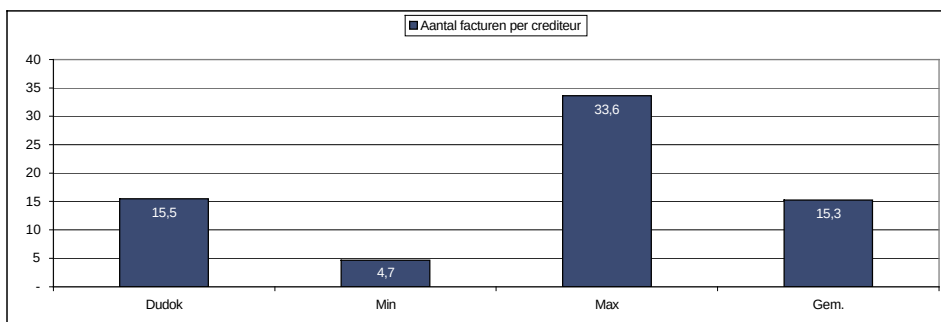
Bron: PricewaterhouseCoopers

5.68 Uit de figuur blijkt dat Dudok Wonen een relatief hoog aantal crediteuren per 1.000 verhuureenheden kent. De laagste score hangt samen met een corporatie die het inkoopproces heeft geoptimaliseerd. Dit heeft een directe relatie met efficiëntie en uit zich in een relatief laag aantal crediteuren. De beoordeling is daarom 'goed, met als mogelijk aandachtspunt inkoopoptimalisatie'. De afwijking is echter niet zodanig dat het oordeel negatief wordt beïnvloed.

Aantal facturen per crediteur relatief laag

5.69 De concentratie van inkoop zou moeten leiden tot een hoog aantal facturen per crediteur.

Figuur 5-21: aantal facturen per crediteur per corporatie



Bron: PricewaterhouseCoopers

5.70 Uit de figuur blijkt dat bij Dudok Wonen substantieel afwijkt van de andere corporaties. De corporatie met het geoptimaliseerde inkoopproces heeft hier een relatief hoog aantal facturen per crediteur. De beoordeling is daarom 'goed, maar met mogelijk aandachtspunt de inkoopoptimalisatie'.

5.71 De totale beoordeling van het Finance proces is 'goed, met mogelijk aandachtspunt de inkoopoptimalisatie'. De impact van dit aandachtspunt is echter niet zodanig dat het oordeel negatief wordt beïnvloed.

A Begrippenlijst

In deze bijlage is een toelichting gegeven van de meest gebruikte begrippen zoals Dudok Wonen deze hanteert.

Beschikbaarheid

Het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen van beleid.

Betaalbaarheid

Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen van beleid.

Bijzondere doelgroepen

Het voeren van een gericht beleid ten aanzien van bijzondere doelgroepen, zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden, om in hun behoefte aan huisvesting te voorzien.

Bouwproductie

Het ontwikkelen en realiseren van woningen.

Dure woningen

Huur boven € 605, -, koop boven € 350.000, -.

Goedkope woningen

Huur tot € 474, -, koop tot € 200.000, -.

Huurderparticipatie

Het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid.

Koop Goedkoop

Koop Goedkoop is een koopconstructie waarbij grond en woning worden gesplitst. De woning wordt verkocht en de grond verhuurd. Omdat de kopers zelf eigenaar worden van de woning, mogen zij de woning geheel naar eigen wens verbouwen en aanpakken, net zoals eigenaren van een gewone koopwoning. Op de grondhuur is een ingroeiregeling van toepassing. Het eerste jaar betaalt men niets, het tweede jaar 10%, tot na tien jaar 100% van de grondhuur wordt betaald. Hierdoor zijn de woonlasten van Koop Goedkoopwoningen de eerste jaren tot 30% lager dan van een gewone koopwoning. De korting is blijvend: als de woning na een aantal jaren weer wordt verkocht, profiteert de nieuwe koper opnieuw van de volledige korting.¹⁰

Leefbaarheid en veiligheid

Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt.

Het Netwerk

Dudok Wonen is deelnemer van dit samenwerkingsverband van tien maatschappelijk gedreven corporaties uit het hele land, dat erop gericht is om gezamenlijk volkshuisvestelijke vraagstukken aan te pakken.

Middelduur woningen

Huur € 475, - tot € 605, koop € 200.000, - tot € 350.000, -.

Nultredewoningen

Woning die –zonder traplopen- toegankelijk is.

Organische woningverbetering

Dudok Wonen streeft ernaar de onderhouds- en verbeteringsopgave steeds meer op organische wijze te laten plaatsvinden, waarmee voorkomen wordt dat hele straten tegelijk worden aangepakt. Onderhoud en verbetering wordt dan ingericht naar het niveau van de individuele woning. Een voorbeeld is dat de verbeteringen aan de woning worden gerealiseerd bij mutatie of op verzoek van bewoner.

Scheefwoners

Huurders die een lagere huur betalen dan zij gezien hun inkomen zouden kunnen.

Sociale Koop®

Sociale Koop® is een koopvorm waarbij de koper van een woning zelf bepaald hoeveel hij voor de woning wil betalen met een door de corporatie te bepalen minimum percentage van de koopsom. Zelfs bij een gedeeltelijke financiering is de koper volledig eigenaar van de woning. Alle waardeontwikkelingen door verbetering van de woning zijn volledig voor zijn rekening. De koper kan op het moment dat hij dat wil altijd een deel bijkopen. Bijkopen is vrijwillig en niet verplicht: het deel dat de koper niet betaalt, hoeft hij pas aan de corporatie te betalen op het moment dat hij de woning heeft verkocht (en dit geldt dus is vrijgekomen).

Stedelijke vernieuwing

Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

Verzilverd Wonen

Senioren ouder dan 55 jaar met een koopwoning verkopen hun woning aan Dudok Wonen, maar blijven in het huis wonen. Zij krijgen de koopprijs van Dudok Wonen (eventueel in termijnen) en Dudok Wonen verzorgt het onderhoud.

Woondienstzone en –complex

Gebied waarin een woondienstencomplex is gelegen.

Een woondienstcomplex bestaat uit woningen en multifunctionele ruimten voor onder andere zorg- en welzijninstellingen, bijvoorbeeld medische en persoonlijke dienstverlening en commerciële faciliteiten.

WoonEnergie

WoonEnergie onderhandelt voor huurders van de corporaties met energieleveranciers. Beste aanbieder op prijs en condities wordt geselecteerd.

Woonvoucher

Met de woonvoucher is het mogelijk een (doelgerichte) huurafslag te geven aan mensen met een laag inkomen. Het fungeert dus als woonlastenondersteuning.

Woonwensenmodel

Het woonwensenmodel houdt in dat mensen zelf bepalen welk onderhoud aan hun woning wordt gepleegd en dit ook zelf uitvoeren, mogelijk met begeleiding van Dudok Wonen.

B Gebruikte brondocumenten

De volgende brondocumenten zijn door Dudok Wonen ter beschikking gesteld en door de visitatiecommissie gebruikt bij het uitvoeren van de maatschappelijke visitatie:

- Dudok revisited
- Nieuwsbrief (nummers 2 t/m 5)
- Dudok ontwikkeling
- Jaarverslag 2005
- Jaarverslag 2004 Woningstichting Patio
- Jaarverslag 2004 Woningstichting Dudok
- Samenwerkingsverbanden en deelnemingen
- Samenwerkingsovereenkomst Dudok Wonen en HBV Dudok Wonen
- Prestatieafspraken
- Convenant woonruimteverdeling Gooi- en Vechtstreek 2005-2007
- Volkshuisvestelijke convenant regio Gooi- en Vechtstreek 1998
- Jaarplan 2006 Dudok Wonen (Lonkende perspectieven)
- Jaarplan 2007 Dudok Wonen (In volle vlucht)
- Strategische notitie fusieorganisatie
- Activiteitenoverzicht Dudok ontwikkeling 2006
- (Kwartaal)rapportages RvC 2005, 2006
- CFV: Corporatie in perspectief 2006
- WSW-rapportage
- Toelichting portfolio analyse en strategisch voorraadbeheerplan/Inventarisatie woningportefeuille
- Samenvatting woningmarktontwikkelingen
- Politieke ontwikkelingen
- Toelichting huurbeleidsplan 2005
- Startnotitie differentiatie nieuwbouw
- Collegeprogramma 2006-2010 Hilversum
- Collegeprogramma 2002-2006 Hilversum
- Collegeprogramma 2006-2010 Naarden
- Collegeprogramma 2006-2010 Bussum
- Collegeprogramma 2002-2006 Bussum
- Coalitieakkoord gemeente Naarden 2006-2010
- Discussienota t.b.v. beleidsplan Bussum 2015
- Locatiesubsidie tot 2010 Provincie Noord-Holland
- Wonen boven Winkels Bussum 2006
- Concept ISV II-notitie Naarden 2005-2009

- Convenant leefbare en vitale stad gemeente Hilversum
- Wijkveiligheidsplan Hilversum Centrum 2006-2007
- Woonvisie 2006-2009 Hilversum
- Dialoogtraject zorg- en welzijninstellingen
- Dialoogtraject gemeente Hilversum
- Dudok Ontwikkeling: Bouwen met bezieling 2006
- Beginselen Good governance 2006
- Protocol voorkoming belangenverstremgeling 2006
- Taakopvatting auditcommittee 2006
- Zelfevaluatie RvC, incl. vragenlijsten
- Directiestatuut 2004
- Bestuursbesluiten 2006
- Evaluatie prestatieafspraken Bussum 2000 en 2001
- Voornemens Patio voor het middensegment van de woningmarkt
- Overzicht marktconforme woningen 2005, 2006
- Voorstel marktconforme verhuur bestaand bezit 2006
- Reactie afdeling ontwikkeling 2005
- Cultureel erfgoed in Hilversum van Dudok Wonen, februari 2006
- Richting de koperscorporatie, december 2006
- Complexen, april 2006
- Hoofddlijnen portefeuilleplan Dudok Wonen, april 2006
- Verhuur naar doelgroep 2006
- Brief Winsemius leefbaarheid 2006
- Kader voor leefbaarheid 2006
- Status Motel Amersfoortsestraatweg 92 Naarden

C Gevoerde gesprekken

C.01 In deze bijlage zijn de personen weergegeven met wie de visitatiecommissie in het kader van de maatschappelijke visitatie een gesprek heeft gevoerd.

C.02 De interne gesprekken zijn gevoerd met:

- Tineke Booi, voorzitter Raad van Commissarissen
- Wim Nomen, lid Raad van Commissarissen
- Leon Bobbe, directeur / bestuurder
- Joan van der Burgt, manager Wonen
- Arjan Primus, beleidsadviseur Wonen
- Laurette Rosenberg, beleidsadviseur Vastgoed
- Anneke Bolt, beleidsadviseur Vastgoed
- Peter van Dulst, directeur Ontwikkeling
- Gerrit Dijk, ontwikkelingsmanager
- Jan Dikken, manager Financiën
- Leonie van Meel, teammanager planning & control

C.03 De externe gesprekken gevoerd met:

- Ben Hammer, wethouder Hilversum
- Arie Gouka, wethouder gemeente Bussum
- Frits van Dulm, (oud) wethouder Naarden
- Minko Hoeve, beleidsmedewerker gemeente Hilversum
- Jan den Ouden, Gooise Woonzorg Combinatie
- Johan Olij, Auxilium
- Wim Hartongh, Sherpa
- Rob Joosten, RIBW
- Olga Hogenbirk, Huurders Belangen Vereniging