Jaarverslag 2017

Samen vooruit

DUDOK WONEN

Voorwoord

Bestendige missie verbonden met de omgeving

Dudok Wonen vergroot de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt. Dit doen wij door zo snel mogelijk een sociale (huur)woning beschikbaar te hebben. En mensen daarna ook de kans te geven om door te stromen als ze die woning niet meer nodig hebben. We herijkten de strategie waarmee we deze missie realiseren. Veel mensen dachten hierover mee. In 2017 legden we die strategie vast in het document Samen Vooruit. Belangrijk daarbij was ook de goedkeuring van huurders en gemeenten op het scheidingsvoorstel en de ondersteunende zienswijzen (als gevolg van de gewijzigde Woningwet) daarbij. We leveren immers sociale huisvesting met en zonder staatssteun. We sloten prestatieafspraken met de gemeente Hilversum en het moment om dit ook in Gooise Meren te doen komt steeds dichterbij.

In 2017 lukte het 656 huishoudens om een woning te vinden in het aanbod van Dudok Wonen. Daarvan vonden 29 huishoudens een plek via ons nieuwe concept In Between Places voor mensen met een urgente woonbehoefte. De eerste 22 direct bij oplevering van de nieuwbouw aan de Langestraat in Hilversum. De overige zeven huishoudens later in het jaar. Dit gebeurde nadat enkele van de eerste huurders er al in slaagden om door te stromen naar een meer permanent thuis. We sloten een intentieovereenkomst met de gemeente Almere om daar een vergelijkbaar project te gaan doen.

Het ontdekken van nieuwe vormen van participatie werd onder meer zichtbaar in de Samen Vooruit labs. Bewoners en mensen van diverse organisaties uit de regio dachten mee over belangrijke vraagstukken. Zoals de verdeling van sociale woonproducten, anders dan sociale huur. En vragen als 'welke groepen mensen vallen tussen wal en schip?' en 'wat kunnen we met Tiny Housing?'.

Minder tevreden zijn we over het toevoegen van nieuwe projecten voor de noodzakelijke nieuwbouw. Het verliep te langzaam en in een te beperkte mate. Jammer vinden we het dat ons niet voldoende is gelukt om onze eigen huurders dit jaar de kans te bieden om de eigen huurwoning te kopen. De leegstand van onze huurwoningen is nog te hoog. Daarnaast zijn we minder tevreden over het hoge ziekteverzuim in het afgelopen jaar. We werken aan verbetering van deze zaken.

Dudok Wonen is financieel gezond - ook volgens het oordeel van de toezichthouders. Dat is een belangrijke basis om te blijven meebewegen met wat maatschappelijk nodig is. Tegelijkertijd dwingt het soms tot scherpe keuzes. Want we hebben altijd meer ideeën dan tijd.

Harro Zanting, Directeur-bestuurder

Inhoudsopgave

1. Visie, missie en strategie 4
1.1. Visie 4
1.2. Missie 4
1.3. Strategie Samen Vooruit 2017+ 4
2. Terug- en vooruitblik 6
2.1. Terugblik 6
2.2. Governance en organisatie 7
2.3. Vooruitblik 7
2.4. Leeswijzer 8
3. Eigen Kracht: onze producten & diensten 9
3.1. Eigen Kracht 9
3.2. Onze woonproducten & onze klanten 10
3.3. Sociale verhuringen 13
3.4. Vrije sector verhuringen 18
3.5. Verkochte woningen met Koop Goedkoop 22
3.6. Verkochte woningen met Kopen naar Wens 25
3.7. Maatwerk in Wonen 27
3.8. Tijdelijke bijdrage aan betaalbaarheid 28
3.9. Aantal gehuisveste huishoudens 29
3.10. Dienstverlening 30
4. Participatie en Transparantie 34
4.1. Overleg met huurders en vertegenwoordigers van huurders 34
4.2. Stakeholders 36
4.3. Inzicht in maatschappelijk budget 38
4.4. Marktwaarde versus bedrijfswaarde 49

5. Duurzaam vastgoed- en vermogensbeheer 50
5.1. Bedrijfsmodel 50
5.2. opbouw vastgoedportefeuille 53
5.3. Investeringsopgave 60
5.4. Exploiteren 62
5.5. Desinvesteren 70
5.6. Financiering 2017 71
5.7. WSW en externe toezichthouders 74
5.8. Toekomstige Financiering 77
5.9. Financieel beleid & ontwikkeling eigen vermogen 81
5.10. Financieel Compliance 83
5.11. Financiële maatregelen in Verbindingen 87
6. Financiële exploitatie 88
6.1. Analyse van het jaarresultaat 88
6.2. Functionele verlies- en winstrekening 88
7. Organisatie 92
7.1. Ingericht om te bewegen 92
7.2. Kostenbewustzijn 94
7.3. Personeelsinformatie 96
7.4. Integriteit 99
7.5. Verslag ondernemingsraad 100
8. Verslag Raad van Commissarissen 102
8.1. Governance Dudok Wonen 102
8.2. Personalia 104
8.3. Overleg en gespreksonderwerpen 110
8.4. Inhoudelijk toezicht 115
9. Risicomanagement 121

10. Rechtspersonen 129
11. Ondertekening 131
12. Verklaring van het bestuur 132
Bijlage – Jaarrekening 2017 133

1. Visie, missie en strategie

1.1. Visie

Onze visie beschrijft hoe we onszelf zien in en ten opzichte van onze omgeving. Centraal in die visie staat ons geloof in de kracht van mensen. We vinden dat iedereen volwaardig moet kunnen meedoen in de samenleving. En dat iedereen daarbij zeggenschap en regie moet kunnen houden over zijn of haar eigen leven. Deze visie brengen wij in de praktijk door huisvesting te bieden aan mensen die zonder financiële steun niet aan een woning komen. We zijn ervan overtuigd dat veel mensen uiteindelijk weer zonder onze financiële steun kunnen wonen. Onze dienstverlening is dan ook in principe tijdelijk. Als het kan, maken wij het mogelijk dat mensen zelf een stap zetten naar een volgende huur- of koopwoning. En als het niet lukt of niet wenselijk is om de stap naar de volgende woning te maken, dan blijven wij de betrouwbare dienstverlener.

1.2. Missie

Onze missie beschrijft waarom onze organisatie bestaat. Het is onze missie om de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt te vergroten. We bieden mensen kansen op een passende woning, gebaseerd op geloof in eigen kracht. We beheren het maatschappelijk vermogen op zo'n manier, dat de opbrengsten beschikbaar blijven om ingezet te worden voor woondoelstellingen. Op korte én lange termijn.

de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt vergroten

1.3. Strategie Samen Vooruit 2017+

Hoe we onze missie en visie realiseren is uitgewerkt in onze strategie. In 2017 presenteerden wij onze strategie 'Samen Vooruit 2017+'. Een strategie die tot stand is gekomen samen met onze stakeholders en medewerkers. Onze strategie heeft geen begrensde looptijd. We verwachten hier de komende jaren geïnspireerd aan te werken. Samen met onze stakeholders.

Wat vraagt de samenleving van ons?

Een sociaal vitale regio vraagt om een gevarieerde samenstelling en woningvoorraad. In de regio Gooi en Vechtstreek is de vraag naar woningen een stuk groter dan het aanbod. Daarom zijn de woningen op de vrije markt in deze regio duurder dan gemiddeld in Nederland. Een grote groep mensen

heeft financiële ondersteuning nodig van ons als huisvester om hier betaalbaar te kunnen wonen. Soms is deze ondersteuning permanent nodig. Het is belangrijk dat we zorgen dat de sociale huurwoningen ook echt naar mensen gaan die zijn aangewezen op zo'n woning. En dat zij die er niet op aangewezen zijn, zoveel mogelijk doorstromen. Vooral omdat er schaarste is.

Voor wie zijn wij er?

Wij zijn er voor mensen met lage én middeninkomens die op zoek zijn naar een passende woning in de regio Gooi en Vechtstreek. Vanzelfsprekend richten we ons op de huidige groep bewoners - huurders en kopers. Maar we willen er ook zijn voor de volgende generaties. We hebben speciaal oog voor starters en mensen die zorg en/of begeleiding nodig hebben.

Vier opgaven

Onze strategie hebben we uitgewerkt in vier opgaven:

- **Invulling eigen kracht**: hoe helpen onze diensten en producten onze klanten?
- **Contact met de omgeving**: hoe geven we vorm aan ons streven om het zoveel mogelijk transparant en samen te doen?
- **Duurzaam en verantwoord beheer van de woningvoorraad en de financiële middelen**: hoe zorgen we dat we ook op de lange termijn mensen kunnen helpen?
- **Deskundige, betrokken en bevlogen medewerkers in een wendbare organisatie**: wat hebben zij nodig om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen?

2. Terug- en vooruitblik

2.1. Terugblik

Dit jaarverslag is een terugblik op 2017. Allereerst kijken we naar drie belangrijke onderwerpen vanuit een wat langer historisch perspectief.

De pijplijn voor nieuwbouw van sociale huurwoningen

Rond het moment dat dit jaarverslag wordt vastgesteld, leveren we 26 nieuwe woningen op aan de A. Fokkerweg in Hilversum. Deze woningen zijn bestemd voor sociale huur. Een project dat ooit startte met een intentieovereenkomst met de gemeente uit 1999. Er gaat gelukkig niet altijd zoveel tijd overheen, maar planontwikkeling blijft in deze regio een traject van lange adem. Zorgelijk is, dat het vullen van de pijplijn met nieuwe projecten de afgelopen jaren traag verliep - terwijl de druk op de woningmarkt onverminderd hoog is.

Kansen voor huishoudens met een 'middeninkomen'

Historisch hoorde het huisvesten van middengroepen in de samenleving vaak bij het takenpakket van de sociale huursector. Sinds 2010 (EC-beschikking) en 2016 (passend toewijzen) zijn die middeninkomens grotendeels afgesloten van de gereguleerde verhuur door corporaties. Tegen de achtergrond van veranderende regelgeving blijven wij kansen bieden aan deze groep huishoudens. Doen we dat niet, dan vallen ze tussen wal en schip. Een maatschappelijk probleem dat de afgelopen jaren meer aandacht krijgt. Hoe bieden wij kansen aan deze doelgroep? Dat doen we door sociale koopproducten nadrukkelijker in te zetten voor instroom en doorstroming van deze mensen. In de vrije sector bedienen we deze huishoudens met een gematigde huur en maken we afspraken over voorrangsregelingen als dat nodig is.

De woningwet 2015

Ook afgelopen jaar zijn meerdere reglementen en statuten gewijzigd. Daarmee is ons governancehuis nu vrijwel volledig aan de nieuwe wetgeving aangepast. Belangrijkste resultaat in 2017 was de aanpassing en goedkeuring van het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB. Dit betekende een succesvolle afronding van een proces dat al liep sinds de EC-beschikking over dit onderwerp uit 2010. De afronding is succesvol omdat het goedgekeurde scheidingsvoorstel de productenmix ondersteunt waarmee we alle inkomensgroepen bedienen die in deze woningmarkt zichzelf (nog) niet kunnen redden - ook de lagere middeninkomens. In het verlengde van het scheidingsvoorstel voerden we ook een verdere vereenvoudiging door van de juridische structuur. Vanaf 2018 is Goois Wonen B.V. de enige verbinding van waaruit we huurwoningen exploiteren.

2.2. Governance en organisatie

Om als organisatie succesvol te blijven, moet zij zich steeds kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Er wordt veel geschreven over het adaptief vermogen van organisaties. Daarbij klinkt vaak het begrip 'agile'. Wij zien 'agile' als 'ingericht zijn om te bewegen'. We richten onze processen, systemen en reglementen beter in. Dit doen we om duidelijkheid te bieden over wat is vastgesteld en afgesproken en kwaliteit te waarborgen. En om te bekijken wat moet veranderen omdat de omstandigheden veranderen.

In 2017 bereikten we het volgende op het gebied van governance (besturing van de organisatie) en organisatie:

- We voerden een intern programma Persoonlijk Leiderschap uit, gericht op ontplooien, eigenaarschap pakken en groeien van de medewerker.
- We versterkten de basis voor procesgericht werken en proceseigenaarschap door het actualiseren van het processenhuis.
- We gaven verder vorm aan de inrichting van de Risk & Control-organisatie, onder meer door de rol van organisatiecontroller in diverse gremia te expliciteren.
- We voerden aanpassingen door in governance, waaronder een vastgestelde bestuursvisie. Dit deden we onder meer vanwege verplichtingen uit de Woningwet 2015.
- Na verkregen goedkeuring Autoriteit Wonen gaven we uitvoering aan toekomstgerichte keuzes bij de administratieve inrichting van DAEB/niet-DAEB.
- We vereenvoudigden de juridische structuur. Deze vereenvoudiging bestond uit beëindiging en afwikkeling van zaken die geen of onvoldoende toegevoegde waarde meer leveren of die opgeschoond moeten worden.

het aantal huishoudens dat wij huisvesten, groeit op de lange termijn

2.3. Vooruitblik

Hoe ziet de toekomst eruit? We zien als drie belangrijkste ontwikkelingen:

- De druk op de regionale woningmarkt verdwijnt voorlopig niet. Aan de hand van onze strategie Samen Vooruit blijven we streven naar een groeiende bijdrage aan de huisvesting van mensen die zichzelf (nog) niet kunnen redden op dit gebied. Volgens planning groeit het aantal huishoudens dat wij huisvesten naar 8.000 in 2020.

- De implementatie van de Woningwet is vrijwel afgerond, maar veranderende regelgeving vraagt ook de komende jaren onze aandacht. Op de korte termijn zijn dat in elk geval de privacywetgeving en de nieuwe omgevingswet. De omgevingswet draagt hopelijk bij aan een korter planproces bij de noodzakelijke toevoeging van woningen.
- Naast nieuwbouw blijft de verduurzaming een substantieel deel van onze investeringsopgave, zoals het realiseren van een gemiddelde energie-index van 1,4 uiterlijk in 2021. Dit is ingerekend in de financiële meerjarenraming die een financieel gezond beeld laat zien.

2.4. Leeswijzer

In ons jaarverslag leggen we verantwoording af over onze bijdrage aan de samenleving. Hoe we onze missie en visie realiseren, hebben we uitgewerkt in onze Strategie Samen Vooruit 2017+. Het jaarverslag volgt de opbouw van onze vier opgaven uit de strategie Samen Vooruit 2017+:

1. **Invulling eigen kracht**: hoe helpen onze diensten en producten onze klanten? Dit onderdeel werken we uit in hoofdstuk 3.
2. **Contact met de omgeving**: hoe geven we vorm aan ons streven om het zoveel mogelijk samen en transparant te doen? Meer hierover leest u in hoofdstuk 4.
3. **Verantwoord beheer van de woningvoorraad en de financiële middelen**: hoe zorgen we ervoor dat we ook op de lange termijn mensen kunnen helpen? Dit onderdeel beschrijven we in hoofdstuk 5.
4. **Deskundige, bevlogen en betrokken medewerkers in een wendbare organisatie**: wat hebben zij nodig om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen? Deze opgave staat beschreven in hoofdstuk 6.

3. Eigen Kracht: onze producten & diensten

3.1. Eigen Kracht

De meeste mensen zijn goed in staat om hun eigen leven vorm te geven. Maar als het gaat om wonen, lukt dat niet iedereen. Wij bieden permanente of tijdelijke ondersteuning. Daarbij is van belang dat mensen niet meer dan noodzakelijk van ons afhankelijk zijn. We proberen de onafhankelijkheid van woningzoekenden, huurders en kopers op de woningmarkt zo veel mogelijk te vergroten. Omdat we geloven in hun eigen kracht en beseffen dat niet iedereen dezelfde mogelijkheden heeft. Daarom proberen we elke keer weer de juiste omstandigheden te creëren waarin mensen of groepen mensen hun eigen kracht kunnen versterken. De vraag die we ons stellen is dan: wat kunnen mensen zelf, wat kunnen ze samen en wat kunnen wij als organisatie doen? Dit vraagt om maatwerk, bij elke situatie.

Wij onderscheiden drie vormen van eigen kracht voor woningzoekenden en bewoners:

- **Eigen bestedingskracht**: hoeveel geld heeft iemand te besteden aan wonen?
- **Eigen regelkracht**: wat kunnen (toekomstige) bewoners niet en wat willen ze juist zelf doen?
- **Eigen ontwikkelkracht**: wat kan een (toekomstige) bewoner doen om de eigen bestedings- en regelkracht te vergroten?

We bieden verschillende producten en diensten aan die bijdragen aan het vergroten van de eigen kracht en daarmee de onafhankelijkheid op de woningmarkt. Deze staan beschreven in de tabel hieronder. Een deel van deze producten en diensten realiseerden we in 2017. Een ander deel volgt later in de tijd. De beschrijving hiervan leest u in de volgende paragrafen.

Tabel 1: producten en diensten voor verschillende doelgroepen in 2017

	woningzoekenden	**huurders en kopers**	**producten en diensten**	**jaarverslag 2017**
eigen bestedingskracht	mogelijkheid een betaalbare koopwoning te verkrijgen	bewoners kansen bieden op opbouwen van eigen vermogen bij vervolgstap in wooncarrière	• Koop Goedkoop • Kopen naar Wens	• Paragraaf 3.5 • Paragraaf 3.6
	passende woonlasten bij eigen financiële mogelijkheden	afbouwen van financiële ondersteuning (maatschappelijk budget) waar mogelijk	• inkomensafhankelijke huurverhoging • ingroeicanon Koop Goedkoop • huurmatiging vrije sector	• Paragraaf 3.8 • Paragraaf 3.8 • Paragraaf 3.4
		eigen beheer van de collectieve ruimte of tuin		
eigen regelkracht	zelf zoeken van de gewenste koopwoning	zelf zoeken van de gewenste koopwoning	• aanbod andere woning met koopproduct	• Paragraaf 3.6
	aanbod hulp bij zoeken naar een gewenste woning	we gaan proactief in gesprek met bijvoorbeeld ouderen	• wooncoaches	
	aanbod tijdelijke woonruimte om leven weer op orde te krijgen		• in between places	• Paragraaf 3.7
	huisgenoten zoeken om toch op jezelf te kunnen wonen, of om een volgende stap te kunnen zetten		• contracten voor het delen van een woning	
eigen ontwikkelkracht		zo zelfstandig mogelijk wonen naar eigen kunnen: zonder begeleiding, huurschulden, overlast etc.	• woonmaatschappelijk werk	• Paragraaf 3.10

3.2. Onze woonproducten & onze klanten

We huisvesten jaarlijks volgens de vooraf vastgestelde productenmix. Dit gaat om huur- en koopwoningen. Die verhouding in het aanbod voor de komende jaren is: sociale huur: 55-65%, vrije sector (met gematigde huur): 10-20%, Koop Goedkoop: 15-25%, Kopen naar Wens: 5-10%. Daarbij vernieuwen we bij het zoeken naar de optimale match tussen vraag en aanbod.

We hebben vijf woonproducten: sociale huur, vrijesectorhuur, Koop Goedkoop, Kopen naar Wens en Kopen naar Wens Andere Woning. Om de juiste verhouding tussen deze producten te kunnen bepalen, onderzoeken we wat de vraag van woningzoekenden is. Niet de huidige of toekomstige opbouw van onze eigen voorraad is leidend, maar de vraag wat er in een jaar beschikbaar moet komen voor woningzoekenden in ons werkgebied. Van belang is ook welke kansen we kunnen bieden per klant met welk woonproduct. We kijken hierbij ook naar de veranderende financiële mogelijkheden van onze klanten. Want we willen onze klanten en hun wooncarrières zo goed mogelijk bedienen. We veranderden daarom in 2017 de verhouding waarin we onze woonproducten jaarlijks aanbieden. Ons aanbod voor de komende jaren bestaat naar verwachting uit:

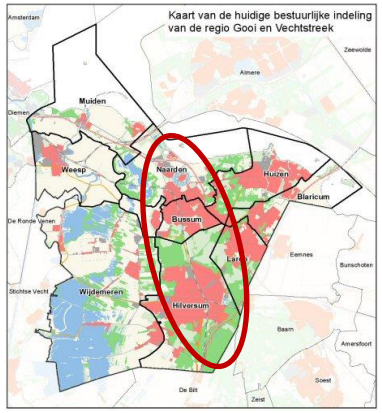
- circa 58% sociale huurwoningen
- circa 17% vrijesectorhuurwoningen
- circa 26% Kopen naar Wens en Koop Goedkoop

Vrijesectorhuur

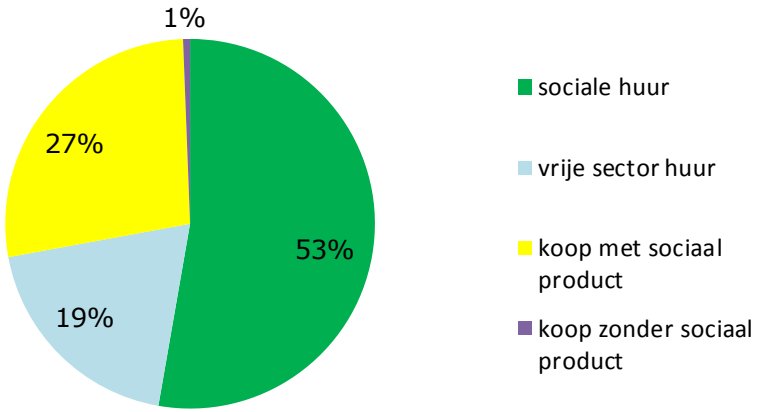
In 2017 introduceerden we de betaalbare vrijesectorhuur. Zo kunnen we de lagere middeninkomens bedienen. Deze groep verdient te veel om voor een sociale huurwoning in aanmerking te komen en te weinig voor een koopwoning in het Gooi. We zijn gestart met een pilot om te kijken of hier behoefte aan is.

we introduceerden de betaalbare vrijesectorhuur

Onze klanten zijn onze huurders, onze kopers en mensen die een woning zoeken in de gemeente Hilversum en Gooise Meren in de regio Gooi & Vechtstreek. In totaal hielpen we 656 huishoudens die op zoek waren naar een woning aan een woning in 2017 (figuur 1).



Figuur 1:aantal verhuringen en verkochte woningen naar woonproduct in 2017 (in %)



Daarbij ging het om:

- 346 sociale verhuringen
- 127 vrijesectorverhuringen
- 182 huishoudens die een woning kochten met een sociaal koopproduct[1]
- 4 huishoudens die een woning kochten zonder een sociaal koopproduct (2 Kopen naar Wens Totaal en 2 vrije verkoop)

In tabel 2 is te zien hoeveel woningen we verhuurden en verkochten met welk woonproduct in 2017.

[1] Sociaal Koopproduct bestaat uit: 96 Koop Goedkoop, 83 doorverkopen Koop Goedkoop, 1 Kopen naar Wens (50-99%) en 2 Kopen naar Wens Andere Woning. Vrije Verkoop en Kopen naar Wens totaal zijn geen sociale koopproducten.

Tabel 2: aantal verhuurde en verkochte woningen per gemeente en woonproduct in 2017

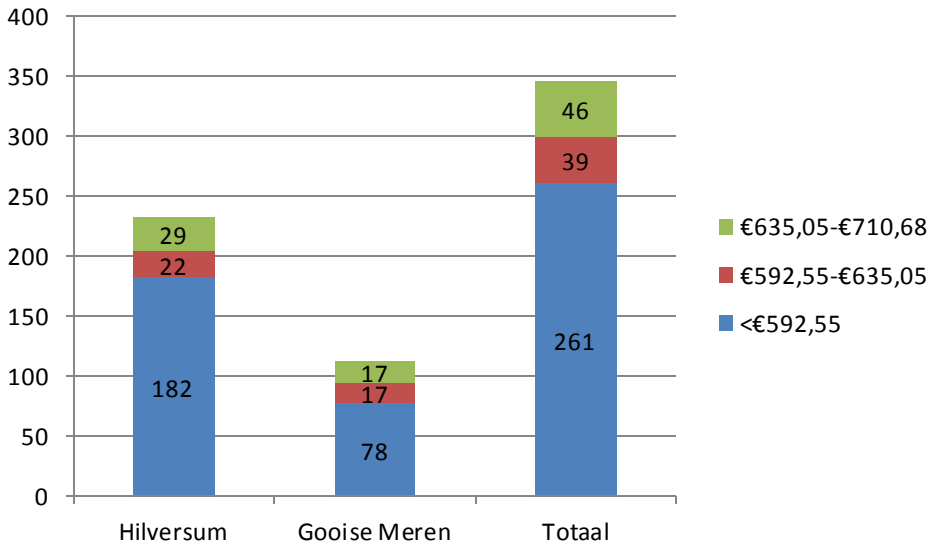
	Hilversum	Gooise Meren	Overig	Totaal
Sociale huur	233	112	1	**346**
Vrijesectorhuur	80	38	9	**127**
Koop Goedkoop nieuw contract	61	32	3	**96**
Koop Goedkoop doorverkoop	40	43	-	**83**
Kopen naar Wens	2	-	1	**3**
Kopen naar Wens totaal	1	1	-	**2**
Vrije verkoop	-	2	-	**2**
totaal	**417**	**228**	**14**	**659**

3.3. Sociale verhuringen

We huisvestten 346 huishoudens in een sociale huurwoning of kamer in 2017. Een forse toename ten opzichte van 2016: toen hebben we 268 huishoudens gehuisvest in een sociale huurwoning of kamer. Deze toename van het aantal verhuringen is te danken aan onder meer de oplevering van enkele nieuwbouwcomplexen in de regio. Een deel van onze huurders heeft hier een nieuwe woning gevonden. Zie paragraaf 5.3. voor een toelichting op onze nieuwbouw. Een andere verklaring is de doorstroom van onze huurders naar een (betaalbare) vrijesectorwoning of koopwoning met sociaal koopproduct.

De toewijzing van sociale huurwoningen vindt plaats via WoningNet Gooi en Vechtstreek. In 2017 hadden 261 van onze 346 sociale verhuringen (75%) een huurprijs van maximaal € 592,55. In 2016 was dit 65% (figuur 2).

Figuur 2: verhuringen sociale verhuur naar prijscategorie per gemeente, 2017

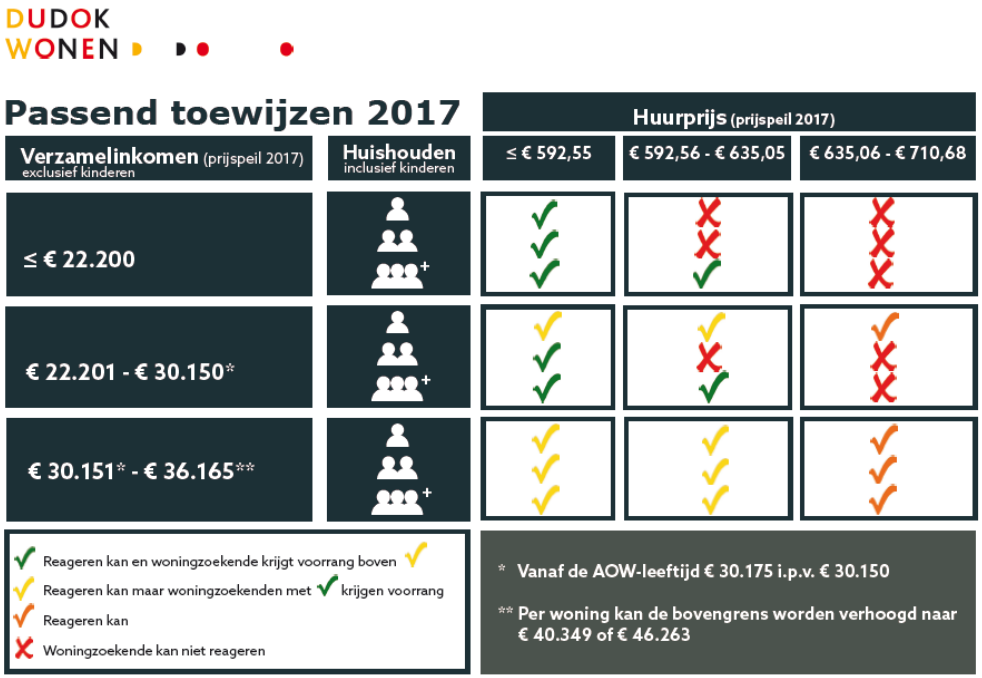


Passend toewijzen

Sinds 2016 gelden nieuwe regels voor de toewijzing van sociale huurwoningen. Dat zijn de woningen met een kale huurprijs tot € 710,68 per maand. De nieuwe regels schrijven voor, dat corporaties deze woningen 'passend' moeten toewijzen. Dit betekent dat de corporatie moet zorgen dat de hoogte van de huur past bij de hoogte van het inkomen én de grootte van het huishouden van de huurder. De normen die gelden voor 2017 zijn te zien in figuur 3. De overheid heeft deze norm die van toepassing is voor woningcorporaties, in de Woningwet opgenomen om te voorkomen dat huishoudens met een beperkt inkomen in een te dure woning terechtkomen. Ze zouden anders aanspraak maken op een te hoog bedrag aan huurtoeslag.

Concreet betekent dit, dan wij ten minste 95% van onze woningen met een huurprijs tot € 710,68 moeten verhuren aan huurders met een inkomen tot € 36.165. Huurders kunnen dus niet meer op elke woning reageren.

Figuur 3: regels passend toewijzen (inkomensklasse, huishoudensgrootte en huurprijs), 2017



In 2017 had 84% van de huishoudens aan wie wij een sociale huurwoning verhuurden, recht op huurtoeslag. Dit ging om 292 huishoudens. In 2017 hebben wij 99,3% van deze 292 huishoudens met recht op huurtoeslag gehuisvest binnen de passend toewijzen-normen. We hebben de norm van 95% dus ruim behaald in 2017 (tabel 3).

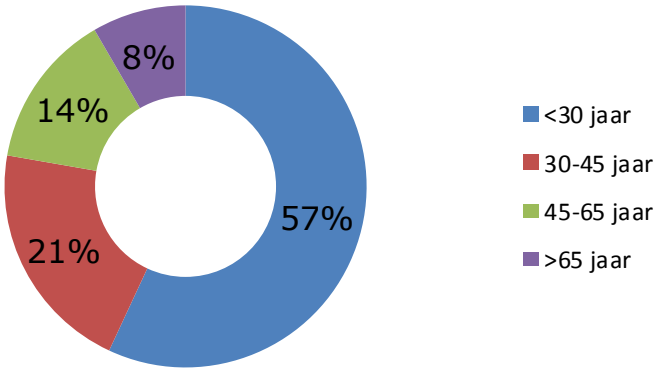
Tabel 3: realisatie passend en niet passend toegewezen huurtoeslagontvangers 2017

	Passend toegewezen	Percentages gerealiseerd	Percentages norm
Passend toegewezen	290	99,3%	95%
Niet passend toegewezen	2	0,7%	5%
Totaal	292	100,0%	100%

Onze huurders

- In 2017 verhuurden we 57% van onze sociale huurwoningen aan jongeren onder de 30 jaar (figuur 4). In 2016 was dit 54%.
- De verhuur aan huurders die ouder zijn dan 45 jaar neemt af. In 2017 verhuurden we 22% van onze sociale huurwoningen aan deze doelgroep. In 2016 was dit 25% en in 2015 35%. Deze trend zien we sterker terug in de gemeente Gooise Meren. Daar werd 15% verhuurd aan huurders ouder dan 45 jaar. In Hilversum werd 26% verhuurd aan huurders ouder dan 45 jaar.

Figuur 4: verhuringen sociale verhuur naar leeftijd, 2017



Toewijzing sociale verhuringen

In tabel 4 is te zien op welke wijze we de sociale verhuringen toewezen in 2017 en 2016. In 2017 zijn we meer tijdelijke huurcontracten aangegaan. Bijvoorbeeld met het concept In Between Places (zie paragraaf 3.7). Ook boden we tijdelijke huurcontracten aan in complexen die genomineerd zijn voor renovatie. En dan zijn er nog de vestiger-reguliere toewijzingen die zijn vrijgesteld van de bindingseis. Hierbij gaat het met name om toewijzing aan jongeren via loting.

Tabel 4: toewijzing sociale huurwoningen 2017 & 2016

	Aantal 2017	%	Aantal 2016	%
Regulier	196	57%	178	66%
Statushouder/generaal pardon'er	37	11%	35	13%
Vestiger-regulier	44	13%	24	9%
Tijdelijke Verhuur	40	12%	8	3%
Doorschuiving	5	1%	6	2%
2%-regeling	5	1%	5	2%
Woningruil	3	1%	5	2%
Urgenten	5	1%	4	1%
Gehandicapten	1	0%	2	1%
Terugkeerders	-	-	1	0%
Centrum Indicatiestelling Zorg	-	-	-	-
Claim gemeente/hardheidsclausule	2	1%	-	-
Huren onder Voorwaarden	3	1%	-	-
Spoedzoeker	-	-	-	-
Stadvernieuwingsurgentie	-	-	-	-
Overig vangnet	2	1%	-	-
Anti-kraak	1	0%	-	-
Onbekend	2	1%	-	-
Totaal verhuringen	**346**	**100%**	**268**	**100%**

Gemiddeld aantal reacties en acceptatiegraad

- Het gemiddelde aantal reacties op een vrijkomende sociale huurwoning van Dudok Wonen was 102 in 2017. Een forse toename ten opzichte van 2016; toen was dit 74. Op een vrijkomende sociale huurwoning in Hilversum reageerden gemiddeld 99 mensen en in Gooise Meren 110.

- De acceptatiegraad is 4,3 Dit betekent dat we na ruim vier keer aanbieden aan een huishouden een match hadden. In 2016 was dat 3,8 en in 2015 was dit 5,1. Doorstromers zijn een stuk kritischer dan starters. Doorstromers accepteren gemiddeld na 6,1 keer aanbieden een woning en starters na 3,5.

3.4. Vrije sector verhuringen

In 2017 vonden 127 huishoudens hun nieuwe huurwoning in de vrije sector. In 2016 gold dit voor 147 huishoudens. Met deze huurwoningen richten we ons voornamelijk op jonge gezinnen en doorstromers.

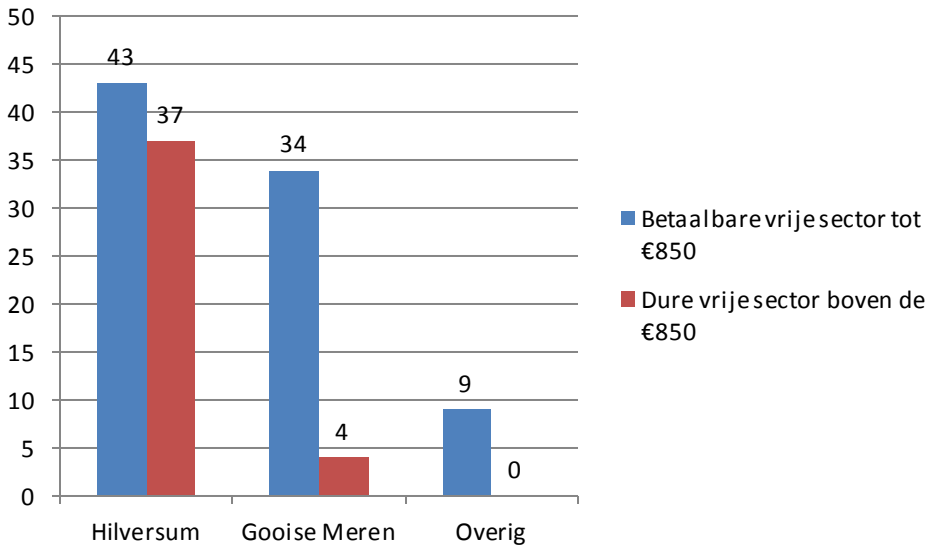
Betaalbare vrijesectorhuur

In het vierde kwartaal van 2016 begonnen we met het aanbieden van meer betaalbare vrijesectorhuurwoningen. Dit zijn woningen met huurprijzen vanaf de huurtoeslaggrens tot € 850 per maand. Deze woningen zijn bedoeld voor huishoudens met een bruto jaarlijks huishoudensinkomen tussen de € 36.166 en € 46.263: de lagere middeninkomens. Dit leidde tot doorstroming op de huurwoningmarkt. In 2017 hebben we dit doorgezet. Van de 127 huishoudens verhuisden:

- 86 huishoudens naar een betaalbare vrijesectorwoning met een huurprijs tot € 850;
- 41 huishoudens naar een dure vrijesectorwoning met een huurprijs vanaf € 850.

In figuur 5 is te zien dat huurders hun dure vrijesectorwoning met name in de gemeente Hilversum vonden.

Figuur 5:aantal verhuringen in betaalbare en dure vrije sector per gemeente, 2017.

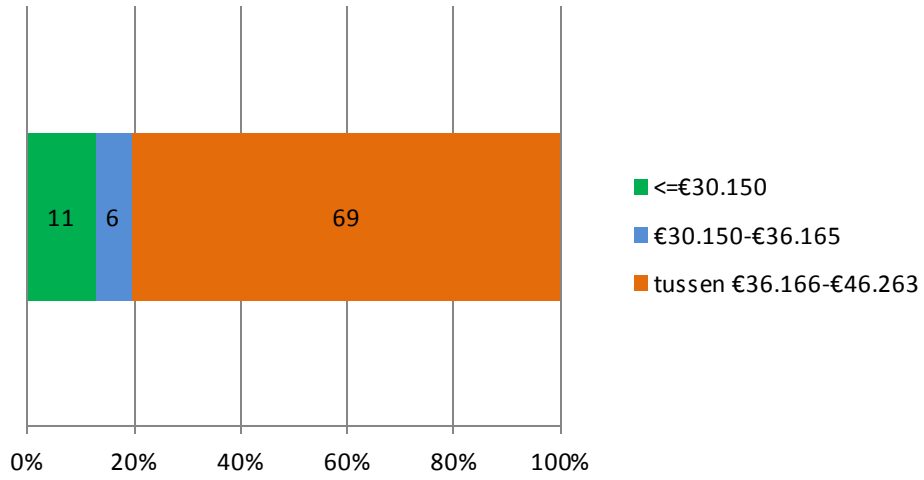


- 53% van de 86 huurders vond hun betaalbare vrijesectorhuurwoning in Hilversum, 35% in de gemeente Gooise Meren en 12% in overige gemeenten.
- De gemiddelde huurprijs bedroeg € 820,50 exclusief servicekosten.
- Na gemiddeld 2,4 keer aanbieden konden we een huurovereenkomst sluiten.

Inkomen

De 86 huurders die een betaalbare huurwoning van ons huurden, voldeden alleen aan de door ons gestelde inkomenseis van maximaal €46.263. Van hen had 13% (11) een inkomen van minder dan € 30.150 (figuur 6). Het gaat hier om vaak oudere gepensioneerde huishoudens die beschikten over eigen vermogen. Het gemiddelde inkomen van de huurders die in 2017 een betaalbare vrijesectorwoning huurden, was € 39.137.

Figuur 6:aantal verhuringen in betaalbare vrije sector naar huishoudensinkomen, 2017

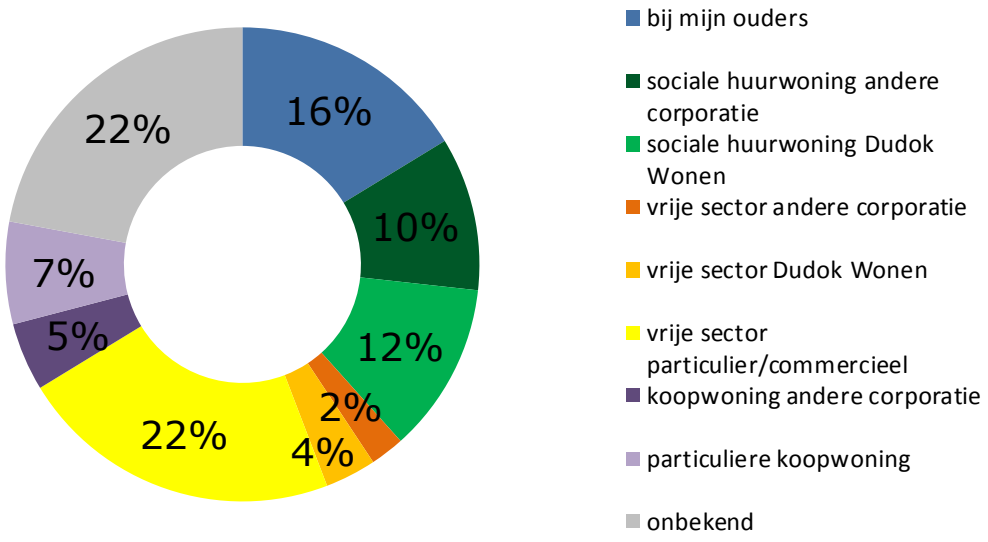


In de dure vrije sector stellen wij geen inkomenseisen aan het maximum inkomen. Hier richten wij ons op huurders met een huishoudensinkomen vanaf € 46.263. Daarbij gelden huurprijzen vanaf € 840. Van de 41 huurders die zo'n dure vrijesectorwoning van ons huurden, had 90% een inkomen vanaf € 46.263.

Doorstroom

Van de 86 huurders die een betaalbare vrijesectorwoning huurden tot € 850 liet de helft een huurwoning achter: 28% een vrije sector huurwoning en 22% een sociale huurwoning (in 12% ging het hierbij om een sociale huurder van Dudok Wonen). 16% van de huurders woonde hiervoor bij zijn of haar ouders en startte dus op de woningmarkt (figuur 7).

Figuur 7:vorige woonsituatie huurders betaalbare vrijesectorhuurwoning, 2017



Voorrangsregels

De betaalbare vrijesectorwoningen wijzen we sinds maart 2017, naast dat we inkomenseisen stellen, met voorrang toe volgens twee voorrangsregels. Een voorrangsregel houdt in dat woningzoekenden voorrang krijgen als zij een sociale huurwoning achterlaten in de regio Gooi en Vechtstreek. De andere voorrangsregel houdt in dat woningzoekenden met een binding aan de regio Gooi & Vechtstreek voorrang krijgen. We willen zowel doorstromers (die een sociale huurwoning achterlaten in de regio) als woningzoekende die tussen wal en schip vallen (nog geen sociale huurwoning achterlaten, maar wel binding aan de regio Gooi & Vechtstreek) beiden een kans bieden. Daarom passen we op de ene helft van de vrijkomende vrijesector huurwoningen de ene voorrangsregel toe en op de andere helft van de vrijkomende vrijesector huurwoningen, de andere voorrangsregel:
Van de 86 verhuringen zijn er 54 woningen aangeboden met een voorrangsregel in 2017. Van deze 54 woningen is uiteindelijk 48% toegewezen aan een kandidaat die voldeed aan de bindingseis. 31% kreeg voorrang op de aangeboden woning vanwege het daadwerkelijk achterlaten van een sociale huurwoning in de regio. Van de resterende 20% is niet bekend of ze voldeden aan de voorrangsregel, omdat dat niet goed is vastgelegd. We wijzen vaker toe aan bindingskandidaten dan aan huurders die een sociale huurwoning achterlaten. We vermoeden dat dit te maken heeft met de match tussen

vraag en aanbod. Een appartement is wellicht dan niet het passende aanbod waar de doorstromer vanuit de sociale huur naar zoekt. In 2018 houden we een onderzoek onder onze vrije sector huurders en sociaal huurders om de match tussen vraag en aanbod beter in beeld te krijgen.

55+

In 2017 verhuurden we zeven betaalbare vrijesectorhuurwoningen met voorrang aan 55-plussers. Het gaat dan om specifieke complexen die geschikt zijn voor ouderen.

in 2017 kochten 179 huishoudens een Koop Goedkoop-woning

3.5. Verkochte woningen met Koop Goedkoop

Hoe werkt Koop Goedkoop?

Koop Goedkoop is een koopvariant waarbij de klant de opstal koopt en een maandelijkse vergoeding voor de grond betaalt. Wij geven de klant een korting op die canon. Op deze manier stimuleren we doorstroming. Ook voorkomen we dat ons maatschappelijk vermogen onnodig terechtkomt bij huishoudens die dat niet nodig hebben. Koop Goedkoop werkt zo:

- De koper krijgt de grond in gebruik, niet in eigendom. Het 'bloot eigendom' van de grond blijft van ons. De koper van de woning betaalt daar een vergoeding voor: de canon. De koper betaalt het eerste jaar niets voor de grond, het tweede jaar 10% van de eigenlijke canon en pas in het elfde jaar de volledige canon. De canon is daarbij voor de koper aftrekbaar van de belasting.
- De koopsom ligt maximaal 10% onder de taxatiewaarde. Dit heeft te maken met regels die voor corporaties gelden, De koopsom kan echter door marktmechanisme ook boven de taxatiewaarde liggen. Gemiddeld betaalt de koper tussen de 70 en 80% van de normale prijs van de koopwoning. Langzamerhand groeit de canon tot het vastgestelde bedrag van 3,5% over de grondwaarde.
- Een koper kan de grond bijkopen onder twee voorwaarden: de financiële mogelijkheden van de koper laten het toe, en in de koopovereenkomst staat dat de koper de grond mag bijkopen.

In 2017 kochten 179 huishoudens een woning met een Koop Goedkoop-regeling, waarvan 101 in Hilversum en 75 in gemeente Gooise Meren. In 2016 waren dat er in totaal 189. Een deel van deze kopers bestaat uit huishoudens die een voormalige huurwoning van ons kochten (96). Nieuwe contracten noemen wij dat. Het andere deel bestaat uit doorverkoop (83). Dit zijn verkopen aan kopers van wie de woning voorheen bewoond werd door een koper

die ook gebruik maakte van een Koop Goedkoopregeling van ons. Bij zo'n doorverkoop start de canon weer op 0 voor de nieuwe eigenaar van de woning. Met name de doorverkopen zijn in 2017 toegenomen (van 62 in 2016 naar 83 in 2017).

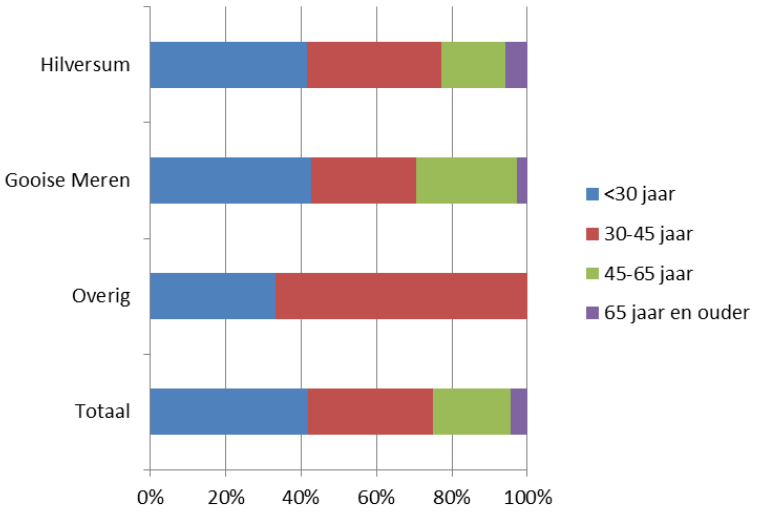
de koper van een Koop Goedkoopwoning heeft vooral de eerste jaren lage maandlasten

Wie maakten gebruik van Koop Goedkoop?

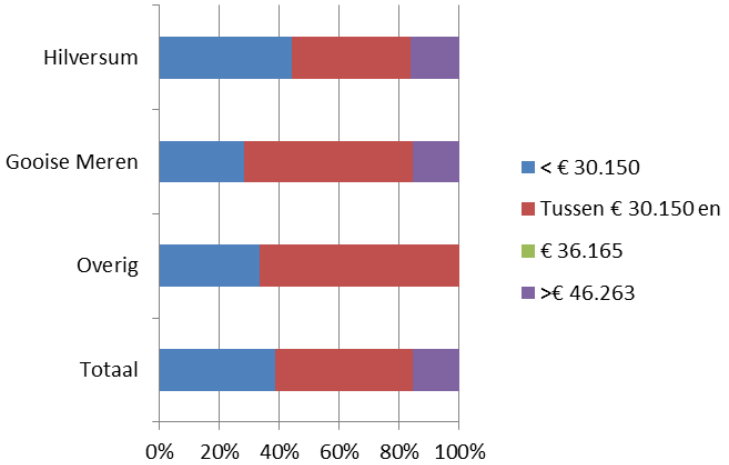
In 2017 kochten 96 huishoudens een Koop Goedkoopwoning van ons (Koop Goedkoop nieuw), waarvan 61 in Hilversum en 32 in gemeente Gooise Meren. In 2016 waren dit er in totaal 127. Van de Koop Goedkoop-kopers liet 65% een woning achter. In 41% van de gevallen ging dit om een huurwoning. 69% van de kopers komt uit de regio Gooi & Vechtstreek, 31% van buiten de regio. Wie zijn deze kopers?

- **Jongeren**. De jongere leeftijdscategorie is bij onze Koop Goedkoopwoningen sterker vertegenwoordigd dan bij de vrije sector-verhuringen (figuur 8). Koop Goedkoop is vooral een geschikt product voor starters. Daarnaast zien we ook doorstarters. Bijvoorbeeld mensen in scheiding met een urgente woonwens.
- **Huishoudens met een inkomen van maximaal € 46.263**. We zien dat 86% van de Koop Goedkoop-kopers een inkomen heeft onder deze grens. Van al deze huishoudens had 61% een inkomen tot € 36.165. Van hen stond 58% ingeschreven bij WoningNet. Daarmee droegen we bij aan het inkorten van de wachtrij voor een sociale huurwoning.

Figuur 8:aantal verkopen met Koop Goedkoop-regeling (inclusief doorverkopen) naar leeftijdsklasse en per gemeente , 2017



Figuur 9:aantal verkopen met Koop Goedkoop-regeling (exclusief doorverkopen) naar inkomen en per gemeente 2017



Maximale inkomenseis

We vinden dat al onze Koop Goedkoopwoningen terecht moeten komen bij huishoudens uit de sociale doelgroep en de lagere middeninkomens (maximaal bruto huishoudensinkomen van € 46.263 in 2017). Ook als dit tijdelijk is. Daarom stellen we sinds het vierde kwartaal van 2016 een maximale inkomenseis bij de aankoop van een Koop Goedkoopwoning. Dat is mogelijk bij woningen met een vraagprijs tot € 215.000 voor opstal + grond. Bij een waarde daarboven is financiering van de woning met een maximaal inkomen van € 46.263 en zonder eigen vermogen niet mogelijk. Door de sterk stijgende marktprijzen zijn in 2017 enkele Koop Goedkoopwoningen verkocht aan huishoudens die een inkomen hadden van meer dan €46.263. We hebben in 2017 daarop ons beleid gewijzigd: deze woningen waren met de Koopgoedkoop-regeling niet bereikbaar voor onze doelgroep. Met de Kopen naar Wens-regeling kan dit wel. Een groot deel van deze te dure woningen is nu bereikbaar met gebruik van een Kopen naar Wens-regeling.

Aanpassing canon om doorverkoop mogelijk te maken

In 2016 merkten we dat sommige Koop Goedkoop-kopers juist níet door konden stromen naar een volgende woning. De oorzaak was een gewijzigd beleid in de voorwaarden van het erfpachtcontract dat we hanteren per 1 oktober 2012. Het verschil zat in de hoogte van de grondwaarde en in het toegepaste canonpercentage. Daardoor werden op de woningmarkt twee verschillende Koop Goedkoop-voorwaarden aangeboden. Daarom besloten we om de erfpachtvoorwaarden aan te passen bij een doorverkoop met oude erfpachtvoorwaarden van vóór 1 oktober 2012, waarin 5% canon is overeengekomen. Per 1 februari 2017 hebben alle erfpachters met een contract van vóór 1 oktober 2012 de aanbieding gekregen om bij doorverkoop de grond opnieuw te laten taxeren en de canon te laten berekenen op basis van 3,5% in plaats van 5%. Er maakten 75 kopers gebruik van deze aanbieding.

3.6. Verkochte woningen met Kopen naar Wens

Kopen naar Wens is een koopproduct waarmee we wooncarrière mogelijk maken. Een huishouden dat de woning huurt, krijgt het aanbod om de eigen woning te kopen. De huurders en woningzoekenden die via Kopen naar Wens hun woning willen kopen, toetsen we op hun inkomen en vermogen. Dit doen we volgens de NHG-normen. Het bedrag dat zij op basis van hun inkomen en vermogen kunnen betalen, moeten zij bijdragen. Dit bedrag verminderen we met € 15.000. Wij willen onze kopers namelijk niet dwingen tot het lenen van het maximale bedrag dat hoort bij het inkomen. Het bedrag dat de koper te kort komt, hoeft hij vooralsnog niet te betalen. De koper betaalt bij aankoop slechts een deel van de marktwaarde van de woning: het instapbedrag. Dit bedrag is minimaal de helft van de taxatiewaarde. Voor het overige deel krijgt de koper het recht om de betaling uit te stellen. De koper mag de uitgestelde betaling jaarlijks in delen voldoen en moet de uitgestelde betaling uiterlijk bij doorverkoop betalen. De bijkopen en de uitgestelde betaling indexeren we met de prijsindex koopwoningen. Kopen naar Wens zetten we ook in voor woningzoekenden sinds 2017 (zie 'maximale inkomenseis'). Zij krijgen dan de kans hun woning eerst zelf op de markt te zoeken. Wij kopen de woning en verkopen deze met Kopen naar Wens door aan de nieuwe bewoner. Dit noemen we Kopen naar Wens Andere Woning.

Wie maakten gebruik van Kopen naar Wens?

Sinds 2007 bieden wij het product Kopen naar Wens aan onze zittende huurders aan. Bijna alle huurders hebben een aanbod gekregen om de eigen huurwoning te kopen, of een andere woning met Kopen naar Wens Andere Woning. Deze vijf huurders maakten er in 2017 gebruik van:

- drie huishoudens kochten hun huurwoning als Kopen naar Wenswoning: twee in Hilversum en een in Gooise Meren.
- twee huishoudens maakten gebruik van Kopen naar Wens Andere Woning: een in Hilversum en een in Nederhorst ten Berg.
- Alle kopers zaten in de leeftijdscategorie 30-45 jaar.

Minder kopers

Het aantal kopers van een woning met Kopen naar Wens nam af in 2017: in 2016 kochten 28 huurders hun huurwoning met een Kopen naar Wensregeling en in 2017 dus drie. Het aanbod om je eigen huurwoning te kopen deden we in 2017 pro-actief aan ruim 160 huurders. Zij hadden zelf interesse getoond of wonen in de Bloemenbuurt waarbij we destijds bij de renovatie mensen de kans boden om hun huurwoning te kopen. Dit resulteerde in drie verkopen. Het lage aantal daadwerkelijke verkopen heeft een aantal oorzaken:

- We zijn eisen gaan stellen aan het maximale huishoudensinkomen.
- Niet elke woning kunnen wij verkopen doordat we ons houden aan (prestatie)afspraken met gemeenten over welke woningen we mogen verkopen in welke mate.
- Niet elke woning willen wij verkopen, vanwege onze gemaakte beleidskeuzes.

Inkomen huishoudens Kopen naar Wens

100% van de koopwoningen met een Kopen naar Wens-regeling kwam in 2017 terecht bij huishoudens met een bruto huishoudinkomen tot € 46.263. In 2016 was dat nog 50%. Van de kopers had 67% een inkomen waarmee toegang tot een sociale huurwoning mogelijk is: tot € 36.165. In 2016 was dit nog 36%. Huishoudens die willen kopen met Kopen naar Wens toetsen we op hun inkomen volgens de NHG-normen. Het bedrag dat zij op basis van hun inkomen en vermogen kunnen betalen, moeten zij bijdragen. Op deze manier komen de beschikbare maatschappelijke financiële middelen terecht bij de mensen die het nodig hebben. Afhankelijk van hun inkomen stappen ze in op maat.

In Between Places: tijdelijke huisvesting voor niet-urgenten

3.7. Maatwerk in Wonen

In Between Places

Begin 2017 lanceerden we het voor het Gooi nieuwe woonconcept 'In Between Places'. Dit is een pilot voor de duur van vijf jaar. We verhuurden 22 studio's en appartementen voor maximaal een jaar aan mensen die tussen de wal en het schip vallen op de woningmarkt. Mensen met een acute woonvraag door persoonlijke omstandigheden die niet in aanmerking komen voor urgentie. Bijvoorbeeld vanwege een scheiding of een gedwongen verkoop. Het jaar in In Between Places biedt hen de kans om even op adem te komen en hun leven weer op orde te krijgen.

Het woonconcept komt voort uit het regionaal actieprogramma van de regio Gooi en Vechtstreek. De provincie Noord-Holland en de regio Gooi en Vechtstreek ondersteunen het initiatief met subsidie voor de eerste vijf jaar. Om in aanmerking te komen voor de woningen gelden deze voorwaarden:

- kandidaten moeten zijn ingeschreven bij WoningNet;
- ze mogen niet meer verdienen dan € 36.165 (prijspeil 2017);
- er moet sprake zijn van een noodsituatie.

Bij de lancering van de In Between Places-woningen kregen we binnen één week tijd ruim 300 aanmeldingen. In 2017 stroomden zeven bewoners door naar een nieuwe vaste woonplek. In 2018 staat een tussentijdse evaluatie over het eerste jaar gepland.

Huisvesting statushouders

In 2017 verhuurden wij 37 woningen aan 73 statushouders:

- 40 statushouders in 19 woningen in Gooise Meren;
- 33 statushouders in 18 woningen in Hilversum.

In 2016 verhuurden we 35 woningen aan statushouders en huisvestten we 119 personen.

In 2017 verlaagden we van een aantal woningen de huurprijs bij aanvang. Zo konden statushouders onder de 23 jaar een woning met huurtoeslag huren. Voor jongeren onder de 23 jaar geldt namelijk een maximale huurprijs van € 409,92 om voor huurtoeslag in aanmerking te komen.

we bieden maatwerk met de 2%-regeling

De 2%-regeling

Het grootste deel van onze klanten vindt een woning via de reguliere weg: WoningNet, Kamernet en vrijesectorhuur. Er is echter ook een groep mensen die het niet lukt om zelfstandig een woning te krijgen. Bijvoorbeeld statushouders, urgenten of mensen met een zorgbehoefte. Wij hebben de mogelijkheden om voor deze doelgroep maatwerk te leveren. Dit doen we buiten het reguliere systeem om. Hiervoor gebruiken we de 2%-regeling. In 2017 verhuurden we via deze regeling woningen aan vijf huishoudens. In 2016 deden we dat ook vijfmaal. Deze regeling sluit aan bij onze klantbelofte: niemand uit de doelgroep gaat de deur uit voordat alle mogelijkheden in huur en koop zijn onderzocht.

3.8. Tijdelijke bijdrage aan betaalbaarheid

We proberen elke keer weer de juiste omstandigheden te creëren waarin mensen of groepen mensen hun eigen kracht kunnen versterken. De vraag is dan: wat kunnen mensen zelf, wat kunnen ze samen? En wat kunnen wij als organisatie doen? We zetten maatwerk in om te zorgen voor de juiste omstandigheden.

Omdat we ervan overtuigd zijn dat veel mensen wel in staat zijn dit (op termijn) zelfstandig te kunnen, is onze dienstverlening in principe tijdelijk.

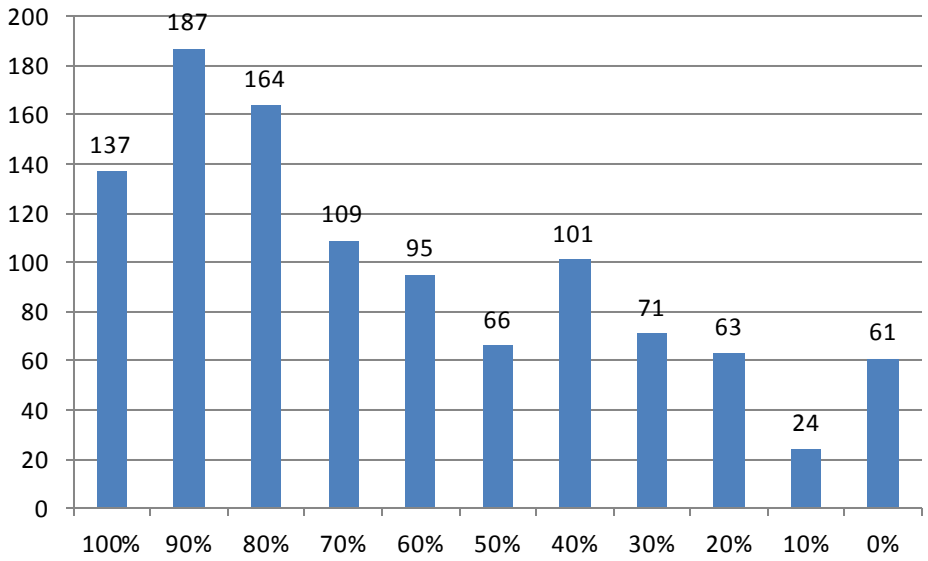
Maatwerkbudget

Sinds 2015 werken we met het Maatwerkbudget. In de vorm van een experiment kennen we het budget toe aan klanten. De budgetten zijn altijd tijdelijk, afgestemd op de situatie van de klant en zo doelmatig mogelijk. We verleenden maatwerk aan twee huishoudens in 2017. In 2016 verleenden we aan 16 huishoudens maatwerk. Een voorbeeld van maatwerk dat we verleenden is het tijdelijk verlagen van de huurprijs, zodat jongeren met een verblijfsvergunning in aanmerking komen voor huurtoeslag tot 23 jaar.

Koop Goedkoop

In 2005 startten we met Koop Goedkoop. Vanaf de start tot en met 31 december 2017 huisvestten we 1.111 huishoudens via Koop Goedkoop in een koopwoning. In figuur 10 is aangegeven hoeveel huishoudens welk kortingspercentage hebben per jaar. Dat loopt vanaf aanvangsjaar 1 tot jaar 11: in dat jaar wordt het volledige bedrag van de erfpachtcanon betaald.

Figuur 10: percentage korting op de erfpachtcanon jaar 1 t/m 11, 2017



In 2017 grepen 83 kopers van Koop Goedkoop de aantrekkende markt aan om een ander huis te zoeken. Ze verkochten hun Koop Goedkoopwoning. De nieuwe koper ontving opnieuw 100% korting op de canon en gaat de komende jaren stapsgewijs de volledige canon betalen. Zo blijft de betaalbare Koop Goedkoopwoning elke keer bij doorverkoop beschikbaar voor de juiste doelgroep en zetten we woonbudget opnieuw tijdelijk in.

Geen inkomensafhankelijke huurverhoging

In 2017 maakten we geen gebruik van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Een uitgebreide toelichting vindt u in paragraaf 5.4.4.

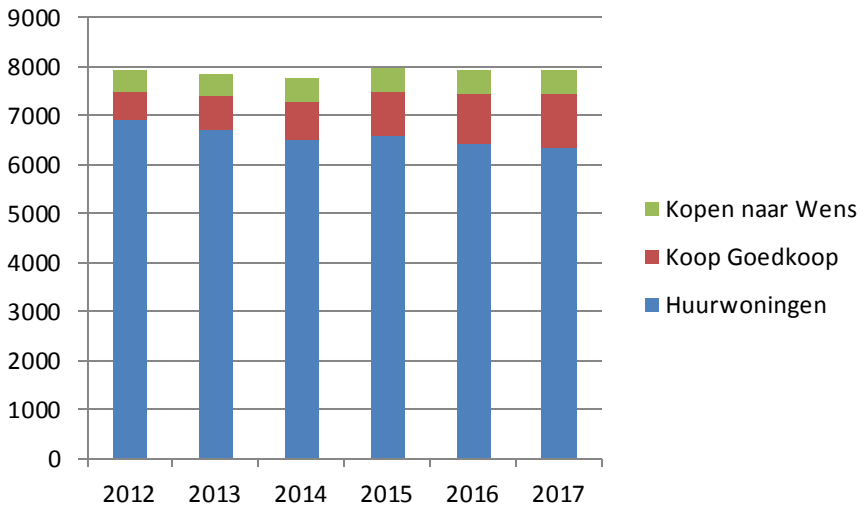
3.9. Aantal gehuisveste huishoudens

Op 31 december 2017 huisvestten we in totaal 7.930 huishoudens met een huur- of sociaal koopproduct. Dit is een daling ten opzichte van 2016 met veertien huishoudens (figuur 11). De oorzaken van deze geringe daling zijn:

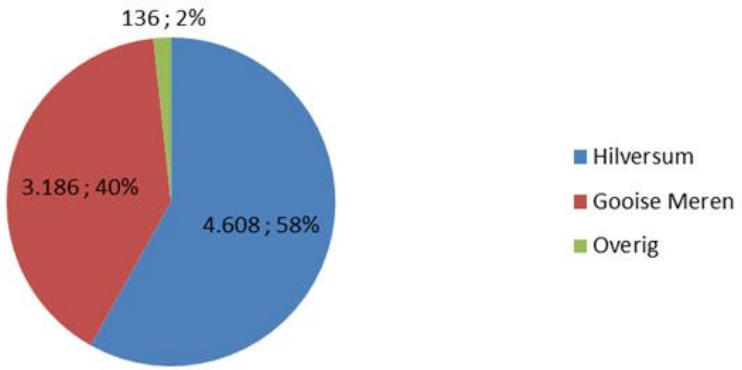
- een uitgestelde oplevering van een nieuwbouwcomplex;
- aflossingen van de vorderingen op Kopen naar Wens;

- het bijkopen van de grond bij Koop Goedkoop;
- de sloop van zorgcentrum Zuiderheide.

Figuur 11: aantal gehuisveste huishoudens naar woonproduct, 31 december 2017



Figuur 12: aantal gehuisveste huishoudens naar gemeente, 2017

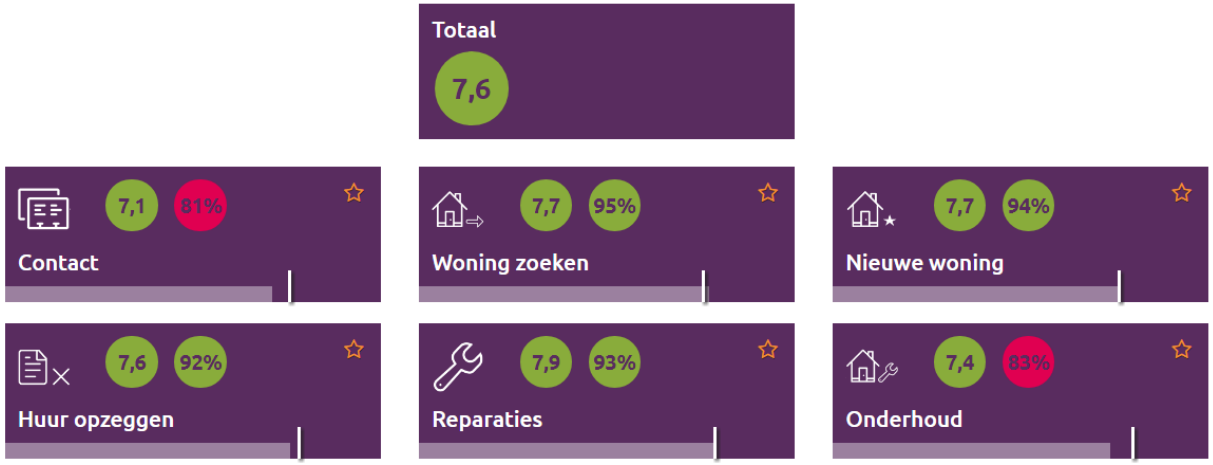


3.10. Dienstverlening

Vanaf 2020 is het percentage klanten dat tevreden is over het klantcontact minimaal 90%. Hierbij gaat het om een gemiddelde van de onderdelen contact, zoeken naar een woning, reparaties en onderhoud, nieuwe woning en opzeggen woning.

In 2017 was het percentage klanten dat tevreden is over het klantcontact, waarbij het gaat om een gemiddelde van de onderdelen contact, zoeken naar een woning, reparaties en onderhoud: 89,7%. De scores op de afzonderlijke onderdelen zijn te zien in figuur 13, waarbij de onderdelen contact en onderhoud onze aandacht blijven houden.

Figuur 13: klanttevredenheid uitgesplitst naar onderdeel, 2017



Legenda: Groen betekent boven de door KWH gestelde norm van minimaal een 7 en minimaal 85% tevreden klanten. Rood betekent onder de door KWH gestelde norm van minimaal een 7 en minimaal 85% tevreden klanten

verbinding tussen missie, visie en gedrag

Nieuwe visie op dienstverlening

In 2017 zijn we begonnen met het uitwerken van onze visie op dienstverlening. De vraag daarbij was: hoe zorgen we voor verbinding tussen onze missie en visie en het gedrag en handelen van onze medewerkers in de dienstverlening aan klanten? We bespraken deze vraagstukken:

- Wie zijn onze klanten?
- Wat willen wij bereiken?
- Hoe gaan we dat doen?

Begin 2018 is onze visie op onze dienstverlening gereed. Na vaststelling van deze visie denken we 2018 nodig te hebben om te werken aan de veranderopgave. De implementatie loopt door tot in 2019.

Sociaal beheer & leefbaarheid

Wij investeren in leefbaarheid in onze complexen en niet op wijkniveau. De leefbaarheidsinvesteringen doen we incidenteel en in overleg met de huurders of bewonerscommissie van een complex.
In 2017 waren er circa 1.250 klantvragen over sociaal beheer en leefbaarheid. Hierbij gaat het om vragen of dossiers die aangemeld en afgehandeld zijn. De vragen gingen vooral over individuele (extreme) overlast en zorgmeldingen, tweedekansbeleid, 'Huren onder Voorwaarden', leefbaarheid, contractwijzigingen, woningverbetering of calamiteiten. Ook vragen over de afrekening servicekosten en huurprijszaken zijn hierin meegenomen.

Steeds meer meldingen

Het aantal meldingen over met name sociaal beheer en leefbaarheid neemt toe. In 2016 handelden we naar schatting zo'n 1.150 dossiers af, in 2015 waren dit er circa 800. We zien dat het aantal klantvragen toeneemt, maar ook dat klantvragen complexer worden. Dat heeft twee redenen:

- Ontwikkelingen in de samenleving maken dat oudere mensen steeds langer zelfstandig thuis wonen.
- Er is een toename van bewoners die kampen met psychosociale problemen, waarbij het zelfstandig wonen regelmatig tot woonproblemen leidt.

Dit vraagt om een andere en intensievere aanpak van de klantvragen. We zoeken hierbij de samenwerking op met onze ketenpartners en zorgpartners in de regio.

wij adviseren en denken mee als dat nodig is

Onze aanpak

Zo ziet onze aanpak bij sociaal beheer en leefbaarheid eruit:

- Ons uitgangspunt is, dat onze bewoners zelf een belangrijke rol spelen in het oplossen van overlastsituaties. Wij adviseren en denken mee als dat nodig is. We werken toe naar een situatie waarbij onze klanten prettig met elkaar samen in een portiek of straat wonen.
- Is dit niet haalbaar, dan leggen we de kwestie soms aan de rechter voor. Dit leidde in 2017 in twee overlastdossiers tot een ontruimingsvonnis, waarbij de daadwerkelijke ontruiming in 2018 plaatsvond. Dit ging om een extreme overlastsituatie waarbij buren en omwonenden langdurig stelselmatig overlast ervoeren.

- Een zorgelijke ontwikkeling blijft de toename van verwarde huurders en vervuilde woningen. Het gaat dan om bewoners die de grip op het leven steeds meer verliezen. In dit soort situaties zien we extreem vervuilde woningen. Samen met de gemeentelijke uitvoeringsloketten, regionale hulpverleningsinstanties en bouw- en woningtoezicht verbeteren we de woonsituatie en begeleiden we de klanten.

Klantportaal

Mijn Dudok Wonen is onze digitale servicedesk. We verhogen hiermee de zelfservice van onze klanten. Met Mijn Dudok Wonen kunnen zij 24/7 gemakkelijk online hun eigen informatie beheren en online hun woonzaken regelen. Dit bespaart onze medewerkers tijd, waardoor zij zich meer kunnen richten op andere belangrijke zaken.

We werken nu twee jaar met het klantportaal Mijn Dudok Wonen. Het is een dynamisch product. We blijven functionaliteiten en verbeteringen toevoegen. Zo hebben we in 2017 het aantal functionaliteiten uitgebreid (figuur 14). Klanten konden al hun financiële gegevens en contractinformatie inzien en de huur online betalen of opzeggen. Nu kunnen ze ook online een serviceabonnement afsluiten en een betalingsregeling treffen. Mijn Dudok Wonen is in 2017 vooral gebruikt voor de aanvraag van reparaties (bijna 94%). Het aantal gebruikers nam toe met 4%: eind 2016 gebruikte 16% het portaal; eind 2017 was dit 20%.

online portaal Mijn Dudok Wonen is uitgebreid

Figuur 14: toename aantal functionaliteiten Mijn Dudok Wonen, 2017

4. Participatie en Transparantie

We gaan op zoek naar nieuwe vormen van verbinding om te horen of we de juiste bijdrage leveren aan de samenleving.
Het is belangrijk dat we de juiste doelen nastreven en die vervolgens op een goede, duurzame en kostenbewuste manier realiseren. Keuzes zijn voor onze stakeholders vaak complex en groot. Het is de kunst deze kleiner te maken en dichter bij mensen te brengen.

4.1. Overleg met huurders en vertegenwoordigers van huurders

We zoeken naar verschillende manieren om huurders te betrekken bij ons dagelijks werk. Voor participatie bestaan wettelijke kaders, maar die leiden in de praktijk niet vanzelf tot een brede bewonersparticipatie en het kennen van onze bewoners en woningzoekenden. Bovendien bedienen we steeds meer bewoners met een sociaal kooparrangement – en daarvoor bestaan geen wettelijke inspraakbevoegdheden. Het doel is om samen met bewoners te komen tot meer instrumenten van bewonersparticipatie. Daarbij kunnen bewoners en woningzoekenden op verschillende manieren en niveaus bijdragen aan het gezamenlijke doel, ons beleid en de manier waarop we dat uitvoeren. In 2017 werkten we aan het ontwikkelen en uitdenken van nieuwe vormen van verbinding naast deze formele participatie. Onderdelen hiervan zijn:

- het versterken van de Huurdersbelangenvereniging (HBV) en bewonerscommissies;
- het organiseren van Samen Vooruit Labs;
- een onderzoek naar het opzetten van een kopersvereniging;
- het opzetten van een digitaal klantenpanel.

Uiteindelijk moet dit nieuwe participatie-instrumenten opleveren en een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de HBV. We streven ernaar zowel de deze overeenkomst in 2018 te tekenen als de instrumenten dan ook gereed te hebben.

Samenwerking Huurdersbelangenvereniging Dudok Wonen: vernieuwing bestuur

Goed overleg met een sterke huurdersbelangenvereniging: dat vinden wij belangrijk. Om de HBV in staat te stellen om hun werk te kunnen doen, bieden wij hen budget en stellen we een vergaderruimte ter beschikking.

De huurdersbelangenvereniging Dudok Wonen (hierna: HBV Dudok Wonen) maakte in 2017 een vernieuwing door. HBV Dudok Wonen hecht aan een goede relatie met haar achterban, de huurders van Dudok Wonen. Daarom vonden in 2017 twee Algemene Ledenvergaderingen plaats: op 28 februari en op 21 juni 2017.

- **Vergadering 28 februari**: tijdens de eerste bijeenkomst gaf Martijn de Loor, huurderscommissaris van de Raad van Commissarissen, uitleg aan de leden over de taken en bevoegdheden van een huurderscommissaris. De bijeenkomst werd gevoerd onder leiding van het bestuur van HBV Dudok Wonen: Charles Pesch, Gerard Elders en Gerda Pesch. Zij droegen in 2017 het stokje over aan een nieuw bestuur.
- **Vergadering 21 juni**: tijdens de Algemene Ledenvergadering van 21 juni 2017 kozen de leden unaniem voor Özgür Kekeç als nieuwe voorzitter van de huurdersbelangenvereniging. HBV Dudok Wonen hoopt hiermee ook de jongere generatie huurders aan te trekken. Als dagelijks bestuursleden zijn benoemd: Anton Elbertsen (penningmeester) en Martin van der Schagt (waarnemend secretaris en vice-voorzitter).

een nieuw bestuur voor de huurdersbelangenvereniging

Het nieuwe bestuur heeft vijf uitgangspunten opgesteld. Doel is om eerst de organisatie te versterken. HBV Dudok Wonen werkt op dit moment aan nieuwe statuten, uitbreiding van het dagelijks bestuur en de prestatieafspraken met gemeenten en woningbouwcorporaties in de regio Gooi en Vechtstreek. HBV Dudok Wonen verwacht de huurder hierover in 2018 te informeren. Met Dudok Wonen is overeengekomen dat nieuwe huurders op een toegankelijke manier het aanbod krijgen om lid te worden van de huurdersbelangenvereniging. Bestaande huurders krijgen in 2018 een mailing van Dudok Wonen om hen te motiveren lid te worden.

Bewonerscommissies

Op dit moment zijn er dertien bewonersgroepen waarmee we actief samenwerken in dertien complexen. Deze bewonersgroepen praten en denken mee over wat er in hun complex gebeurt. Bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, onderhoud of servicekosten. In de overige 241 complexen zijn geen bewonersgroepen actief. De bewonersgroep kan een huurdersvereniging zijn, een woongroep of een bewonerscommissie. We vergaderen minimaal één keer per jaar met iedere bewonersgroep. Met sommige groepen voeren we vaker overleg. Bijvoorbeeld bij renovatie of nieuwbouwontwikkelingen.

In de zomer van 2017 organiseerden we een vaartocht inclusief buffet voor alle leden van de bewonerscommissies. Dit deden we om onze waardering en dank uit te spreken voor hun vrijwillige inzet voor de bewonerscommissie – vaak al jarenlang.

Geschillenadviescommissie

In 2017 zijn twee geschillen bij de Geschillenadviescommissie ingediend:

- De eerste klacht ging over materiële schade na herstelwerkzaamheden aan de fundering van een woning. De benadeelde vond dat de hierna gemaakte kosten onvoldoende waren gecompenseerd. De Geschillenadviescommissie adviseerde ons om alle scheuren in de woning van verzoeker te repareren. De kosten van de afwerking zijn de verantwoordelijkheid van de verzoeker. De directie heeft het advies van de Geschillenadviescommissie overgenomen en de werkzaamheden zijn volgens de uitspraak uitgevoerd.
- De tweede klacht ging over vervuilde plafonds door nicotineaanslag bij oplevering van de woning. De verzoeker vroeg een schadevergoeding voor de extra kosten die gemaakt zijn voor het sauswerk. Verzoeker kon de Geschillenadviescommissie niet overtuigen van de hoogte van de kosten voor het sauzen van de plafonds. Daarom adviseerde de Geschillenadviescommissie ons om de verzoeker tegemoet te komen. De directie heeft het advies van de Geschillenadviescommissie overgenomen.

4.2. Stakeholders

De samenwerking met onze stakeholders willen we vasthouden en verbeteren. We vragen onze huurders, kopers, woningzoekenden, gemeenten en collega-corporaties informatie: bieden we nog wel de juiste producten en dienstverlening, moeten we het anders doen? Om die informatie te verzamelen organiseerden we in 2017 drie Samen Vooruit Labs. De onderwerpen van de Samen Vooruit labs waren: voorrangsregeling vrijesectorhuur en sociale koop, wie vallen er tussen wal en schip op de woningmarkt en learning journey naar Tiny Housing in Almere. Voor de labs nodigden we, afhankelijk van het onderwerp, huurdersverenigingen, collega-corporaties en welzijns- en zorginstellingen uit. Ook wethouders, raadsleden en ambtenaren van gemeenten schoven aan. De opkomst bij de labs was redelijk groot en de labs werden altijd positief ontvangen.

- Het resultaat vanuit het lab over de voorrangsregeling was input voor een werkgroep van corporaties en huurdersverenigingen die een voorrangsregeling hebben opgesteld. Deze voorrangsregeling is eveneens uitwerking vanuit de prestatieafspraken Hilversum. De regeling gaat waarschijnlijk het eerste kwartaal van 2018 in.
- De partijen die aanwezig waren bij het lab over de woningzoekenden die tussen wal en schip vallen hebben meer begrip gekregen voor elkaars problematiek, vraag naar woningen en hoe processen lopen.
- De learning journey naar Almere heeft interesse losgemaakt voor klein bouwen. Mogelijk biedt dit kansen voor bouwprojecten in de regio Gooi en Vechtstreek.

We onderhouden contact met onze stakeholders op verschillende manieren: persoonlijk en via het relatiemagazine *Leef*. Dit zijn onze belangrijkste stakeholders:

Gemeenten

Gemeenten zijn belangrijke partners bij het bereiken van onze doelstellingen op het gebied van volkshuisvesting. We voeren dan ook regelmatig overleg met de gemeente Hilversum en de gemeente Gooise Meren - zowel bestuurlijk als ambtelijk. Hierbij streven we naar duidelijke prestatieafspraken per gemeente. Dit bereikten we afgelopen jaar in samenwerking met de gemeenten:

- De prestatieafspraken met de gemeente Hilversum ondertekenden we in het eerste kwartaal van 2017. In het afgelopen jaar werkten we gezamenlijk met de andere partijen aan de realisatie van de afspraken. In het laatste kwartaal van 2017 zijn de afspraken geëvalueerd en ondertekenden we de jaarschijf voor 2018.
- We overlegden veel met de gemeente Hilversum over verschillende bouwprojecten binnen de gemeente.
- In de gemeente Gooise Meren is in 2017 de lokale woonvisie vastgesteld. Daarna startte het proces om te komen tot prestatieafspraken. De gemeente stelt dit afsprakendocument op samen met de vijf corporaties en vijf huurdersverenigingen. De verwachting is dat deze partijen de prestatieafspraken ondertekenen in het tweede kwartaal van 2018.
- We dienden ons Activiteitenplan in bij de gemeente Gooise Meren en Hilversum. Dit schrijft de Woningwet voor. Het activiteitenplan geeft inzicht in onze plannen en doelen voor 2018 met een doorkijk naar 2022.

zeven gemeenten stelden de regionale woonvisie vast

Regio Gooi en Vechtstreek

Als het gaat om wonen stemmen we veel af met onze lokale partners op gemeenteniveau. Een groot aantal onderwerpen bespreken we ook op regionaal niveau vaak met de Regio Gooi en Vechtstreek. Begin 2017 is door de zeven gemeenten de regionale woonvisie vastgesteld. Deze woonvisie is de basis voor veel onderwerpen op regionaal niveau. Op regionaal niveau overleggen we regelmatig over verschillende onderwerpen. Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau. Gespreksonderwerpen zijn onder meer: bouwlocaties, woonruimteverdeling en het regionaal actieprogramma.

Overige stakeholders

- We zijn lid van Aedes, de vereniging van woningcorporaties. In 2017 waren wij vertegenwoordigd op diverse ledenbijeenkomsten en congressen.
- De woningcorporaties uit de regio overleggen regelmatig met elkaar op bestuurlijk en op uitvoeringsniveau. Het doel van deze overleggen is om afstemming te hebben over verschillende onderwerpen. Bijvoorbeeld de huisvesting van statushouders en woonruimteverdeling.

- In 2017 werden we partner van kennis- en netwerkorganisatie Platform31.

4.3. Inzicht in maatschappelijk budget

Dudok Wonen streeft geen maximaal financieel rendement na. Om onze volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren accepteren we bewust lagere inkomsten of hogere kosten dan een naar optimaal rendement strevende belegger (hierna belegger genoemd). Dit beleidsmatig voorgenomen economisch offer noemen we ons *maatschappelijk budget*. We streven er naar zo transparant mogelijk te zijn in de besteding van dat maatschappelijk budget.

Methodiek

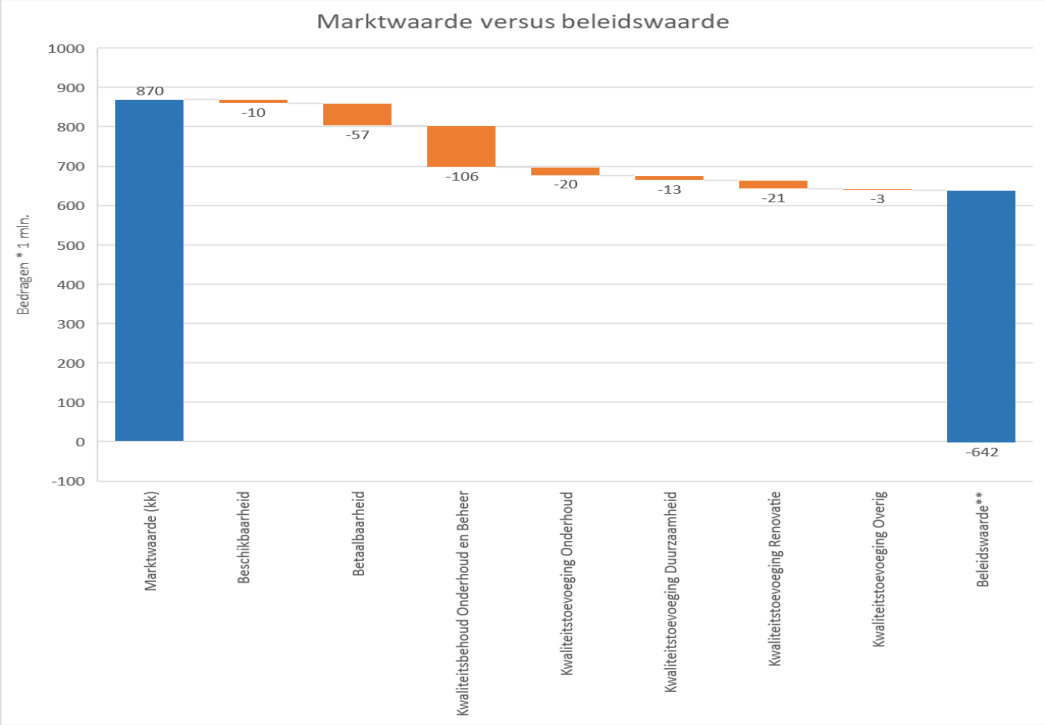
De eigen ontwikkeling van deze transparantie-methodiek is de afgelopen jaren vertraagd maar in 2017 zijn wel belangrijke vorderingen gemaakt. Zo stelden we een (vrijwel) compleet overzicht op van het maatschappelijk budget zoals dat is voorzien in de financiële meerjarenraming voor de komende tien jaar. We slaagden er in om de volledige productenmix van huur en koop te verwerken. De uitkomst hiervan presenteren we hieronder in de zogenaamde "waterval-presentatie". Het totaal te besteden maatschappelijk budget wordt weergegeven als het gat tussen marktwaarde en beleidswaarde. Daartussen liggen in vier hoofdcategorieën van maatschappelijke doelstellingen die financieel in dat beleid, en dus in de beleidswaarde, zijn verwerkt (beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteitsbehoud en kwaliteitstoevoeging).

Het was prettig te constateren dat de extern door Aw en WSW verplichte methode van financiële transparantie, zich in 2017 in dezelfde richting ontwikkelde. Hierdoor vergt het naar verwachting in de toekomst minder extra rekenwerk om het maatschappelijk budget te kunnen presenteren.

In onderstaande tabel zien we het verschil tussen de marktwaarde en beleidswaarde van de gehele portefeuille waarbij de verschillen worden gemaakt ten behoeve van het bereiken van de doelstellingen weergegeven op de X-as op basis van het beleid voor de periode 20217-2026.

In Grafiek 1 zien we het verschil tussen de marktwaarde en beleidswaarde van de exploitatie van de gehele vastgoedportefeuille[2]. Verderop in dit hoofdstuk zal specifiek naar de woningen worden gekeken (koop en huur), dit is immers het deel waar bijna het gehele verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde ontstaat. De grafiek is op basis van het in het najaar van 2017 goedgekeurde beleid voor de periode 2018 en verder.

[2] *Woningen, parkeerplaatsen, erfpachten en bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed.*



Grafiek 1: Marktwaarde versus beleidswaarde, totale vastgoedportefeuille (ultimo 2017)

<u>Volkshuisvestelijke doelstellingen</u>

Beschikbaarheid: maatschappelijk budget wordt ingezet om woningen beschikbaar te maken of houden voor de doelgroep. In totaal € 15 mio in de komende 15 jaar. De post bestaat uit de volgende onderdelen:

I. Huurwoningen die vrijkomen niet verkopen maar weer verhuren. Een belegger zal in veel gevallen de woning (tegen leegwaarde) verkopen wanneer de huur wordt opgezegd, om zo de hoogste opbrengst te genereren. Dudok Wonen offert deze hogere opbrengst op door woningen wederom te verhuren. Dit geldt met name in de sociale huur maar deels ook in de vrije sector.

II. Woningen niet tegen leegwaarde vrij te verkopen maar beschikbaar te maken voor de doelgroep met een sociale koopformule (KgK of KNW)[3]. Dit geldt zowel bij verkoop van mutatiewoningen als bij verkoop aan huurders.

Betaalbaarheid: een belegger zal de maximale huurprijs voor woningen vragen. Dit is *of* de markthuur *of* de lagere maximaal redelijke huurprijs (bij woningen met maximaal 144 punten). Dudok Wonen verhuurd sociale huurwoningen "passend" en vrije sector huurwoningen met een gematigd huurbeleid (max. 850 euro). In beide gevallen ligt de streefhuur onder de markthuur en de maximaal haalbare huur. In totaal € 57 mio in de komende 15 jaar.

Kwaliteitsbehoud (onderhoud en beheer): een belegger zal de woningen zo onderhouden dat dit leidt tot het hoogst haalbare rendement. Hij maakt zogezegd een optimale afweging tussen kosten en opbrengsten. Een belegger verkoopt haar woningen als het rendement niet meer voldoet aan de rendementseisen. Dit betekent dat woningen verkocht worden zodra bijvoorbeeld de onderhoudskosten sterk gaan stijgen. Onderhoudskosten gaan veelal sterk stijgen na 25 jaar als gevolg van technische slijtage aan met name duurdere bouwelementen. Dudok Wonen heeft haar eigen basiskwaliteit waaraan woningen moeten voldoen en haar eigen onderhoudscycli en maakt niet de afweging om woningen te verkopen op het moment dat onderhoudskosten gaan stijgen. Dit leidt tot hogere kosten dan het geval zou zijn indien er conform voorgaande, marktconform zou worden onderhouden.

Naast onderhoudskosten zal de belegger beheerkosten* maken die in lijn zijn met het (financieel optimaal) uitvoeren van de exploitatiestrategie. Dit is vaak een uitpondstrategie (o.b.v. leegwaarde). Het beheer bij uitponden vergt minder kosten dan het beheer van huurwoningen of koopproducten. Hiernaast is het beheer van een corporatie gericht op sociaal beheer. Kort gezegd betekent dit dat wij de ambitie hebben om het woongenot te vergroten, maar ook het vergroten van de betrokkenheid van bewoners is hier een voorbeeld van. Daarnaast worden corporaties geconfronteerd met zeer uitgebreide wet- en regelgeving ten aanzien van het toewijzen van woningen en het rapporteren over uitgevoerde activiteiten aan externe toezichthouders en andere belanghebbenden.

** Het maatschappelijk budget voor onderhoud en beheer geeft nog een vertekend beeld. Beheerkosten bij kosten zijn normaliter exclusief overhead kosten zoals kosten voor het werkapparaat. Deze kosten zitten bij de belegger (grotendeels) in de overhead en komen derhalve niet terug in de*

---

[3] *Bij de koopformule Koop Goedkoop (KGK) wordt het verschil met de belegger gemaakt door in de eerste 10 jaar een (aflopende) korting te geven op de marktconforme canon. Het economisch offer van KopenNaarWens (KNW) ontstaat doordat de uitgestelde betaling minder waard is dan het nominale bedrag van de vordering. Koopformules zorgen voor een betere betaalbaarheid maar bovenal voor een betere kans voor de doelgroep om de woning te kunnen financieren. We kiezen er derhalve voor om het maatschappelijk budget van beide koopformules op te nemen onder het kopje beschikbaarheid.*

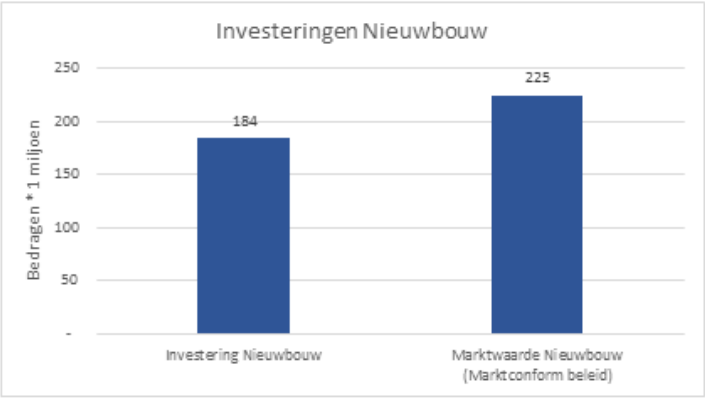
marktwaarde. Corporaties rekenen veel meer van deze overhead kosten toe aan het dagelijks beheer van woningen. Veruit het grootste deel van de gepresenteerde beleidsafslag wordt veroorzaakt door deze onvergelijkbaarheid. We zullen dit in een volgende versie ontrafelen.

Kwaliteitstoevoeging: investeringen bestaande voorraad: waar het bij kwaliteit-onderhoud gaat om waardebehoud, gaat het bij kwaliteit-investeringen om waardetoevoeging.
Naast hogere kosten als gevolg van technische veroudering kan er ook sprake zijn van hogere kosten als gevolg van functionele veroudering. Er is sprake van functionele veroudering als de woning niet meer (geheel) voldoet aan de eisen van de huidige tijd. Een technisch goede woning kan functioneel verouderd raken doordat bijvoorbeeld het woonoppervlak, de woning indeling of het energieverbruik van de woning niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Dudok Wonen wil duurzaam voldoende woningen van goede kwaliteit beschikbaar houden voor de doelgroep en kent daarom hogere kosten om die doelstelling te realiseren.

Een belegger zal in principe alleen investeringen plegen indien deze worden terugverdiend (rendabele investeringen). Dudok Wonen investeert niet enkel rendabel in haar vastgoed. Dudok Wonen investeert in haar bezit om te voldoen aan de doelstelling om ten allen tijden woningen, heel en veilig te houden *en* daarnaast duurzamer te maken, ook wanneer dit een onrendabele investering vergt. Zo vervangt Dudok Wonen alle open geisers (veiligheid), renoveren we oudere complexen (heel en duurzaam) en isoleren we van een groot deel van ons bezit de schil van de woningen (duurzaamheid).

In totaal € 20 mio in de komende 15 jaar voor onderhoudsinvesteringen, € 13 mio voor verduurzaming en € 11 mio voor het renoveren van woningen.

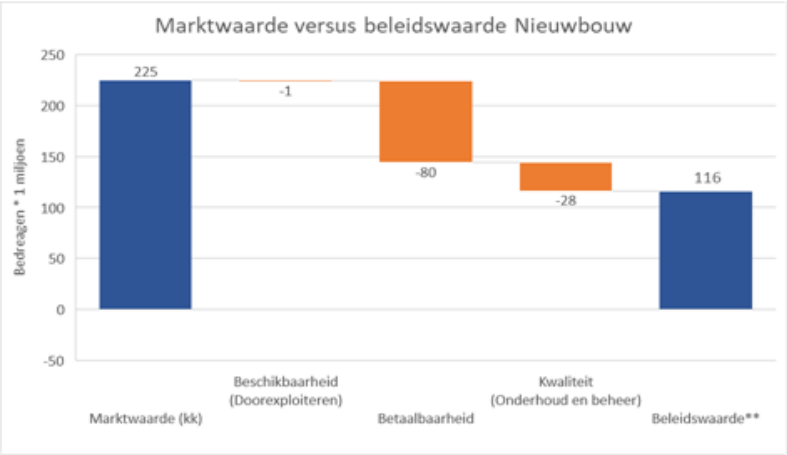
Nieuwbouwportefeuille*
Dudok Wonen is voornemens om in de periode 2017-2026 1.000 woningen (bijna volledig sociaal) bij te bouwen. Door de huidige gespannen woningmarkt liggen de stichtingskosten die Dudok Wonen verwacht te gaan maken onder de marktwaarde van de projecten die opgeleverd gaan worden (zie Grafiek 2).



Grafiek 2: Investeringskosten nieuwbouw versus marktwaarde van de nieuwbouw

Bij het investeren in nieuwe sociale huurwoningen nemen we eenmaal in exploitatie genoegen met een lager dan marktconform rendement omdat ze anders niet voor de verhuur gebouwd kunnen worden.

De confrontatie tussen de marktwaarde en de beleidswaarde starten we op het punt van de marktwaarde bij oplevering, in dit geval 225 miljoen (zie Grafiek 3). Er is nagenoeg geen beschikbaarheidsoffer. Dit komt omdat de verhuren tegen maximaal redelijk of de markthuur (ingeval van liberaliseerbare woningen) financieel bijna net zo interessant is als uitponden van de woningen. Er is wel een betaalbaarheidsoffer, dit komt omdat Dudok Wonen niet de potentiele huuropbrengst incasseert maar de lagere beleidshuur, zowel nu als na mutatie.



Grafiek 3: Marktwaarde versus beleidswaarde, nieuwbouw tot 2027

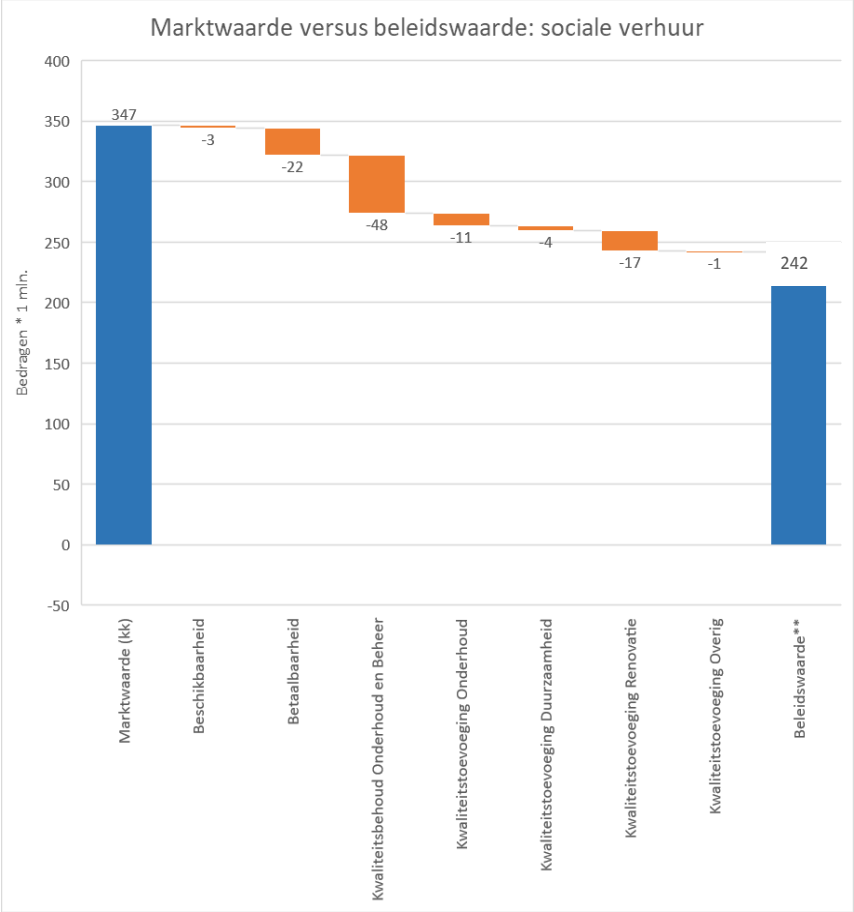
** Uitgangspunten over waarde zijn van een (zeer) groot deel van de projectenportefeuille nu nog niet bekend. De berekening van het maatschappelijk budget is daarmee gestoeld op aannames.*

<u>Productenmix</u>

Het maatschappelijk budget wordt op woningniveau berekend, dat betekent dat meerdere doorsneden te maken zijn. De productenmix wordt gevormd door de belangrijkste volkshuisvestelijke woonproducten dat Dudok Wonen aan de doelgroep aanbiedt. In dit onderdeel zoomen we in op het maatschappelijk budget weergegeven per woonproduct.

Sociale huur

In Grafiek 4 zien we het maatschappelijk budget dat is gekoppeld aan dat deel van de portefeuille dat ook na verhuizing van de huidige huurder wordt ingezet voor een nieuwe sociale verhuring aan de primaire doelgroep. Hierdoor houdt Dudok Wonen meer woningen beschikbaar voor de laagste huurprijsklasse dan bij een marktconform beleid het geval zou zijn.



242

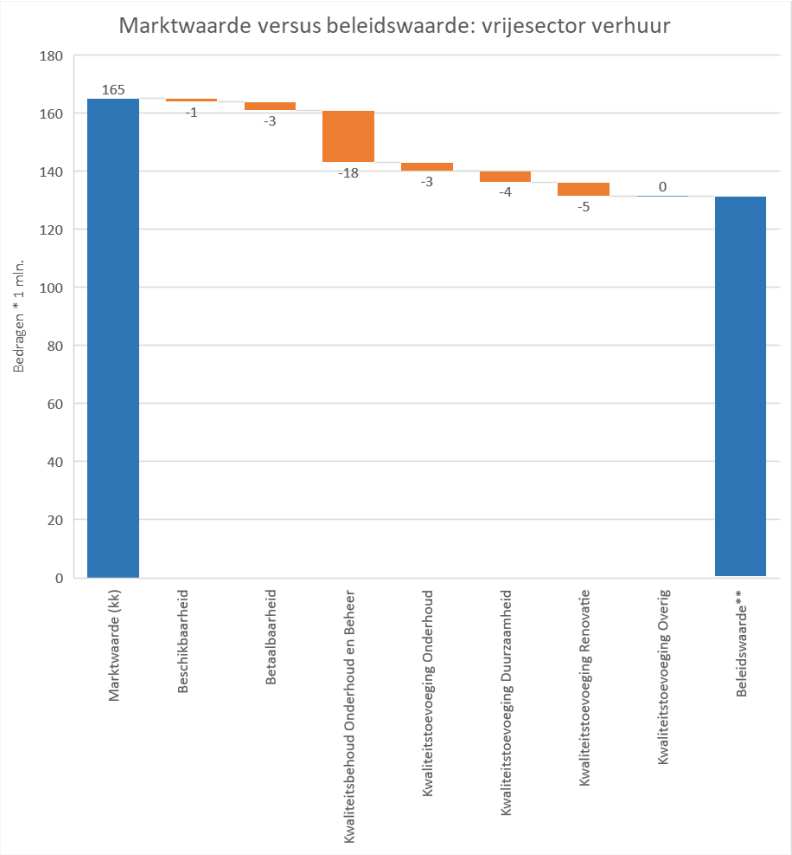
Grafiek 4: Marktwaarde versus beleidswaarde, streefportefeuille sociale huur (ultimo 2017)

Omdat met name een boekhoudkundige reden (rubricering) oorzaak is van het hoge budget bij onderhoud en beheer laten we deze buiten beschouwing in de analyse (zie passage over beheer). Het grootste deel van het maatschappelijk budget gaat op aan het betaalbaar houden van deze groep woningen, de woningen worden niet alleen sociaal verhuurd maar in de meeste gevallen ook afgetopt tegen aftoppingsgrenzen als gevolg van passend toewijzen (max. 635 euro huur). Het beschikbaarheidsoffer is relatief laag omdat doorexploitatiescenario's in de laatste jaren als gevolg van gestegen markthuren

dichter bij uitpondscenario's zijn komen te liggen. Investeringen in duurzaamheid zullen naar verwachting het meest gaan toenemen in de komende jaren. Of dit leidt tot (veel) hogere beleidsafslagen zal afhangen van de waarde dat duurzaamheidsingrepen toevoegen aan de marktwaarde.

Vrije sector huur

In Grafiek 5 zien we het maatschappelijk budget dat is gekoppeld aan dat deel van de portefeuille dat na verhuizing van de huidige huurder wordt ingezet voor een (gematigde) vrije sector verhuring aan de doelgroep middeninkomens. Hierdoor stelt Dudok Wonen meer woningen beschikbaar in de prijsklasse 710 – 850 euro, dan bij een belegger het geval zou zijn.



131

Grafiek 5: Marktwaarde versus beleidswaarde, streefportefeuille (gematigde) vrije sector huur (ultimo 2017)

Investeringen in renovaties en duurzaamheid zijn de (volkshuisvestelijke) doelen met het hoogste maatschappelijk budget. Kwaliteit onderhoud en de beleidsafslagen van de investeringen zijn gelijk voor alle verhuringen binnen Stichting Dudok Wonen, ongeacht het voornemen om de woningen in de sociale huur of vrije sector huur te verhuren. Ze kennen dezelfde kwaliteitseisen. Met name het betaalbaarheidsoffer is laag in vergelijking tot de sociale huur. De huren die hier worden gevraagd zijn gematigd maar liggen wel dichter tegen de maximale huur dan de lage huren die gevraagd worden in de sociale huur.

We zoomen verder in op het maatschappelijk budget van onze verkoopproducten. Dit leidt tot een andere benadering dan bij de verhuurproducten.

Koop Goedkoop: dit sociale koopproduct wordt pas gesloten **na mutatie**, op dat moment is de woning leeg en de marktwaarde gelijk aan de **leegwaarde** van de woning (de veronderstelde hoogste potentiele waarde). Dit is het **vertrekpunt**. Vervolgens kijken we wat het aan de woning gekoppelde verkoopproduct doet met deze potentiele waarde. Beleidsafslagen voor exploitatie vervallen omdat de woning uit de verhuurexploitatie verdwijnt.

Kopen naar Wens: dit sociale koopproduct wordt aangeboden aan ***zittende huurders*****. De woning is op dat moment in verhuurde staat. Indien de woning wordt gekocht door de huurder, wordt verondersteld dat de huurder zijn woning niet had verlaten indien dit aanbod niet was gedaan. De bewoner kiest immers duurzaam voor die woning op die plek, de contractvorm zou deze keuze naar verwachting niet beïnvloeden. Er is op dat moment geen sprake van de mogelijkheid om de leegwaarde van de woning op te genereren omdat de woning ook niet vrij is van huur. In dit geval is het ***startpunt*** van de berekening de ***marktwaarde in verhuurde staat***. Beleidsafslagen voor exploitatie vervallen omdat de woning uit de verhuurexploitatie verdwijnt.

Sociale koopproducten dienen ten minste twee volkshuisvestelijke doelen:

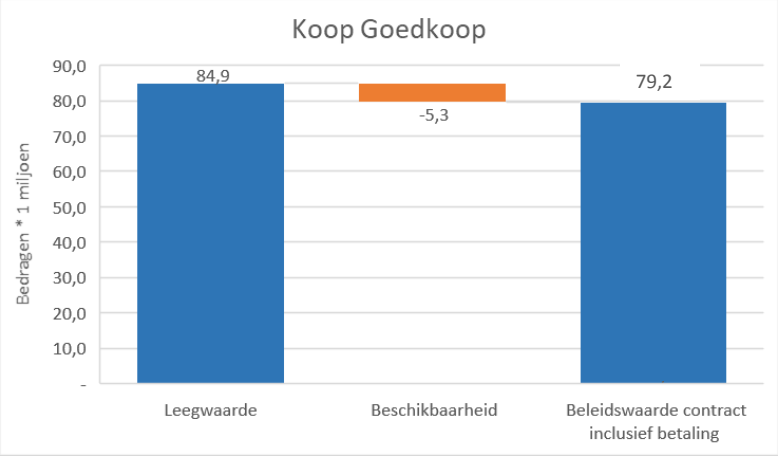
1. Beschikbaarheid (*of* financierbaarheid)
2. Betaalbaarheid

De sociale koopformules van DW leiden met name tot financierbaarheid van koopwoningen voor de doelgroep. Lagere woonlasten zijn daar een directe oorzaak van. Door middel van een betere betaalbaarheid wordt de woning financierbaar en daarmee beschikbaar. Investeringen in koopproducten

kunnen dan ook onder beide beleidsafslagen worden verantwoord. Wij kiezen in dit geval voor de beleidsafslag ten behoeve van het beschikbaar stellen van woningen voor de doelgroep.

Koop Goedkoop: verkoop van een mutatiewoning

In Grafiek 6 zien we de marktwaarde van vrijgekomen woningen (leegwaarde) en de te realiseren beleidswaarde doordat de woning in erfpacht wordt verkocht aan de doelgroep, waarbij er een aflopende korting op de canon wordt geboden. Hierdoor zorgt Dudok Wonen dat 374 woningen in de periode 2018 - 2022 financierbaar worden voor de doelgroep.



Grafiek 6: Marktwaarde versus beleidswaarde, Koop Goedkoop transacties

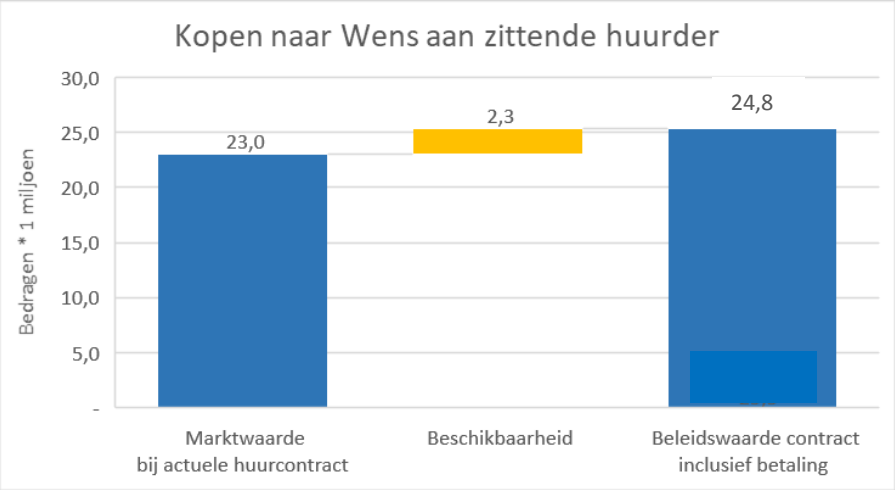
Een deel van de opbrengt geschiedt marktconform (de opstal). Dit is het eerste deel van de beleidswaarde. De beleidsafslag ontstaat doordat de marktwaarde van de grond iets hoger is dan de marktwaarde van de grond inclusief Koop Goedkoop (het gevolg van de aflopende canonkorting).

Kopen naar Wens: verkoop aan een zittende huurder**

Met Kopen naar Wens biedt Dudok Wonen woningen uit eigen bezit aan de huidige huurder aan. In totaal worden naar verwachting 81 woningen in de periode 2018 – 2022 verkocht via een Kopen naar Wens contract. Bij verkoop aan zittende huurders ontstaat een opmerkelijk fenomeen, het verschil tussen de huidige waarde in verhuurde staat en de beleidswaarde van Kopen naar Wens is gemiddeld gezien positief. Met andere woorden, continueren van het huurcontract leidt tot een hoger maatschappelijk budget dan de verkoop van de woning met Kopen naar Wens. Voor de huurder staat daar

tevens tegenover dat hij de woning (deels) in eigendom heeft kunnen verkrijgen en daarmee vermogen kan opbouwen en afhankelijk van de rentestand, een beter betaalbare woning bewoont. Ten opzichte van door verhuren levert dit in veel gevallen een win-win situatie.

*** Het product Kopen naar Wens wordt vanaf 2018 ook aangeboden na mutatie. Hierdoor kunnen woningen die niet door de doelgroep gefinancierd kunnen worden met Koop Goedkoop maar wel met Kopen naar Wens toch bij de doelgroep komen. In dat geval betreft het net als bij Koop Goedkoop een verkoop van een mutatiewoning. Hiermee is het vertrekpunt gelijk aan de benadering bij Koop Goedkoop de leegwaarde van de woning. De potentiele waarde is hierbij hoger dan in verhuurde staat en de beleidswaarde ligt er in dit geval wel onder. In het volgende jaarverslag zal dit effect tevens zichtbaar worden gemaakt.*



Grafiek 7: Marktwaarde versus beleidswaarde, Kopen naar Wens transacties in verhuurde staat

Een deel van de opbrengt geschiedt marktconform (dat deel dat direct inkomensafhankelijk wordt verkocht door de bewoner). Dit is het eerste deel van de beleidswaarde. Het tweede deel is de waarde van het deel dat niet wordt gefinancierd door de koper. Van dit deel ligt de beleidswaarde lager dan de marktwaarde omdat hier geen directe inkomsten over gegenereerd worden, maar de volledige (geïndexeerde) waarde hiervan in de toekomst wordt gerealiseerd.

4.4. Marktwaarde versus bedrijfswaarde

Per 31 december 2017 bedraagt de marktwaarde van de materiële vaste activa in exploitatie € 911 miljoen. De bedrijfswaarde van dit bezit bedraagt € 411 miljoen. Het verschil bedraagt € 500 miljoen.
De realisatie van dit verschil is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van Stichting Dudok Wonen. De mogelijkheden om de marktwaarde te realiseren zijn beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de grote behoefte aan sociale (DAEB) huurwoningen. Circa 60% van het totale eigen vermogen is niet of pas op zeer lange termijn realiseerbaar.

Verder is van belang dat de marktwaarde en de bedrijfswaarde feitelijk niet goed met elkaar zijn te vergelijken vanwege de verschillende uitgangspunten bij het bepalen van de waardes. Zo wordt - in tegenstelling tot de marktwaarde - bij de bedrijfswaarde, conform externe regelgeving, een zogenaamde beleidshorizon van vijf jaar gehanteerd. Hierdoor mogen bepaalde inkomende kasstromen (opbrengsten uit verkoop en huurstijging boven inflatie) na vijf jaar niet mee worden gerekend. Deze zaken zijn echter wel conform het beleid van Stichting Dudok Wonen en ook opgenomen in de meerjarenbegroting.

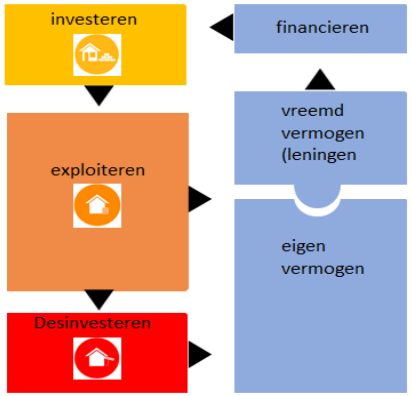
5. Duurzaam vastgoed- en vermogensbeheer

5.1. Bedrijfsmodel

We zetten het vermogen van de stichting in als revolving fund (revolverend fonds). Het in standhouden van de koopkracht van ons eigen vermogen voor toekomstige generaties is daarbij een streefwaarde: niet interen op het vermogen, maar ook niet oppotten. We zorgen dat we de financiële continuïteit op korte en middellange termijn bewaken. Een duurzaam bedrijfsmodel zonder structurele beschikbaarheid van subsidies vraagt om sturing op rendement. Het bedrijfsmodel is gebaseerd op een actieve portefeuillestrategie van investeren en desinvesteren.

Het bedrijfsmodel van een vastgoedbelegger bestaat uit de basiscomponenten investeren, exploiteren, desinvesteren en financieren. Figuur 21 geeft ons bedrijfsmodel in schema weer:

Figuur 21: algemeen bedrijfsmodel vastgoedbelegger



De basiscomponenten vullen we zo in (zie ook figuur 22):

Investeren (paragraaf 5.3)

- nieuwbouw van huurwoningen en herstructurering;

- renovatie en verbetering van bestaande woningen;
- verduurzamen van de woningvoorraad;
- participatiedeelneming in kooparrangement Kopen Naar Wens Andere Woning;
- ons eigen werkapparaat, waaronder ICT.

Exploiteren

- kasstromen als gevolg van exploitatie van de woningvoorraad;
- de opbrengst van huur- en erfpachtinkomsten;
- de kosten van het werkapparaat en de onderhoudslasten.

Desinvesteren

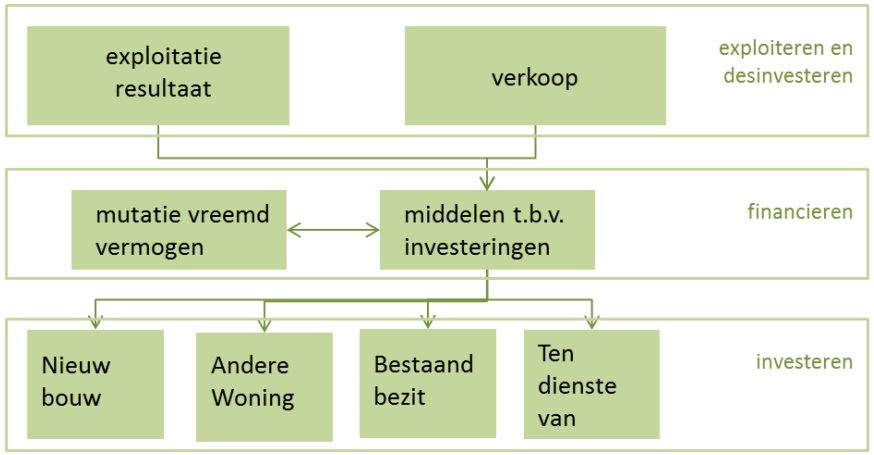
- kasstromen als gevolg van de verkoop van ons woningbezit, vaak in de vorm van een kooparrangement.

Financieren

Het eventuele tekort aan beschikbare middelen voor de investeringen financieren we door het aantrekken van vreemd vermogen. Bij een overschot lossen we juist af.

De kasstromen bij de verschillende onderdelen van het bedrijfsmodel splitsen we in de begroting op naar DAEB- (Dienst van Algemeen Economisch Belang) en niet-DAEB-kasstromen..

Figuur 22: kasstromen bedrijfsmodel Dudok Wonen



Wij streven naar een Steady State Model. Hierbij is het leenbedrag per eenheid constant. De kasstromen per component zijn constant in de tijd, waarbij een bandbreedte geldt.

Voor 2018- 2020 is dit gemiddeld per jaar:

- exploitatieopbrengst € 10 miljoen
- verkoopopbrengsten € 19 miljoen
- financiering/ liquiditeiten € 1 miljoen
- investeringen € 30 miljoen

De verschillende onderdelen van het bedrijfsmodel leggen we hieronder uit. Eerst lichten we de vastgoedportefeuille in paragraaf 4.2 verder toe. In de paragrafen daarna gaan we verder in op de verschillende onderdelen van het bedrijfsmodel. Vanaf paragraaf 4.7 gaan we nader in op borging en het externe financieel toezicht, onze toekomstige Vermogenspositie (ontwikkeling) en compliance op financieel gebied.

5.2. opbouw vastgoedportefeuille

Onze totale portefeuille bestaat eind 2017 uit 6.328 huurwoningen (sociale huurwoningen, vrije sectorhuur woningen, onzelfstandig en intramuraal) en 1.602 kooparrangementen[4]. Daarnaast hebben we overige vastgoedobjecten, zoals kantoren, winkels, kinderdagverblijven in de portefeuille. In tabel 5 is te zien hoe onze vastgoedportefeuille is uitgesplitst per gemeente.

Tabel 5: samenstelling vastgoedportefeuille naar contract per gemeente in bezit van Dudok Wonen, 31 december 2017

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	totaal 2017	totaal 2016
sociale huurwoningen	2.847	2.205	53	5.105	5.175
vrijesectorhuurwoningen	462	191	12	665	652
onzelfstandige woongelegenheden	154	70	-	224	224
intramuraal	280	27	27	334	357
koop goedkoop	616	486	9	1.111	1.030
kopen naar wens	249	207	35	491	506
garages en parkeerplaatsen	807	271	27	1.105	1.078
bedrijfsonroerend goed	33	8	-	41	41
maatschappelijk onroerend goed	14	9	-	23	23
overige objecten	49	14	-	63	62
totaal	**5.511**	**3.488**	**163**	**9.162**	**9.148**

Woningtype

De procentuele verdeling naar woningtype is weinig veranderd ten opzichte van 2016. De belangrijkste verschuiving is de afname van het aantal eengezinswoningen met 54 woningen. In de komende jaren transformeren we ons bezit langzaam en gecontroleerd. We leggen het accent op verschuiving van eengezinswoningen (groot) naar meergezinswoningen (klein). Hiermee sluit het aanbod beter aan op de demografische ontwikkeling (huishoudensverdunning). Zie tabel 6.

[4] *De grondslag voor de bepaling van de huurklasse is gewijzigd in 2017 ten opzichte van 2016. In 2016 werd uitgegaan van subsidiabele huur; in 2017 is kale huur de voorgeschreven grondslag in de Dvi.*

Tabel 6: samenstelling woningvoorraad naar woningtype per gemeente in bezit Dudok Wonen, 31 december 2017

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2017		Totaal 2016	
Eengezinswoning	1.621	1.243	-	2.864	45%	2.918	46%
Duplexwoning	43	53	-	96	2%	97	2%
Etagewoning	847	401	46	1.294	20%	1.280	20%
Galerijwoning	773	671	43	1.487	23%	1.500	23%
Maisonnette	69	16	-	85	1%	85	1%
Onzelfstandig	379	83	-	462	7%	485	8%
Begeleid wonen	3	22	-	25	0%	25	0%
Verzilverd wonen	8	4	3	15	0%	18	0%
Totaal	**3.743**	**2.493**	**92**	**6.328**	**100%**	**6.408**	**100%**

Huurprijsklasse[5]

In tabel 7 is te zien hoe onze huurwoningvoorraad is verdeeld naar huurprijsklasse en per gemeente. Kijken we naar de ontwikkeling in prijsklasse, dan vallen twee verschuivingen het meest op:

- Het percentage woningen tot de aftoppingsgrenzen is gestegen.
- Het percentage woningen boven de liberalisatiegrens is gedaald.

Ondanks het beleid om woningen met een huurprijs net boven de liberalisatiegrens aan te bieden aan middeninkomens, verhuren we volgens ons beleid nog altijd meer woningen tot de aftoppingsgrenzen.

[5] *De genoemde huurprijsgrenzen zijn de grenzen die gelden in 2017. De aantallen in de kolom 2016 zijn overeenkomstig de prijsgrenzen 2016. De verdeling is op basis van subsidiabele huur.*

Tabel 7: samenstelling woningvoorraad naar huurprijsklasse per gemeente in bezit Dudok Wonen, 31 december 2017 en 31 december 2016

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2017		Totaal 2016	
tot en met € 414,02 (kwaliteitskortingsgrens)	346	280	-	626	11%	617	11%
€ 414,03 tot en met € 635,05 (aftoppingsgrens laag en hoog)	1.685	1.443	4	3.132	54%	2.994	51%
€ 635,05 tot en met € 710,68 (maximale huurgrens)	524	325	38	887	15%	870	15%
Vanaf € 710,69 (vanaf maximale huurgrens)	754	348	23	1.125	19%	1.346	23%
onzelfstandig	154	70	-	224		224	
intramuraal	280	27	27	334		357	
Totaal	**3.743**	**2.493**	**92**	**6.328**	**100%**	**6.408**	**100%**

Kooparrangementen

In 2017 hadden we 1.602 kooparrangementen in ons bezit. Het aantal kooparrangementen is gestegen met 66 stuks ten opzichte van 2016 (tabel 8). De stijging komt door een netto toevoeging van het product Koop Goedkoop. Er zijn 96 nieuwe contracten afgesloten. Van 15 oude contracten is de grond in eigendom van de koper gekomen. Er zijn daarnaast drie Kopen naar Wens-contracten gesloten. Daarentegen zijn er 18 Kopen naar Wens-contracten volledig afgelost.

Tabel 8: aantal kooparrangementen per gemeente en totaal, 2016-2017

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2017		Totaal 2016	
Koop Goedkoop (grond in erfpacht)	616	486	9	1.111	69%	1.030	67%
Kopen naar Wens (grond in erfpacht en retributierecht)	249	207	35	491	31%	506	33%
totaal	**865**	**693**	**44**	**1.602**	**100%**	**1.536**	**100%**

Vastgoedportefeuille naar entiteit

Sinds 1 januari 2017 hebben we onze portefeuille gescheiden over twee entiteiten: Stichting Dudok Wonen en Goois Wonen BV. Zie ook paragraaf 5.2.1. Binnen de stichting is het vastgoed gescheiden naar de administraties Stichting Dudok Wonen - DAEB en Stichting Dudok Wonen - niet DAEB. Goois Wonen BV is volledig niet-DAEB.

Woningtype naar administratie/entiteit

Tabel 9: vastgoedportefeuille naar type en entiteit, 31-12-2017

	Stichting Dudok Wonen DAEB	Stichting Dudok Wonen niet-DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
sociale huurwoningen	4.231	774	5.005	100
vrijesectorhuurwoningen	8	474	482	183
onzelfstandige woongelegenheden	224	-	224	-
intramuraal	327	5	332	2
Koop Goedkoop	1.012	99	1.111	-
Kopen naar Wens	273	218	491	-
garages en parkeerplekken	-	1.002	1.002	103
maatschappelijk onroerend goed	8	15	23	-
bedrijfsonroerend goed	1	38	39	2
overige objecten	-	63	63	-
totaal	**6.084**	**2.688**	**8.772**	**390**

Tabel 10:woningportefeuille naar type en entiteit, 31-12-2017

	Stichting Dudok Wonen - DAEB	Stichting Dudok Wonen - niet DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
eengezinswoning	1.969	724	2.693	171
duplexwoning	95	1	96	-
etagewoning	908	287	1.195	99
galerijwoning	1.280	194	1.474	13
onzelfstandig	462	-	462	-
maisonnette	58	25	83	2
begeleid wonen	25	-	25	-
verzilverd wonen	5	10	15	-
totaal	**4.802**	**1.241**	**6.043**	**285**

Prijsklasse woningen naar administratie/entiteit

- 87% van de woningen met een contracthuur tot maximaal de hoge aftoppingsgrens (€ 635,05) zijn onderdeel van Stichting DAEB.
- 66% van de woningen met een huur boven de liberalisatiegrens (vanaf € 710,69) zijn onderdeel van de Stichting NDAEB (66%).

- De overige 34% betreft woningen die een huurprijs hadden onder de liberalisatiegrens die boven de liberalisatiegrens zijn uitgekomen. Dit is het gevolg van de inkomensafhankelijke huurverhoging in combinatie met een bevroren liberalisatiegrens qua huurprijs. Het gaat hierbij nog steeds om woningen met een gereguleerd huurcontract.

Tabel 11: woningportefeuille naar huurprijsklasse en entiteit, 31-12-2017

		Stichting Dudok Wonen - DAEB	Stichting Dudok Wonen - niet DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
t/m € 414,02	kwaliteitskortingsgrens	593	33	626	-
€ 414,03 - € 635,05	lage en hoge aftoppingsgrens	2.619	441	3.060	72
€ 635,05 - € 710,68	maximale huurgrens	709	167	876	11
Vanaf € 710,69	vanaf maximale huurgrens	318	607	925	200
onzelfstandig		224	-	224	-
intramuraal		327	5	332	2
Totaal		**4.790**	**1.253**	**6.043**	**285**

5.2.1. Waardesturing

Ook in 2017 hebben we verdere stappen gezet om op een professionele manier grip te krijgen op het financieel rendement. Wat deden we?

Vaststellen definitieve portefeuillestrategie 2017-2026

We stelden in het eerste kwartaal van 2017 de definitieve portefeuillestrategie voor de periode 2017-2026 vast. Deze strategie beschrijft de gewenste ontwikkeling van onze vastgoedportefeuille. Ook sluit de strategie aan bij onze gewenste verdeling van nieuw aan te bieden woonproducten: sociale huur, vrijesectorhuur, Koop Goedkoop en Kopen Naar Wens. In 2016 hadden we het concept van de portefeuillestrategie al vastgesteld. De definitieve versie is aangepast en doorgerekend op basis van het scheidingsvoorstel dat voortvloeide uit de woningwet.

Functie assetmanager

Voor de afdeling Portefeuillemanagement hebben we een Assetmanager geworven. Deze manager vervult de brugfunctie tussen strategie en uitvoering en levert een bijdrage aan het sturen op het rendement van de vastgoedportefeuille.

Vastgoedbeleid via Vabi Assets Beleidssimulatie begroot

Onze vastgoedbegroting is vanuit een centraal punt gevoed. Dit centrale punt was de tool Vabi Assets Beleidssimulatie. Al het vastgoedbeleid is hier verzameld, geanalyseerd en uiteindelijk doorgezet voor het opstellen van de begroting 2018 en daarna. In de komende jaren verzwaren we de analyses en treedt de Assetmanager meer sturend op. Hierdoor vergroten we de grip op het financieel rendement. Ook maakt dit het sturen op de portefeuillestrategie mogelijk.

Beleidslabels woningen

Om ons voor te bereiden op de nieuwe vastgoedstrategie, labelden we al onze woningen voor verkoop, sociale verhuur en vrijesector-verhuur. Zoveel mogelijk kregen gehele complexen één beleidslabel. Waar dit niet mogelijk was, in gemengde complexen, zijn woningen individueel gelabeld. In 2017 vonden de nieuwe verhuringen of verkopen plaats volgens deze labeling. In enkele gevallen weken we van een voorgenomen label af. Dit waren de meest voorkomende redenen hiervoor:

- de kenmerken van de woning leenden zich beter voor een ander beleidslabel;
- het streven naar een groter behoud van sociale huurvoorraad leidde tot een ander label van enkele verkoopcomplexen;
- het ging om maatwerk: woningen voor statushouders zijn bijvoorbeeld in een andere prijsklasse verhuurd.

De labeling leidde ertoe dat we de gewenste productenmix kunnen aanbieden. Zie ook paragraaf 3.12.

Op 1 januari 2017 is de gehele vastgoedportefeuille gescheiden naar DAEB- en niet-DAEB-activiteiten. Wij dienden hiertoe een scheidingsvoorstel in bij de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). De labeling van het vastgoed was input hiervoor, zodat we ook na scheiding het gewenste beleid kunnen voortzetten.

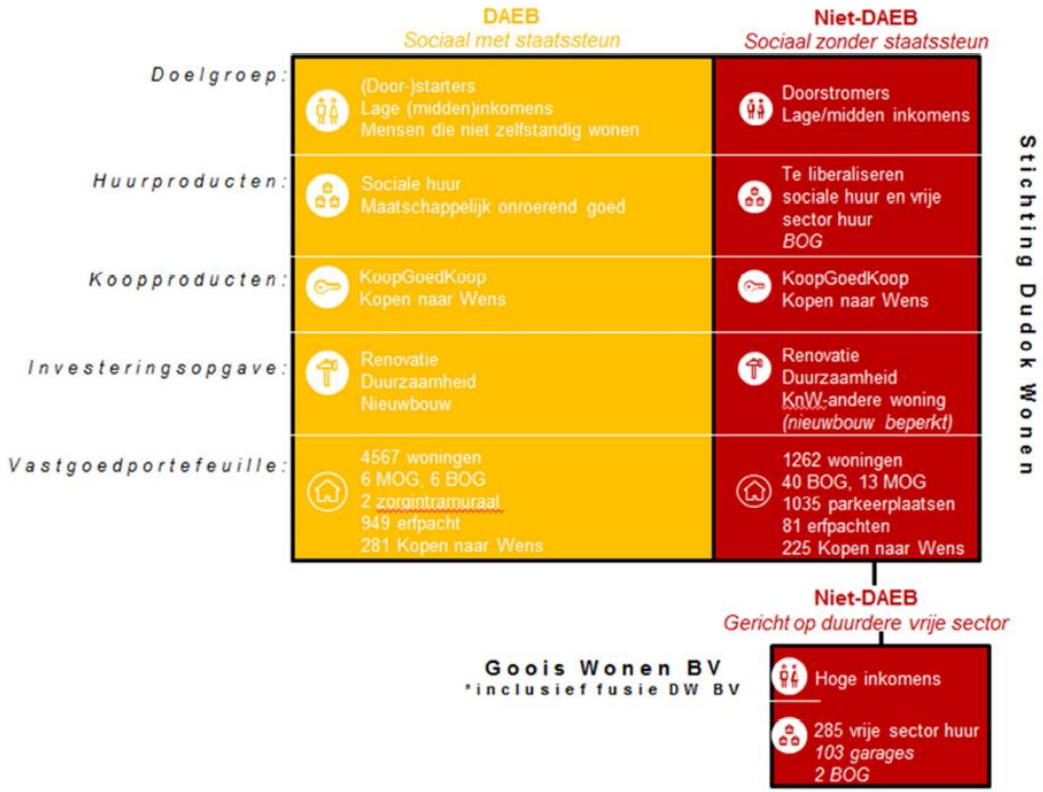
we brachten de gehele woningenportefeuille gedetailleerd in kaart

5.2.2. Essenties van het scheidingsvoorstel

Eén van de gevolgen van de invoering van de nieuwe Woningwet in 2015 is de verplichting voor woningcorporaties om vermogen en activiteiten te scheiden in diensten van algemeen economisch belang (DAEB) en niet-DAEB. De datum van ingang was de datum startbalans, 1 januari 2017. In het

geaccordeerde scheidingsvoorstel geven we aan welk deel van de nu nog gereguleerd (sociaal) verhuurde maar liberaliseerbare woningen we plaatsen op de startbalans niet-DAEB. Dat gaat om circa 880 van de 3.600 woningen. Zoveel woningen zijn er nodig om de (lage-) middeninkomens met een bereikbare vrijesectorhuurwoning te kunnen blijven bedienen.
Na de overheveling blijven dit in eerste instantie gewoon sociale huurwoningen. Er zijn geen gevolgen voor de zittende huurder. Pas na mutatie bieden we de woning aan in de vrije sector. Dat gaat dus heel geleidelijk, terwijl we ondertussen ook nieuwe sociale huurwoningen toevoegen in de DAEB. Hierbij gaat het om gemiddeld 100 woningen per jaar.

Onderdeel van het scheidingsvoorstel is ook het overbrengen van circa 120 dure woningen naar Goois Wonen BV. Het scheidingsvoorstel kwalificeren we als een hybride variant van de scheiding. Om de juridische structuur te optimaliseren, is Dudok Wonen BV gefuseerd met Goois Wonen BV. Er heeft een woningoverdracht plaatsgevonden vanuit Goois Wonen BV aan Stichting Dudok Wonen. In figuur 23 ziet u hoe de verdeling eruitziet na afronding van de scheiding en de juridische optimalisatie.



Figuur 23: woningoverdracht Goois Wonen BV – Stichting Dudok Wonen

De Autoriteit Woningcorporaties ging, na het ontvangen van een positieve zienswijze van onze gemeenten en onze huurders, in 2017 akkoord met het scheidingsvoorstel.

5.3. Investeringsopgave

De beschikbare investeringscapaciteit verdelen we volgens vastgestelde verhoudingen over vier investeringscategorieën. U leest hieronder per investeringscategorie wat we in 2017 gedaan hebben. Daarbij tekenen we aan, dat de wet- en regelgeving rondom DAEB/niet-DAEB de inzetbaarheid van vermogen voor investeringen beperkt.

mee-investeren in de woning van de klant

A) Mee-investeren: realisatie Kopen naar Wens 'Andere Woning'

We investeren mee in de woning van de klant. Vindt die investering plaats in een woning die niet uit onze eigen huurvoorraad komt, dan hebben we daar investeringscapaciteit voor nodig. Dit noemen we 'Andere Woning' (tabel 13). In 2017 realiseerden we twee van dergelijke aankopen: één in Hilversum en één in Nederhorst den Berg.

Tabel 13: gerealiseerd aantal aankopen Andere Woning, 2013-2017

	2017	2016
Kopen naar Wens Andere Woning	2	2

Totaal is hierin € 374.500,- geïnvesteerd in 2017. Gemiddeld legden kopers zelf een bedrag van € 97.500 in op een gemiddelde taxatiewaarde van € 187.500. Onze inleg bedroeg gemiddeld € 89.750,-. Kopers droegen op deze manier 52% zelf bij aan de koopsom. Het resterende deel (uitgestelde betaling) betalen zij in delen terug per jaar of bij moment van verkoop. Hierbij is de uitgestelde betaling minimaal vermeerderd met 2%.

B) Verbeteringen: investeringen bij verhuurmutatie

Komt er een woning leeg, dan bekijken wij welke bouwtechnische en woontechnische werkzaamheden nodig zijn om de woningen weer geschikt te maken voor verhuur of verkoop. Daarbij is het van belang welk label de woning heeft vanuit onze portefeuillestrategie: sociale verhuur, vrijesectorhuur of verkoop. In 2017 is bij mutatieonderhoud totaal € 2,6 miljoen geïnvesteerd in 175 woningen (waarvan 118 woningen in gemeente Hilversum en 57 woningen in de gemeente Gooise Meren). Dat is € 6.196 per woning. In 2016 investeerden we € 1,4 miljoen en gemiddeld € 4.985 per woning in mutatieonderhoud.

C) Verduurzamen van de woningvoorraad

In onze portefeuillestrategie is vastgelegd dat we in de periode 2017-2020 ca. € 12,0 miljoen investeren in verduurzaming van de bestaande voorraad. Uiterlijk in 2021 heeft onze woningvoorraad gemiddeld een energielabel B. Dit is een energie-index tussen 1,21 en 1,40. We voldoen daarmee ook aan het Aedesconvenant.

Het is belangrijk om duurzaam vastgoed te hebben. We kiezen voor kwalitatief goede nieuwbouw en waar mogelijk voor behoud en renovatie van bestaand, (karakteristiek) vastgoed. Renovatie en woningverbetering combineren we met verduurzaming. Daarnaast voeren we ook bij de onderhoudswerkzaamheden duurzaamheidsmaatregelen door. Dit beleid passen we al meerdere jaren consequent toe, waardoor een groot deel van onze complexen een stuk duurzamer is geworden. Dit doen we zo:

- We passen al langere tijd FSC-gecertificeerd hout toe in nieuwbouw, renovatie en onderhoud.
- De uitvoering van het reguliere planmatig en contractonderhoud combineren we met duurzaamheidsmaatregelen. Bijvoorbeeld het vervangen van enkel glas door dubbel glas, isolatie van spouwmuren en platte daken en het plaatsen van hoog-rendementsketels.

Om de ambitie uit onze portefeuillestrategie te kunnen bereiken, hebben we in 2017 een uitvoeringsprogramma voorbereid in de Van Speijkbuurt met verduurzaming van de schil en het aanbieden van individuele bewonerspakketten. Deze aanpak gaan we evalueren en mogelijk op grotere schaal uitrollen om onze duurzaamheidsambities te kunnen realiseren. Bij het pilotproject Van Speijklaan zijn verschillende isolatiepakketten aangebracht, zoals spouwmuurisolatie, dak en vloerisolatie. Daarnaast is het enkel glas vervangen door HR++ glas.

In 2017 begonnen we met de uitvoering van een project om open geisers te vervangen door hoog-rendementsketels. Dit is een groot en complex project. We voeren dit uit omdat we veilig wonen en verduurzaming van ons bezit belangrijk vinden. Dit project beslaat meerdere jaren.

Tabel 14: investeringen in duurzaamheidsmaatregelen 2017

	Investering
Duurzaamheidsmaatregelen	€ 1,2 miljoen
Renovatie Bloemenbuurt	€ 4,1 miljoen
Pilot Van Speijkbuurt	€ 1,7 miljoen
Totaal	**€ 7,0 miljoen**

D) Herstructurering en nieuwbouw

- In 2017 hebben we een mooi project opgeleverd aan de Langestraat. Het gaat om 39 studio's en zes appartementen. Een deel van deze woningen is bestemd voor het woonconcept In Between Places (zie paragraaf 3.7 voor meer toelichting op het concept).
- In Hilversum vordert de bouw gestaag van drie appartementencomplexen op de locatie van het huidige zorgcentrum Zuiderheide. Twee appartementencomplexen zetten we in voor de sociale en vrije sectorhuur. Eén complex wordt door zorginstelling Hilverzorg gehuurd voor intramurale zorg.
- In Hilversum bouwen we ook aan de Antonie Fokkerweg. We bouwen hier 26 woningen in de sociale huur met een huisartsenvoorziening. In 2018 wordt dit complex opgeleverd.
- In de gemeente Gooise Meren zijn we op het terrein van de voormalige chocoladefabriek Bensdorp in Bussum gestart met de bouw van 40 sociale huurwoningen.

5.4. Exploiteren

5.4.1. Renovatie en onderhoud

Renovatie

In 2017 begonnen we met de renovatie van de laatste fase van de Bloemenbuurt in Hilversum. De Bloemenbuurt is gemeentemonument en onderdeel van beschermd stadsgezicht Hilversum Zuid. Wat deden we?

- Alle 249 sociale huurwoningen zijn aan de buitenzijde volledig gerenoveerd. De oorspronkelijke details zijn in ere hersteld.
- Aan de binnenzijde van de woning hadden huurders de keus. Zij konden kiezen voor bijvoorbeeld een badkamer- of keukenrenovatie of een isolatiepakket.

Planmatig onderhoud

Bij planmatig en contractonderhoud gaat het vooral om periodiek schilderwerk. Soms plaatsen we dubbel glas of vervangen we een kozijn. Ook het onderhoud en de vervanging van installaties hoort soms bij het planmatig onderhoud.

Service- en reparatieonderhoud

In 2017 is de veranderde uitvoering van het Service- & Reparatieonderhoud verder verfijnd. Dit deden we omdat we door 'regisserend opdrachtgeverschap' nog efficiënter en klantvriendelijker willen gaan werken. De kern van de veranderingen is:

- We hebben twee nieuwe onderhoudsbedrijven geselecteerd.
- Onze klanten kunnen nu gebruikmaken van een reparatieportal.
- De klantcontacten gaan rechtstreeks via de onderhoudsbedrijven.

Mutatieonderhoud

Bij het proces voor mutatieonderhoud maken we onderscheid in drie soorten woningen:

- A-woning: de investering mutatieonderhoud is maximaal circa € 1.000 per woning.
- B-woning: de investering mutatieonderhoud is tussen de € 1.000 en € 5.000 per woning.
- C-woning: de investering mutatieonderhoud is meer dan € 5.000.

De twee geselecteerde onderhoudsbedrijven die ook het dagelijks onderhoud doen, voeren de A-mutaties uit. Het mutatieonderhoud van de B- en de C-woningen wordt uitgevoerd door twee partners met wie we afspraken maakten over het groot onderhoud.

Kosten renovatie en onderhoud

In 2016 besloten we om over te gaan van een flexibele voorraad naar een vaste, gelabelde voorraad. Hierdoor is het aantal woningen waarbij fors mutatieonderhoud nodig was (categorie C), toegenomen ten opzichte van 2016. In vergelijking met voorgaande jaren is het mutatieonderhoud bij relatief grotere woningen uitgevoerd. Daarnaast was het aantal mutaties hoger. De kosten waren hierdoor hoger. In tabel 15 ziet u welke kosten we maakten.

Tabel 15: kosten onderhoud woningen en VVE-bijdragen 2016 en 2017

Onderhoud	2017	2016
Contractonderhoud	€ 1,2 miljoen	€ 1,2 miljoen
Planmatig onderhoud	€ 2,2 miljoen	€ 1,3 miljoen
Service & Reparatieonderhoud	€ 1,5 miljoen	€ 1,4 miljoen
Mutatieonderhoud	€ 2,6 miljoen	€ 1,4 miljoen
VvE-bijdragen (inclusief investeringsfonds & bruidsschat) *	€ 1,3 miljoen	€ 5,6 miljoen*
Totaal	**€ 8,8 miljoen**	**€ 10,9 miljoen**

** De VvE-bijdragen bevatten een eenmalige afboeking van het reservefonds onderhoudsvoorziening van € 4,2 miljoen als gevolg van een wijziging in de rapportering.*

5.4.2. Mutaties

In tabel 16 is het aantal verhuringen en verkochte woningen weergegeven, uitgesplitst naar woonproduct en jaartal. In hoofdstuk 3 beschreven we al welke doelgroepen we bedienden met deze verhuringen.

Tabel 16:aantal sociale, vrije sector verhuringen en kooparrangementen, 2016-2017

	Sociale verhuringen	Vrije sector verhuringen	Koop Goedkoop	Kopen naar wens	Kopen naar wens totaal
2017	346	127	96	1	2
2016	268	147	127	14	14

5.4.3. Leegstand

De leegstand van onze woningen heeft onze aandacht. Ultimo 2017 stond 2,3% van onze woningen leeg, met name vanwege niet aansluitend verhuren of het lang duren van het verkoopproces. In 2018 werken we hard aan het terugdringen van de leegstand. Dit doen we vooral door sneller aansluitend te verhuren.

Tabel 17: stand aantal leegstaande woningen ten opzichte van totaal aantal woningen per 31-12-2017 (in %).

	2017	2016
wegens verhuur	1,3%	1,4%
wegens verkoop	0,7%	0,7%
wegens groot onderhoud	0,3%	0,3%
Totale leegstandspercentage	2,3%	2,4%

In de afgelopen jaren is de opvatting van woningcorporaties over de omgang met vastgoed veranderd. Wij kiezen voor een professionele invulling van onze rol als opdrachtgever door regisserend opdrachtgeverschap. Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

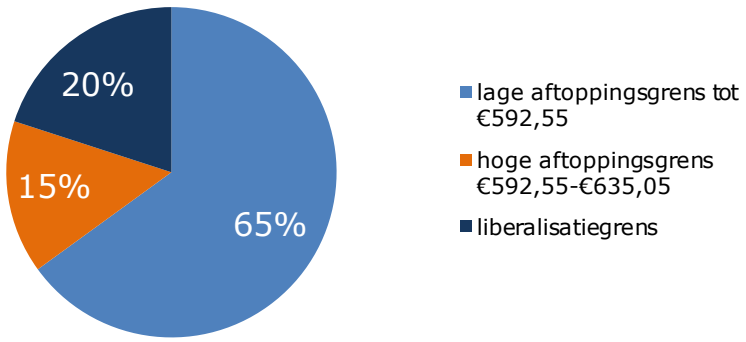
- Per vastgoedproces- of project kiezen we voor de opdrachtgeversrol die het best past bij de vraagstelling.
- In plaats van zelf te ontwerpen en gedetailleerd de werkwijze te omschrijven, nodigen we marktpartijen uit om hun kennis in te zetten. Hierbij formuleren we vooraf enkele prestatie-eisen.
- Op deze manier verleggen we de focus van de laagste prijs naar de beste prijs-kwaliteitverhouding. De betrokkenheid en tevredenheid van klanten is hierbij ons uitgangspunt.

De huurderving bedroeg in 2017 3,5%.

5.4.4. Huurbeleid & huurverhoging

Woningcorporaties zijn sinds 2016 verplicht om passend toe te wijzen bij nieuwe verhuringen. Om hieraan te kunnen voldoen, maakten we een procentuele verdeling van het aanbod sociale huurwoningen per jaar. Dit deden we op basis van het aanbod sociale huurwoningen per jaar in een huurprijscategorie: ons huurprijsbeleid (figuur 24).

Figuur24: huurprijsbeleid Dudok Wonen



- 65% van het jaarlijkse aanbod is onder de lage aftoppingsgrens: we bieden voorrang aan één- en tweepersoonshuishoudens met recht op huurtoeslag.
- 15% van het jaarlijkse aanbod is onder de hoge aftoppingsgrens: we bieden voorrang aan meerpersoonshuishoudens met recht op huurtoeslag.
- 20% van de jaarlijkse verhuringen zit in het segment tussen de hoge aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens. Deze verhuren we uitsluitend aan de secundaire doelgroep. Dit zijn huishoudens met een inkomen tussen de inkomensgrens voor de primaire doelgroep en € 36.165, afhankelijk van de samenstelling van het huishouden. Zij kunnen wel in aanmerking komen voor een sociale huurwoning, maar niet voor huurtoeslag.

de juiste *match* tussen het inkomen van de huurder en de huurprijs

Huurverhoging

De wet Doorstroming Huurmarkt uit 2016 geeft de kaders aan voor de jaarlijkse (inkomensafhankelijke) huurverhoging. Dit gebeurt onder andere via de huursombenadering. De huursom houdt in dat de inkomensafhankelijke huurverhogingen en de harmonisaties in 2017 samen niet meer dan 1% plus inflatie mag bedragen. Net als in 2016 streefden we in 2017 naar een juiste match tussen het inkomen van de huurder en de huurprijs: de sterkste schouders dragen de zwaarste lasten. Na overleg met onze HBV zijn we voor 2017 afgeweken van dit element van ons huurbeleid. De HBV heeft vervolgens positief geadviseerd over de huurverhoging van 2017. De huurverhoging in 2017 was 0,3% (tabel 18):

Tabel 18: huurverhogingen 2017

Huishoudensinkomen per jaar	Wettelijk max %	Huurverhoging
<€ 40.349	2,8 (inflatie + 2,5)	0,3%
>€ 40.349	4,3 (inflatie + 4,0)	0,3%
A. Pensioengerechtigden	2,8 (inflatie + 2,5)	0,3%
B. Gezinnen met vier of meer personen	2,8 (inflatie + 2,5)	0,3%

De huurverhoging van vrijesectorwoningen, bedrijfsonroerend goed en parkeerplaatsen is contractgebonden en zag er in 2017 zo uit:

	Huurverhoging %
Betaalbare vrijesectorwoningen tot € 850	0,3%
Dure vrijesectorwoningen boven de € 850	min 0,7% - max 2,3%
Bedrijfsonroerend goed	volgens contract
Parkeerplaatsen en bergingen	0,7 %

Bezwaren en huurcommissiezaken

- In 2017 ontvingen en behandelden we slechts twee bezwaren. Deze werden beide ongegrond verklaard en zijn vervolgens ingetrokken. De redenen hiervoor: de huurverhoging was volgens contract en het vervallen van recht op huurtoeslag is geen argument.
- Huurcommissiezaken deden zich dit jaar niet voor. Hiermee is de bezwaarprocedure van de huurverhoging 2017 afgerond.

In 2016 ontvingen we 86 bezwaren. Hiervan zijn er elf doorgestuurd aan de Huurcommissie. Hiervan zijn 3 bezwaren door huurders ingetrokken, nog voor de zitting van de Huurcommissie. De Huurcommissie stelde ons in de overige 8 ingediende bezwaren in het gelijk.

5.4.5. Voorkomen huurachterstanden

Daling huurachterstanden

- Het percentage huurachterstanden bij zittende huurders is per 31 december 2017 0,8% van de jaaromzet. In euro's is dat zo'n € 400.000. Dit is een toename ten opzichte van 2016: 0,7% van de jaaromzet. De daling die duidelijk in 2016 te zien was ten opzichte van 2015 is niet doorgezet.
- De achterstand van vertrokken huurders per 31 december 2017 is 0,5% van de jaaromzet. In 2016 bedroeg dit 0,4%

Voorkomen betalingsachterstanden

Betalingsproblemen signaleren we in een vroeg stadium. Zo willen we voorkomen dat de huurachterstanden van bewoners verder oplopen. Een lage huurachterstand is nog relatief eenvoudig op te lossen. Dat doen we via ons incassoteam. Het team benadert huurders met een betalingsachterstand persoonlijk. Zo proberen we achterstanden te minimaliseren en als het kan extra kosten voor onze klanten te voorkomen.

uitgaan van de eigen kracht: wat is er wél mogelijk?

Daarnaast stimuleren wij bewoners met een betalingsachterstand contact met ons op te nemen via diverse kanalen: persoonlijk contact, e-mail, social media en WhatsApp. Ook nodigen wij huurders met een betalingsachterstand uit voor het inloopspreekuur in de avonduren. Onze aanpak is erop gericht mensen te blijven huisvesten en ontruimingen te voorkomen. We gaan bij deze aanpak uit van de eigen kracht van de huurders: *'wat is er wél mogelijk'* in plaats van *'wat kan er niet'.* We bereikten resultaat op onder meer deze manieren:

- we organiseerden incasso-belavonden;
- we organiseerden een inloopspreekuur in de avonduren;
- we hielden huisbezoeken;
- we werkten samen met het Sociaal plein en Loket Wijzer van de gemeente en schuldhulpverlening;
- klanten namen via WhatsApp contact met ons op, maakten betaalafspraken enzovoort;
- we namen deel aan Project Amargi: schuldpreventie in samenwerking met gemeente en andere corporaties.

Deurwaardersdossiers

We willen graag dat het aantal dossiers bij deurwaarders afneemt. In 2017 is dat gelukt: het aantal dossiers daalde van 173 naar 116 dossiers. We werken hierin actief samen met diverse partijen: een budgetcoach, bewindvoerders en de uitvoeringsloketten van de gemeenten.

Speciale actie erfpachtklanten

In 2017 benaderden we onze erfpachtklanten voor actualisatie van de gegevens. Klanten konden gegevens aanpassen en actualiseren. Tegelijkertijd stelden we onze klanten voor om de erfpachtbetalingen via automatische incasso of betaalmail te betalen. Ongeveer 600 erfpachtklanten reageerden

positief - zo’n 80%. Het effect gaat verder dan het optimaliseren van de gegevens. Want betalen via automatische incasso of betaalmail zorgt voor een beter betaalresultaat.

Woonfraude

We spreken van woonfraude in het geval van onderhuur, onrechtmatige bewoning en hennepkwekerijen. Eind 2017 waren er 60 adressen in onderzoek en zijn er 23 woonfraudedossiers afgehandeld en 14 woningen beschikbaar gekomen voor verhuur of verkoop. In 2017 is er één hennepkwekerij ontmanteld. De aanpak van woonfraude levert een bijdrage aan de doorstroming op de woningmarkt en het rechtmatig aanbieden van huur- en koopwoningen. Ook dragen we op deze manier bij aan een veilige een leefbare woonomgeving voor onze huurders.

Wat is onze aanpak? Onze medewerkers Incasso Woonfraude onderzoeken de meldingen en handelen de woonfraudedossiers af. Het doel hiervan is de beëindiging van de woonfraudesituatie. Soms wordt hierbij de huurovereenkomst opgezegd of moet de woning worden ontruimd. Dit doen we bijvoorbeeld als er sprake is van hennepteelt in de woning. Soms keert een huurder terug in de woning.

ontruimingen voorkomen we het liefst zoveel mogelijk

Woningontruimingen

- Het aantal woningontruimingen daalt. In 2017 vonden er zes ontruimingen plaats. In 2016 voerden we zeven ontruimingen uit. In 2015 waren dit er veertien. Van deze ontruimingen waren er zes op basis van huurachterstand.

Ontruimingen voorkomen we het liefst zoveel mogelijk. We willen immers mensen huisvesten en dakloosheid voorkomen. Helaas is er soms geen andere uitweg. Huurders moeten immers hun maandelijkse huur- en servicekosten voldoen. Ook verwachten we van een huurder dat hij overlast of vervuiling van de woning voorkomt. Komt een huurder (betaal)afspraken niet na, dan gaan we een intensief traject in waarbij we het dossier uiteindelijk overdragen aan de deurwaarder. Dit kan vervolgens leiden tot een ontruimingsvonnis.

5.5. Desinvesteren

In 2017 verkochten we alleen aan bewoners en bij uitzondering eenmaal aan een belegger die de onderliggende winkel in eigendom heeft (tabel 19). Huurwoningen uit de bestaande portefeuille verkopen we in principe nooit in verhuurde staat. In 2017 heeft zich geen verkoop van bedrijfsonroerend of maatschappelijk onroerend goed voorgedaan. We verkochten twee garages in 2017 die deel uitmaakten van een Vereniging van Eigenaren.

Tabel 19: aantal verkopen per koopproduct 2016-2017 (exclusief Kopen naar Wens Andere Woning en vrije verkopen).

	2017	2016
Koop Goedkoop	96	127
Kopen naar Wens	1	14
Kopen naar Wens totale verkoop	2	14
Totaal	**99**	**155**

Het primaire doel van de verkoop is het bedienen van de doelgroep met de sociale koopproducten Koop Goedkoop en Kopen naar Wens. Meer hierover las u in hoofdstuk 3. Het secundaire doel is het verversen van de portefeuille door verkoopopbrengsten te genereren en deze weer in te zetten voor nieuwe investeringen. De totale inkomsten uit desinvesteringen bedroegen in 2017 ruim € 16,5 miljoen euro. Deze inkomsten uit desinvesteringen kwamen voort uit deze onderdelen:

- Verkoop van mutatiewoningen met Koop Goedkoop (€ 13,8 miljoen).
- Bestaande Koop Goedkoop-bewoners die de grond bijkochten (€ 0,7 miljoen). Kopers met een contract gesloten tussen 2011 en 2015 hebben contractueel het recht de grond bij te kopen en maken daar soms gebruik van. In totaal betreft dat 495 koopovereenkomsten. In 2017 kochten vijftien kopers met een dergelijk contract de grond bij: zeven keer in gemeente Hilversum en acht keer in Gooise Meren. In 2016 waren dat er zes.
- Verkoop van de eigen huurwoning aan huurders met Kopen naar Wens (ruim € 0,1 miljoen).
- Bestaande Kopen naar Wens-klanten die gedeeltelijk bijkopen of de uitgestelde betaling volledig voldoen en verhuizen. Dit laatste is in 2017 achttien keer gebeurd (ruim € 1,8 miljoen).

In 2017 was er net als in 2016 geen gedwongen verkoop (executie) bij Kopen naar Wens en bij Koop Goedkoop.

5.6. Financiering 2017

In 2017 werd binnen de stichting voor € 25 miljoen aan door WSW geborgde DAEB-financiering aangetrokken. Dit betrof herfinanciering. Vanwege scheiding DAEB en niet-DAEB werd door de DAEB-administratie een interne lening verstrekt aan de niet-DAEB-administratie. Deze lening was € 101,5 miljoen.

Onze schuldpositie

- Op dit moment hebben wij een schuld van circa € 42.000 per huurwoning. Deze schuld daalt licht de komende jaren per huurwoning. De streefwaarde is rond de € 40.000 in 2019. De streefwaarde van de schuld per huurwoning is gebaseerd op de huidige uitgangspunten van het financieel beleid. Deze uitgangspunten zijn onder andere solvabiliteit, financierbaarheid en rendementseisen.
- De daling van de schuldpositie per huurwoning leidt tot de afname van de totale leningenportefeuille, afgezet tegen het investerings- en desinvesteringsprogramma in meerjarenperspectief.

a. Financiering

De financieringsbehoefte voor het gereguleerde segment (DAEB) voor 2017 werd begroot op € 32 miljoen. In totaal werd € 25 miljoen aangetrokken. Hiervan was € 10 miljoen reeds gearrangeerd in december 2016 met storting in januari 2017. In juli 2017 werd nog € 15 miljoen aangetrokken. Het totaal aan aflossingsverplichtingen in 2017 voor het gereguleerde segment was € 16,8 miljoen. Het schuldrestant van de leningenportefeuille die door het WSW werd geborgd steeg in 2017 met € 8,2 miljoen (tabel 20).

Tabel 20: schuldrestant, aflossing en opname 2017 (x € 1.000) Stichting Dudok Wonen

Stichting Dudok Wonen	Totaal 2017
Schuldrestant 1 januari	241.156
Aflossing	16.822
Opname	25.000
Schuldrestant 31 december	249.334

De leningenportefeuille bestond volledig uit DAEB-financiering. De kaspositie van de Stichting kwam uit op € 27,6 miljoen per 31 december 2017. Daarnaast was per dezelfde datum een bedrag aan *cash collateral* van € 6,3 miljoen gestort bij BNG. Dit *cash collateral* is een contante zekerheid die dient als dekking voor de marginverplichting uit hoofde van de renteswap bij BNG.

De leningenportefeuille van Goois Wonen B.V. bestond uit een hypothecaire geldlening (zie tabel 21). De kaspositie van Goois Wonen B.V. kwam uit op € 2,9 miljoen per 31 december 2017.

Tabel 21: schuldrestant, aflossing en opname 2017 (x € 1.000) Goois Wonen B.V.

	Totaal 2017
Schuldrestant 1 januari	10.620
Aflossing	-360
Opname	0
Schuldrestant 31 december	10.260

b. Derivaten

- In 2017 zijn geen nieuwe rentederivaten aangetrokken. Stichting Dudok Wonen heeft drie renteswaps met een negatieve marktwaarde van € 19,3 miljoen per ultimo 2017, op basis van de opgave van de banken. Dit is weergegeven in tabel 22.

- **Tabel 22: rentederivaten (x € 1.000) per 31-12-2017**

Tegenpartij	**Bedrag lening**	**Rentepercentage**		**Startdatum**	**Einddatum**	**Hedge**	**Marktwaarde**	**Clausule Marktwaarde Verrekening**
		Variabel	Vast					
ING	20.000	3mnd Euribor	4,195	3-7-2006	2-7-2018	20.000	-888	Nee
ING	25.000	3mnd Euribor	4,52	30-11-2007	30-11-2027	25.000	-9.170	Nee
BNG	25.000	3mnd Euribor	2,58	31-3-2010	31-3-2060	25.000	-9.253	Ja
Totalen	**70.000**					**70.000**	**-19.311**	

Goois Wonen B.V. heeft geen rentederivaten.

De renteswap met BNG Bank kent een verplichting tot marktwaardeverrekening. De andere twee renteswaps hebben deze verplichting niet. Op de 15de van elke maand (de waarderingsdag) wordt de marktwaarde van de BNG renteswap wordt bepaald. Dan vindt eventuele marktwaardeverrekening plaats. Als gevolg van de ontwikkelingen op de rente- en kapitaalmarkten is deze verplichting voor het eerst in 2014 acuut geworden. Het bij BNG Bank gestorte *cash collateral* was € 6,3 miljoen per de ultimo van 2017. Het gestorte *cash collateral* is minder dan de marktwaarde. Dit komt omdat een *threshold* (drempelbedrag) van € 3,1 miljoen van toepassing is. Het te storten *cash collateral* is het saldo van marktwaarde minus de de *threshold.* Verder is sprake van een *minimal transfer amount* van € 1 miljoen. Zodoende leidt een verandering in de marktwaarde kleiner dan € 1 miljoen niet tot een wijziging in de marktwaardeverrekening.

we voldoen aan de eis voor de vorming van een liquiditeitsbuffer

a. Liquiditeitsbuffer

Kijken we naar de derivaten, dan voldoen wij aan de eis voor de vorming van een liquiditeitsbuffer in het kader van de Woningwet.

Per 31 december 2017 was het beschikbare bedrag voor onze liquiditeitsbuffer € 40 miljoen. De buffer was zo samengesteld:

- In 2014 trokken we een flexibele *roll over*-lening aan van € 25 miljoen. Deze lening kunnen we binnen 48 uur opnemen. Deze *roll over*-lening kent een verplichte opname van € 5 miljoen. Dit bedrag gebruikten we voor de *collateral*-storting bij BNG Bank. We kunnen dus nog € 20 miljoen opnemen voor *collateral*-stortingen uit hoofde van de BNG-renteswap.
- We hebben een rekening courant-faciliteit bij BNG van € 10 miljoen voor *collateral*-verplichtingen uit hoofde van de BNG renteswap.
- Van de kaspositie van € 27,6 miljoen per ultimo 2017 was een bedrag van € 10 miljoen geoormerkt voor *collateral*-verplichtingen.

Met een liquiditeitsbuffer van € 40 miljoen voldeden we aan de buffervereiste. Als de marktrente per 31 december 2017 zou zijn gedaald met 2%-punt (200 basispunten) ten opzichte van de werkelijke marktrente, dan was de waarde van de BNG-renteswap € 36,7 miljoen negatief geweest. Dit blijkt uit de opgave van BNG Bank. De aanvullende *cash collateral*-verplichting zou in dat geval op € 27,3 miljoen zijn uitgekomen. Hierbij is rekening gehouden met de *threshold* en het reeds gestorte *collateral*.

In de eerder afgesloten contracten zijn per ultimo 2017 geen toezichtbelemmerende bepalingen opgenomen. In 2017 zijn geen nieuwe rentederivaten afgesloten.
We hebben één lening van € 25 miljoen met een af te scheiden *embedded* derivaat. Wij hebben destijds het recht verkocht dat de bank in de laatste periode een vaste rente kan ontvangen. Dit heet een *receiver swaption*. De bank heeft dit recht gekocht met een gekochte *receiver swaption.* De premie is verwerkt in een verlaging van de rentecoupon over de eerste renteperiode.
Het gebruik van rentederivaten door toegelaten instellingen volkshuisvesting is nog maar zeer beperkt toegestaan. We onderkennen de mogelijkheden van het gebruik van rentederivaten. Toch geven we de voorkeur aan het spreiden en beperken van renterisico's. Dit doen we door gebruik te maken van traditionele instrumenten voor rentemanagement. De bestaande derivaatcontracten houden we wel aan.

we geven de voorkeur aan het spreiden en beperken van renterisico's

5.7. WSW en externe toezichthouders

5.7.1. WSW

Jaarlijks verstrekt het WSW een Borgbaarheidsverklaring en een Borgingsplafond. Hieronder leest u er meer over.

Borgbaarheidsverklaring

Het WSW gaf de Borgbaarheidsverklaring op 14 november 2017 aan ons af. De verklaring vermeldt dat wij volgens het Reglement van Deelneming voldoen aan de eisen die het WSW stelt. Op grond hiervan kunnen we gebruikmaken van de faciliteiten van het WSW.

Borgingsplafond

Het Borgingsplafond van een corporatie is de maximale omvang van de geborgde leningenportefeuille van de corporatie gedurende het kalenderjaar. Voor borging door WSW komen alleen activiteiten in aanmerking die behoren tot de bestedingsdoelen. Het Borgingsplafond dat het WSW ons op 14 november 2017 toekende, is:

- voor 2017: € 273,2 miljoen;
- voor 2018: € 263,3 miljoen;

- voor 2019: € 261,0 miljoen.

De verlaging van het Borgingsplafond in deze jaren gaat gelijk op met onze DAEB-financieringsbehoefte die per saldo afneemt. We hoeven de aflossingen op de bestaande geborgde leningenportefeuille niet geheel te herfinancieren. Dit blijkt ook uit de meerjarenraming. Het Borgingsplafond 2017 -2019 is toegekend op basis van de Data Prognose Informatie (dPi) 2016. Wij voldoen op basis van geconsolideerde en enkelvoudige cijfers aan de normen verbonden aan vijf ratio's, namelijk:

- ICR: de rentedekkingsgraad
- DSCR: de rentedekkingsgraad
- LTV: loan to value
- solvabiliteit
- dekkingsratio

de herfinanciering is zekergesteld voor drie jaar

Dudok Wonen heeft risicoprofiel 'groen'. Dit betekent dat de herfinanciering is zekergesteld voor drie jaar: 2017, 2018 en 2019. Uitbreiding van de leningenportefeuille is alleen mogelijk op basis van een individuele aanvraag, als het Borgingsplafond niet ter beschikking kan worden gesteld.

Beoordeling door WSW

Op 13 december 2017 heeft het WSW per brief de beoordeling van de business risks van Dudok Wonen aan bestuur en RvC gezonden. Deze beoordeling vond plaats op deze manier:

- beoordeling van de financial risks op basis van dPi en dVi;
- beoordeling van de business risks op basis van gesprekken met medewerkers en het doornemen van diverse stukken.

Het WSW beoordeelde ons als een financieel gezonde corporatie met een verbeterd risicoprofiel (risicoklasse 'groen'). Voor 1 april 2018 sturen wij het WSW een toelichting op de toename van de onderhoudskosten.

WSW-ratio's

De cijfers van de toegelaten instelling 2017 laten zien dat Dudok Wonen voldeed aan de gestelde normen op de financiële ratio's van het WSW (tabel 23). Op basis van de meerjarenraming en de jaarrekening 2017 worden deze WSW-ratio's berekend voor Stichting Dudok Wonen plus 100% deelnemingen (geconsolideerd) en Stichting Dudok Wonen enkelvoudig:

Tabel 23: WSW-ratio's Dudok Wonen 2017

WSW Ratio's 2017 (Geconsolideerd)		**Dudok Wonen-norm**	**WSW norm**	**Realisatie 2015-2017**	**Prognose 2018-2022**
Interest Coverage ratio	(norm is minimum)	1,6	1,4	2,1	2,5
Debt Service Coverage ratio	(norm is minimum)	1	1,0	1,7	2,0
Loan-to-Value (bedrijfswaarde)	(norm is maximum)	75%	75%	62%	60%
Solvabiliteit (EV / TV bedrijfswaarde)	(norm is minimum)	25%	20%	42%	43%
Dekkingsratio	(norm is maximum)	50%	50%	23%	n.v.t.

WSW Ratio's 2017 (Enkelvoudig)		**Dudok Wonen-norm**	**WSW norm**	**Realisatie 2015-2017**	**Prognose 2018-2022**
Interest Coverage ratio	(norm is minimum)	1,6	1,4	2,1	2,3
Debt Service Coverage ratio	(norm is minimum)	1	1,0	1,8	1,9
Loan-to-Value (bedrijfswaarde)	(norm is maximum)	75%	75%	70%	68%
Solvabiliteit (EV / TV bedrijfswaarde)	(norm is minimum)	25%	20%	44%	45%
Dekkingsratio	(norm is maximum)	50%	50%	23%	n.v.t.

Berekening van de ratio's

Voor de ICR en DSCR geldt deze werkwijze: een realisatiecijfer wordt berekend over de jaren 2015-2017 en een prognosecijfer wordt berekend voor 2018-2022. De laagste van de twee berekende ratio's wordt genomen als WSW-ratio voor dat laatste realisatiejaar. Voor de Loan-to-Value (LTV) geldt dat het hoogste percentage van het verslagjaar (2017) en het lopende jaar (2018) wordt genomen. Voor de solvabiliteit wordt het laagste percentage van het verslagjaar (2017) en het lopende jaar (2018) genomen.

Beoordeling ILT/ Aw

Vanaf 2017 ontvangen corporaties een jaarlijkse toezichtsbrief gedurende het jaar. De toezichtsbrief over 2017 verschijnt in de eerste helft van 2018. Het oordeel over de passendheidsnorm en de staatssteunnorm heeft de Aw op 30 november 2017 gezonden aan ons bestuur en de voorzitter van de RvC. Dit stond er in de brief: 'De accountant heeft de juistheid en volledigheid van de toewijzingen kunnen vaststellen. Hierbij heeft Dudok Wonen in 2016 in minder dan 95% van de huurders met recht op huurtoeslag een woning onder de vigerende aftoppingsgrenzen toegewezen. Dit leidt over het verslagjaar 2016 niet tot consequenties.' Naar aanleiding hiervan is een onderzoek ingesteld. Hieruit bleek helaas dat door een programmeerfout verkeerde gegevens zijn gebruikt in de verantwoording. De juiste gegevens zijn alsnog aan de toezichthouder aangeleverd. Voor de verantwoording over 2017 zijn extra controles opgenomen in het proces.

In december 2017 is door de Aw een governance inspectie uitgevoerd in het kader van het continue toezicht door de Aw. Begin 2018 heeft de Aw hierover gerapporteerd. De Aw concludeert dat - op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken - de governance van Dudok Wonen op hoofdlijnen voldoet aan de criteria voor good governance. De governance inspectie geeft geen aanleiding tot het doen van interventies. Wel vraagt de Aw aandacht voor de invulling van de specifieke rol van de controller als gevraagd en ongevraagd adviseur van de RvC.

een financieel gezonde corporatie met een verbeterd risicoprofiel

5.8. Toekomstige Financiering

5.8.1. Meerjarenfinancieringsbehoefte

De meerjarenfinancieringsbehoefte bestaat uit de financieringsbehoefte van de toegelaten instelling voor DAEB- en niet-DAEB en de dochteronderneming Goois Wonen B.V. Van grote invloed op de financieringsbehoefte zijn de verkoopopbrengsten en investeringsuitgaven en de aflossingsverplichtingen uit hoofde van de lopende leningen.

DAEB-verkoopopbrengsten en investeringsuitgaven

De DAEB-verkoopopbrengsten bevinden zich op een gemiddeld niveau van € 13,2 miljoen per jaar over de periode 2018 -2022. De DAEB-investeringsuitgaven komen gemiddeld uit op € 21,2 miljoen per jaar. Voor de periode 2018-2022 zien de verkoopopbrengsten en investeringsopgave voor DAEB er zo uit (tabel 24):

Tabel 24: verkoopopbrengsten en investeringsopgave voor DAEB 2018-2022

Verkopen DAEB (x € 1.000)	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Verkoop Koop Goedkoop	11.399	9.94	10.197	9.731	9.559
Bijkopen grond Koop Goedkoop	613	208	680	652	707
Verkoop sociale koop	2.121	2.244	2.061	2.026	2.270
Bijkoop sociale koop	955	955	955	955	1.147
Verkoop overig	-	-	-	-	-
Verkoop nieuwbouw koop	-	-	-	-	-
Verkoopkosten	-707	-636	-625	-574	-592
Saldo verkoopontvangsten	*14.381*	*12.711*	*13.268*	*12.790*	*13.091*
Investeringen DAEB (x € 1.000)	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Nieuwbouw huur	13.113	20.119	17.494	11.668	13.045
Verbeteringen bestaand bezit	5.288	6.038	5.477	5.709	3.459
Nieuwbouw koop	0	0	0	0	0
Aankopen	555	568	581	595	608
Ten Dienste Van	435	355	355	355	355
Saldo investeringsuitgaven	*19.391*	*27.080*	*23.907*	*18.327*	*17.467*

De geprognosticeerde verkoopopbrengsten dekken de investeringsuitgaven niet geheel. Dit leidt echter niet tot additionele financiering. De leningenportefeuille blijft afnemen. Dit komt door een positieve operationele kasstroom. De nieuwbouwhuur is vanaf 2021 nog niet gecommitteerd en reflecteert de ambitie om te blijven investeren in de sociale woningbouw.

Niet-DAEB-verkoopontvangsten en investeringsuitgaven

De niet-DAEB-verkoopontvangsten hebben een gemiddeld niveau van € 4 miljoen per jaar. De niet-DAEB-investeringsuitgaven bevinden zich op een niveau van € 5,4 miljoen. Het verschil tussen inkomsten en uitgaven valt voor een groot deel in 2018. In de jaren daarna dekken we de

financieringsbehoefte door de niet-DAEB-operationele kasstroom. De post Kopen naar Wens andere Woning is niet gecommitteerd en voorwaardelijk aan de beschikbaarheid van voldoende niet-DAEB-middelen (tabel 25).

Tabel 25: verkoopopbrengsten en investeringsopgave voor niet-DAEB 2016-2020

Verkopen niet-DAEB (x € 1.000)	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Verkoopopbrengst Koop Goedkoop	1.141	1.325	705	1.587	798
Bijkopen grond Koop Goedkoop	-	157	-	-	-
Verkoopopbrengst Kopen naar Wens	342	345	756	555	196
Bijkoop Kopen naar Wens	345	345	345	345	345
Verkoopopbrengst overig	-	-	-	-	-
Verkoopopbrengst nieuwbouw koop	3.665	2.058	30	249	-
Verkoop grond	1.774	1.420	1.556		
Verkoopkosten	-58	-66	-59	-83	-38
Saldo verkoopontvangsten	*7.209*	*5.584*	*3.333*	*2.653*	*1.301*
Investeringen niet-DAEB (x € 1.000)	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Nieuwbouw huur	4.107	1.394	607	553	-
Verbeteringen bestaand bezit	1.321	2.052	2.055	1.997	2.251
Nieuwbouw koop	4.943	999	194	213	-
Aankoop grond	1.386	989	989	1.386	
Aankopen, Kopen naar Wens andere Woning					
Saldo investeringsuitgaven	*11.757*	*5.434*	*3.845*	*4.149*	*2.251*

Aflossingsverplichtingen

De aflossingsverplichtingen van de toegelaten instelling zijn € 71,8 miljoen in de periode 2018 -2022. Deze aflossingen betreffen uitsluitend DAEB-leningen. De aflossingsschema's zijn weergegeven in tabel 26.

Tabel 26: aflossingsschema Stichting Dudok Wonen 2018-2022 (x € 1.000)

aflossingsverplichtingen DAEB	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Aflossingen leningen DAEB	22.430	18.010	23.330	4.099	3.955

De aflossingsverplichtingen in Goois Wonen B.V. zijn weergegeven in tabel 27 en bedraagt in totaal € 10, 5 miljoen over de periode 2018 – 2022.

Tabel 27: aflossingsschema Goois Wonen B.V. 2018-2022 (x € 1.000)

aflossingsverplichtingen Goois Wonen B.V.	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Aflossingen leningen	360	360	360	9.180	350

Financieringsbehoefte

De financieringsbehoefte van Stichting Dudok Wonen is weergegeven in tabel 28 en bedraagt € 53 miljoen in de periode 2018 -2022. De behoefte bestaat geheel uit geborgde DAEB financiering.

Tabel 28: Financieringsbehoefte Stichting Dudok Wonen 2018 – 2022 (x € 1.000)

Nieuwe leningen	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
leningen DAEB	16.000	15.000	22.000	0	0
leningen niet-DAEB	0	0	0	0	0

De financieringsbehoefte in Goois Wonen B.V. is weergegeven en in tabel 29 en bedraagt € 10,5 miljoen over de periode 2018 -2022. Dit betreft de herfinanciering van een bestaande hypothecaire geldlening.

Tabel 29: Financieringsbehoefte Goois Wonen B.V. 2018-2022 (x € 1.000)

Nieuwe leningen	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
	0	0	0	10,5	0

Interne financiering

Met de scheiding van DAEB en niet-DAEB in de Stichting Dudok Wonen is door de DAEB-tak een interne lening verstrekt aan de niet-DAEB tak. Door deze interne financiering heeft de niet-DAEB-tak de komende jaren geen behoefte aan niet-geborgde externe financiering.
Op 1 januari 2017 verstrekte de DAEB-tak aan de niet-DAEB tak een interne lening van € 101,5 miljoen. De niet-DAEB tak lost deze interne lening volledig af aan de DAEB-tak volgens een intern schema. In 2017 is € 16,7 miljoen afgelost op de interne lening.

Aan Goois Wonen B.V. werd door Stichting Dudok Wonen in het kader van de hybride DAEB/ niet-DAEB scheiding op 1 januari 2017 een startlening verstrekt van € 11,25 miljoen. Deze startlening is vervolgens direct en volledig terugbetaald door Goois Wonen B.V. aan Stichting Dudok Wonen, waardoor per de ultimo van 2017 Stichting Dudok Wonen geen financieringsbanden met Goois Wonen B.V. heeft.

Alternatieve financiering

Het vermogen om niet-geborgde financiering aan te kunnen trekken, wordt de komende jaren belangrijker. Wij streven naar een grotere zelfredzaamheid op de kapitaalmarkt. Als het hiervoor nodig is nieuwe financieringsvormen vorm te geven, moet de organisatie hiervoor zijn ingericht. Gedegen en betrouwbaar financieel management is daarvoor cruciaal.

5.9. Financieel beleid & ontwikkeling eigen vermogen

*Het **bewaken van onze financiële continuïteit** op korte en middellange termijn betekent:*

- *Voldoende liquiditeit passend bij bedrijfsmodel: kunnen voldoen aan de verplichtingen op de korte termijn.*
- *Adequate solvabiliteit: vermogensstructuur passend bij het risicoprofiel van onze activiteiten voor de middellange termijn. Daarbij lenen we minder dan maximaal mogelijk is en kijken we goed naar de verdiencapaciteit van het vastgoed.*

We voldoen blijvend aan de normen die financieel toezichthouders ILT/ Aw en WSW hieraan stellen.

*We streven naar een **grotere zelfredzaamheid op de kapitaalmarkt**. Met name voor de exploitatie van vrije-sector huurwoningen. Als het hiervoor nodig is financieringsvormen vorm te geven, moet de organisatie hiervoor zijn ingericht.*

Ons financieel beleid waarborgt dat we voldoen aan de eisen en voorwaarden van het WSW, toezichthouders en financiers - naast onze eigen ambities. Dit beleid differentiëren we naar de lange termijn, de middellange termijn en de korte termijn. Dat doen we zo:

- We streven ernaar om het vermogen in stand te houden voor toekomstige generaties.
- We bewaken onze continuïteit op korte en middellange termijn.
- We zijn zelfredzaam op de kapitaalmarkt.
- We hebben voldoende liquiditeit passend bij ons bedrijfsmodel.

Onze kaders en ambities

Financiële continuïteit is een randvoorwaarde om de doelstellingen nu en in de toekomst te kunnen realiseren. Dit zijn de kaders en ambities die we formuleerden voor ons financieel beleid:

- Het overkoepelende uitgangspunt is: we houden de bestedingskracht van het vermogen duurzaam in stand met een *revolving fund*. Voorwaarde daarbij is, dat we in voldoende mate maatschappelijk kunnen blijven presteren. Dat betekent dat het totaalrendement op vermogen op de langere termijn ongeveer gelijk moet zijn aan inflatie.
- We voldoen blijvend aan de normen die de financieel toezichthouder Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT)/ Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het WSW hieraan stellen. De Aw berekent een minimale solvabiliteit die past bij het risicoprofiel van de onderneming. Het WSW stelt minimale eisen ten aanzien van een aantal financiële ratio's. We stellen een streefwaarde voor het leenbedrag per huurwoning van € 40.000 per 2019.
- Voor de korte termijn geeft het WSW een borgingsplafond af aan de woningcorporaties. Voor ons was dat borgingsplafond € 273,2 miljoen voor 2017. We stellen zelf ook eisen aan de korte termijnfinanciering. Zo zijn er voldoende liquiditeiten beschikbaar die passen bij ons bedrijfsmodel en de risico's die hiermee gepaard gaan. We doen dit ook zodat we kunnen voldoen aan de verplichtingen.
- We voldoen aan de wet- en regelgeving die van toepassing is op ons financieel beleid.

5.9.1. Realisatie Vermogensontwikkeling

De winst-en-verliesrekening laat het jaarresultaat zien. Dit resultaat is per definitie gelijk aan de ontwikkeling van het eigen vermogen. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen is € 25,3 miljoen (2016: € 65 miljoen). Als gevolg van dit resultaat is het eigen vermogen in 2017 gestegen van € 635,8 miljoen naar € 661,1 miljoen. Het positieve resultaat voor belastingen kwam in hoofdlijnen tot stand door:

- een positief bedrijfsresultaat na rentelasten van € 19,3 miljoen;
- plus waardeverandering financiële vaste activa van € 1 miljoen;
- plus een niet-gerealiseerde waardeverandering vastgoedportefeuille van € 5 miljoen.

5.10. Financieel Compliance

Reglement Financieel Beleid en Beheer

Wij zijn een toegelaten instelling. En dus zijn wij verplicht om een reglement financieel beleid en beheer (RFBB) op te stellen. Dit staat in artikel 55a van de Woningwet 2015. Het reglement moet ertoe bijdragen dat de financiële continuïteit van de toegelaten instelling niet in gevaar wordt gebracht. Artikel 55a van de Woningwet is uitgewerkt in het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (BTiV) en de Ministeriële Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (MTiV) 2015. In 2017 beschikten we over een RFBB dat de Aw heeft goedgekeurd RFBB. Het RFBB is op grond van de Veegwet wonen herzien en ingediend bij de Aw. In een brief van 9 november 2017 staat dat de Aw het RFBB heeft goedgekeurd.

Treasury Statuut

In ons Treasury Statuut is vastgelegd hoe de planning, uitvoering en administratie moeten verlopen. Het gaat hierbij om zaken die samenhangen met beleggingen, financiering en rentemanagement, inclusief financiële derivaten. Daarbij besteden we veel aandacht aan aspecten als:

- organisatorische inrichting;
- controle technische functiescheiding;
- mandaatregelingen/procuratiebevoegdheden;
- procedures en instructies;
- toepasselijkheid op toegelaten instelling, dochternemingen en verbindingen.

Het Treasury Statuut is ondergeschikt aan het RFBB en geldt voor de toegelaten instelling en haar dochterondernemingen. Op 6 december 2017 heeft de RvC het geactualiseerde Treasury Statuut goedgekeurd.

renterisico’s op kasstromen beheersen

Financiële derivaten

In relatief ruime omvang maken wij gebruik van financiering met vreemd vermogen. Daarom is het belangrijk om de beschikbaarheid en de kosten van deze financiering te optimaliseren. We hebben in het verleden een aantal grotere rentecontracten afgesloten. Hier hadden we twee redenen voor:

- We wilden renterisico’s op kasstromen beheersen.

- We wilden (her-)financieringsmomenten op een effectieve manier laten aansluiten op aflossingen van bestaande leningen en financiering van nieuwe investeringen.

We sloten geen nieuwe rentecontracten meer af sinds de inwerkingtreding van de Beleidsregels financiële derivaten toegelaten instellingen Volkshuisvesting in 2012. Op dit moment bestaat de derivatenportefeuille uit drie rentecontracten (renteswaps) van nominaal € 70 miljoen. Hiervan kent één contract met een nominale waarde van € 25 miljoen een verplichting tot marktwaardeverrekening. Dit contract heeft een vaste rente (fixed leg) van 2,58%. Het contract loopt tot 2060. Dit lagere rentepercentage ligt ver beneden de gemiddeld gewogen rentevoet van de leningenportefeuille. Daardoor hebben we lagere rentelasten.

Managen risico's

De focus bij financiële afdelingen van ondernemingen, overheid en publieke sector is de laatste jaren verschoven van het beheersen van renterisico's naar het managen van risico's die juist gelopen worden bij het beheren daarvan. Dit is het gevolg van een aantal incidenten. Eerst ging het om de bescherming van kasstromen tegen potentieel bedreigende gevolgen van rentestijging. Nu is het al enkele jaren zo dat de langdurig tegengestelde rentebeweging een even grote bedreiging kan vormen.

we hebben lagere rentelasten

Beleggingen

We hebben tegoeden op bankrekeningen en een direct opneembaar deposito uitstaan bij enkele banken (zie tabel 30). Korte middelen heten dit. De banken voldoen per 31 december 2017 aan de minimale credit rating (A) voor uitstaande middelen.

Tabel 30: credit ratings per 31-12-2017

Credit ratings	S&P	Moody's
ABN Amro Bank	A	A1
ING Bank	A+	Aa3
Rabo Bank	A+	Aa2
BNG Bank	AAA	Aaa

In 2017 hebben we buiten de kortlopende uitzettingen geen nieuwe beleggingsactiviteiten ontplooid.

Interne organisatie financiële derivaten en beleggingen

Onze treasury-organisatie over het aangaan en de beheersing van financiële derivaten en beleggingen hebben wij ingericht volgens de wettelijke bepalingen uit de Woningwet, zoals neergelegd in het Reglement Financieel Beleid en Beheer. Wij zorgen voor scheiding tussen de beschikkende, uitvoerende, registrerende en controlerende functies (controletechnische functiescheiding). Bij iedere financiële transactie vindt autorisatie plaats door twee functionarissen: het 'vier-ogen-principe'. Een aantal van hen zijn deelnemers aan een periodiek treasury-overleg. In het Treasury Statuut staat hoe besluiten op basis van een transactievoorstel worden genomen en uitgevoerd. Ook staat hierin waar een transactievoorstel minimaal aan moet voldoen. Deze functionarissen hebben een rol in de treasury-organisatie:

- **De Raad van Commissarissen** geeft goedkeuring aan het Treasury Statuut en het Treasury Jaarplan dat door de directeur-bestuurder is vastgesteld. Dit gebeurt pas nadat dit is behandeld in de Audit Commissie van de Raad van Commissarissen.
- **De directeur-bestuurder** neemt op basis van het Treasury Jaarplan transactiebesluiten die door de Directeur Financiën en Informatiemanagement worden opgesteld.
- De **Adviseur Financieel Management** bereidt deze besluiten voor en draagt zorg voor de uitvoering van genomen besluiten.
- De **externe treasury-deskundige** vervult uitsluitend een adviserende rol.

De administratief medewerker heeft hierbij een registrerende functie.

Treasury kwartaalrapportages

De directeur-bestuurder ontvangt Treasury Kwartaalrapportages. Deze rapportages zijn voorbereid door de Adviseur Financieel Management en opgesteld door de Directeur Financiën en Informatiemanagement. In 2017 zijn drie Treasury Kwartaalrapportages opgesteld. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen bespreekt deze Treasury Kwartaalrapportages. De Treasury Kwartaalrapportage behandelt minimaal deze onderwerpen:

- de realisatie tot aan het verstreken kwartaal en de prognose voor het jaar op basis van een liquiditeitenoverzicht;
- beleggingen, waaronder korte uitzettingen;
- de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en de financiële markten;
- het rentemanagement, waarin onder andere de derivatenpositie en de liquiditeitenbuffer aan de orde komen;
- het borgingsplafond en de financieringsbehoefte en de invulling daarvan.

De accountant vervult een controlerende rol. In 2017 zijn geen zaken besproken die bijzondere aandacht nodig hadden.

Besluitvorming

Minimaal eenmaal per kwartaal overlegt de Treasury Commissie over treasury-aangelegenheden. De directeur-bestuurder ontvangt schriftelijke verslagen van de bijeenkomsten van de Treasury Commissie. In 2017 zijn vier vergaderingen van de Treasury Commissie gehouden.
De Treasury Commissie bestaat uit deze functionarissen:

- Directeur Financiën en Informatiemanagement
- Adviseur Financieel Management
- Externe treasury-deskundige

De Treasury Commissie heeft deze taken:

- het adviseren van transactievoorstellen;
- het beoordelen van transactievoorstellen gemaakt door de Adviseur Financieel Management;
- het verrichten van een risicomanagementsessie;
- het bespreken van relevante wet- en regelgeving.

De uitvoering van besluiten op het gebied van financieren, beleggen en rentemanagement (waaronder derivaten) gebeurt uitsluitend op basis van een schriftelijke machtiging van de directeur-bestuurder. Dit gaat via een Bestuursbesluit. Het Bestuursbesluit wordt genomen op basis van een

Transactievoorstel Treasury. De effecten van de te nemen besluiten op toekomstige financieringsbehoefte en risicoposities worden inzichtelijk gepresenteerd.

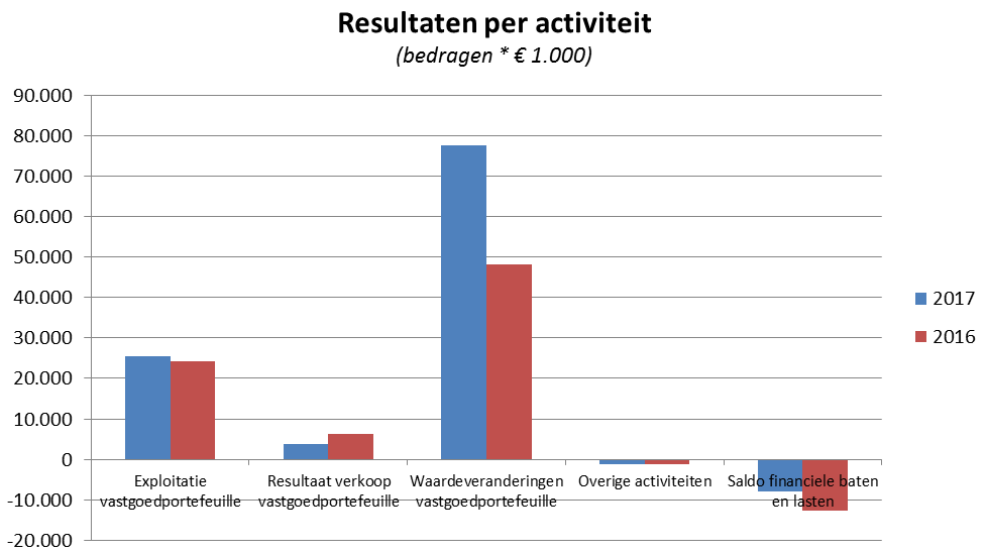
5.11. Financiële maatregelen in Verbindingen

In 2017 zijn geen financiële maatregelen in verbindingen genomen.

6. Financiële exploitatie

6.1. Analyse van het jaarresultaat

Het bedrijfsresultaat voor belastingen over 2017 bedraagt € 97,7 miljoen (2016: € 62,5 miljoen). De opbouw van dit resultaat wordt in onderstaande grafiek getoond.



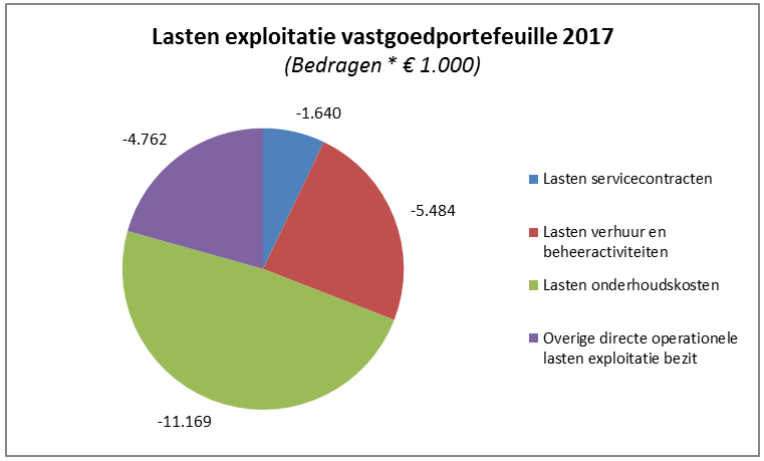
6.2. Functionele verlies- en winstrekening

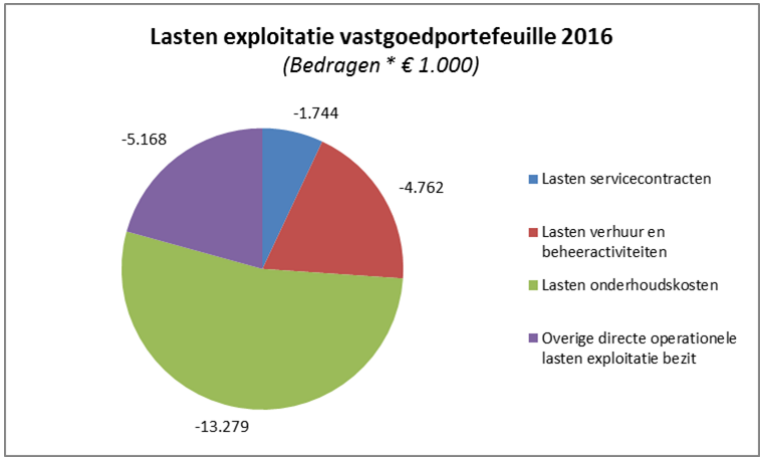
De winst- en verliesrekening wordt op functionele basis gepresenteerd in de jaarrekening. De functionele indeling geeft een beter inzicht in de samenstelling van de verschillende bedrijfsactiviteiten (verhuur, verkoop en onderhoud) dan de categoriale indeling. Het maakt voor het totale resultaat niet uit of de categoriale of functionele indeling wordt gehanteerd: het onderscheid zit in de wijze van presentatie van kosten en opbrengsten.

6.2.1. Netto resultaat uit exploitatie van de vastgoedportefeuille

Het netto resultaat uit exploitatie van de vastgoedportefeuille bedraagt € 25,4 miljoen. Ten opzichte van 2016 (€ 24,3 miljoen) is sprake van een stijging met € 1,1 miljoen.
De huuropbrengsten over 2017 zijn beperkt lager dan de huuropbrengsten over 2016 (-/- € 0,7 miljoen). Dit is –ondanks de jaarlijkse huurverhoging, de stijging van de huren als gevolg van harmonisaties en opleveringen nieuwbouw – het gevolg van het wegvallen van huurinkomsten door verkopen en opgelopen huurderving (3,52% versus 2,60% in 2016).

De lasten bedragen in 2017 € 23,1 miljoen (2016: € 24,9 miljoen). De daling is met name het gevolg van een daling van de lasten uit hoofde van onderhoud.

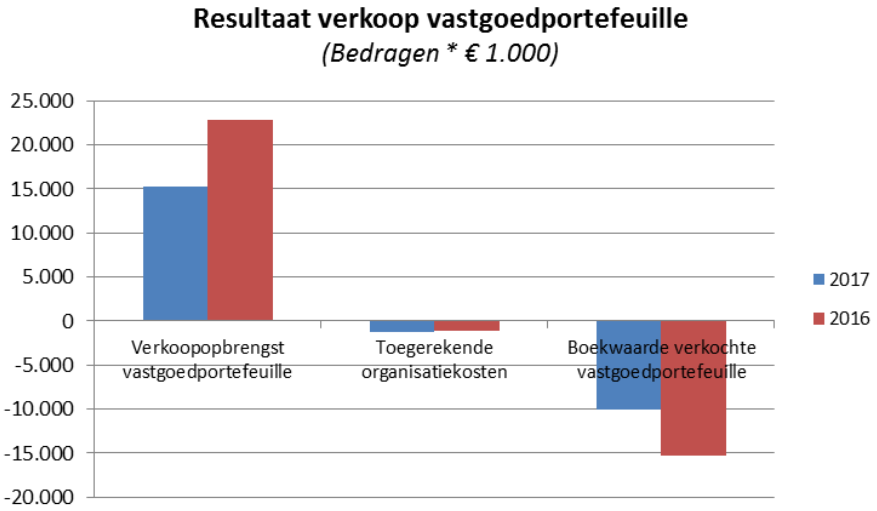




De lasten uit hoofde van onderhoudsactiviteiten zijn € 2,1 miljoen lager dan in 2016. In 2016 vond een (boekhoudkundige) stelstelwijziging plaats van de verwerking van de onderhoudsvoorzieningen bij Verenigingen van Eigenaren. Dit had een effect van € 4,2 miljoen. Indien deze stelstelwijziging buiten beschouwing wordt gelaten, is sprake van hogere kosten voor onderhoud in 2017, voornamelijk in het planmatig onderhoud en in het mutatie-onderhoud.

6.2.2. Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

Het netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille over 2017 bedraagt € 3,8 miljoen (2016: € 6,3 miljoen).

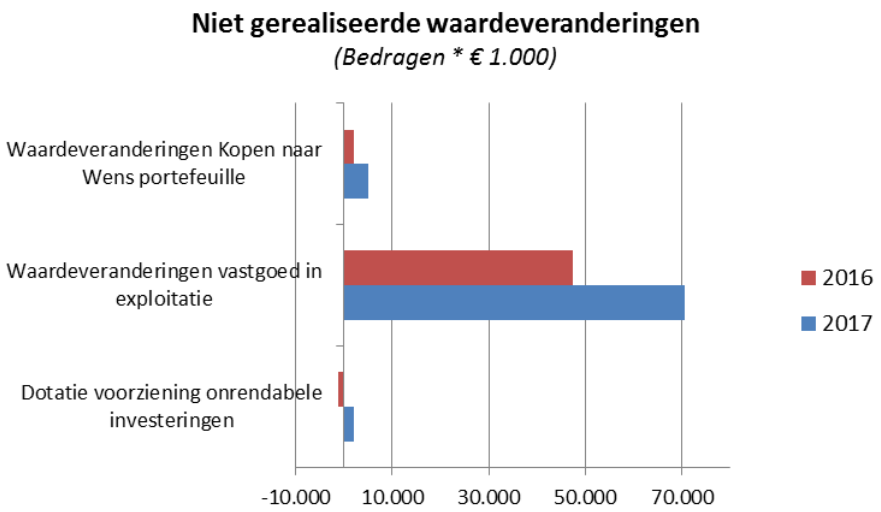


De daling van het resultaat is het gevolg van een daling van het aantal verkochte woningen uit de huurvoorraad. In 2017 werden 103 woningen verkocht. In 2016 bedroeg dit aantal 160.

6.2.3. Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestaat uit de mutatie in waardering van de marktwaarde van de post vastgoedbeleggingen op de balans. Deze post bestaat uit de marktwaarde van de Daeb en niet-Daeb vastgoedbeleggingen in exploitatie; Kopen naar Wens en het vastgoed in ontwikkeling ten behoeve van de eigen exploitatie.

De waardeveranderingen in 2017 kunnen als volgt worden weergegeven:



Het totale waarderingsresultaat voor deze posten is voor 2017 € 77,6 miljoen positief. Dit is met name het gevolg van de waardestijging ad € 70,7 miljoen voor het vastgoed in exploitatie. Dit is het gevolg van bijstelling van de parameters en uitgangspunten bij de waardering op basis van de marktwaarde. Daarnaast is de waardering van het product Kopen naar Wens gestegen met € 5,1 miljoen. Dit is het resultaat van de indexering en de stijging van de marktwaarde van de Kopen naar Wens contracten.

6.2.4. Saldo financiële baten en lasten

Het saldo van de financiële baten en lasten bestaat uit rentebaten en rentelasten. De grootste post in dit saldo betreft de rentelasten. Deze zijn in 2017 met € 9,0 miljoen € 4,6 miljoen lager dan over 2016 (€ 13,6 miljoen). Dit wordt met name veroorzaakt door de waardestijging van derivaten en relatief hoge rentelasten in 2016 als gevolg van de vervroegde aflossing van 2 leningen.

7. Organisatie

7.1. Ingericht om te bewegen

Wij laten ons leiden door het geloof in de kracht van mensen. De bewoners waar we voor werken, maar ook onze collega's in de organisatie. Zij maken het verschil voor woningzoekenden, huurders en kopers. We hebben een wendbare organisatie nodig, die wordt gedragen door betrokken medewerkers die werken aan de ontwikkeling van hun talent.

We richten de organisatie steeds beter in om te kunnen meebewegen met veranderingen. Daarvoor moet de basis eerst op orde zijn. En dus willen we dat onze medewerkers goed in hun vel zitten. Daarom hebben we het afgelopen jaar extra aandacht besteed aan procesgericht werken en persoonlijk leiderschap.

flexibiliteit om in te spelen op veranderende wensen

Programma Persoonlijk leiderschap

In 2017 investeerden we in persoonlijk leiderschap. Dit deden we met het programma Persoonlijk leiderschap, dat onderdeel uitmaakt van de HRM-visie 'Fris op je werk'. Met het programma Persoonlijk Leiderschap wilden we bereiken dat er een cultuur ontstaat waarin iedereen zich durft te ontplooien, eigenaarschap pakt en kan groeien. Een cultuur waar we het beste in elkaar naar boven halen, talenten benutten en met plezier ons werk doen. Wij geloven dat we beter presteren als we deze cultuur met elkaar nastreven. Dit komt ten goede aan onze klanten en we leveren op deze manier een meerwaarde aan de maatschappij.

We zijn het programma gestart omdat de wereld om ons heen voortdurend verandert. Om steeds een passend antwoord te bieden op veranderende regelgeving en ontwikkelingen in de samenleving is het nodig dat we een organisatie hebben die de flexibiliteit en de professionaliteit heeft om te blijven veranderen. Daarbij gaat het om flexibiliteit om in te spelen op de veranderende wensen van bewoners, toezichthouders en stakeholders. Maar ook op veranderende omstandigheden.

Gezonde leefstijl

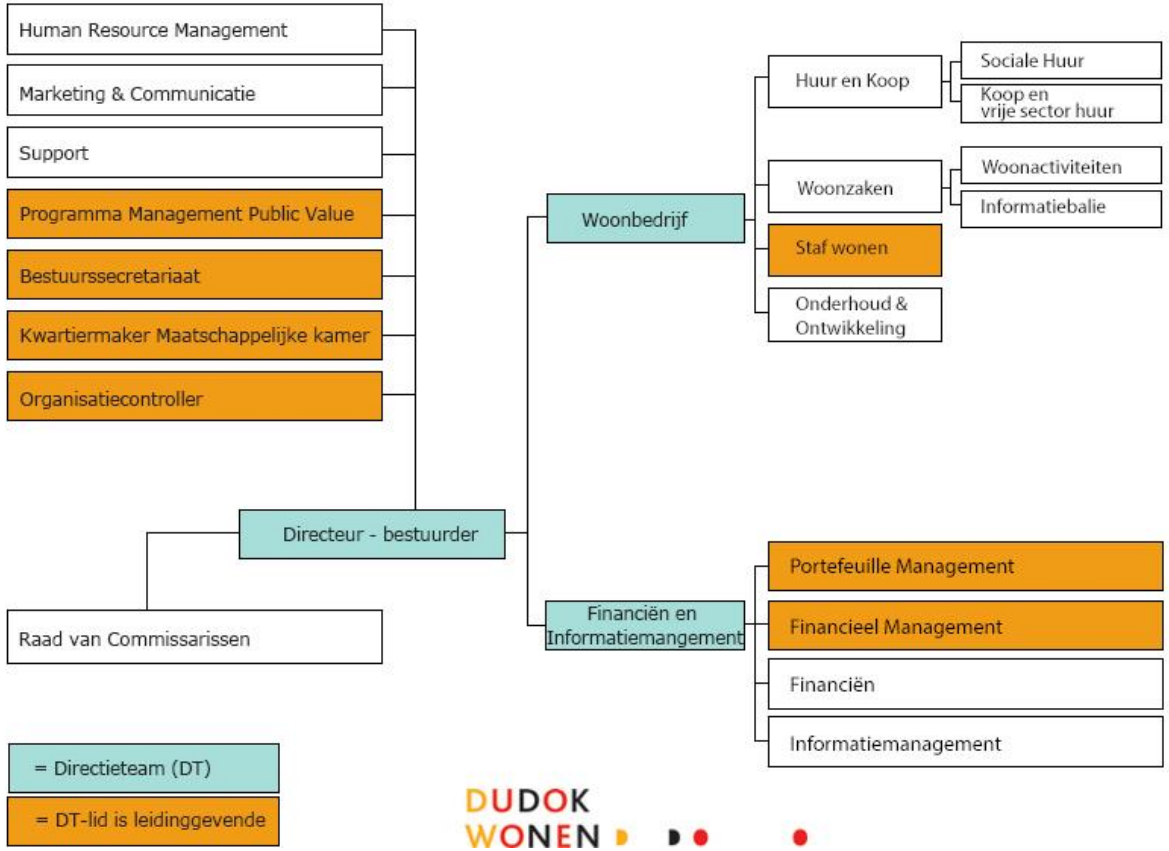
Ook andere onderwerpen uit het duurzaamheidsprogramma 'Fris op je werk' hebben we voortgezet. Dit programma draait om energiek zijn in je hoofd, in je lijf en in je werk. Het doel van het programma is om een duurzame gedragsverandering te bereiken. Medewerkers pakken de regie over hun eigen leven door zich lichamelijk en geestelijk goed te voelen en met grotere betrokkenheid in hun werk te staan. Afgelopen jaar boden we een programma aan gericht op een gezonde leefstijl. Het programma bouwde voort op het Preventief Medisch Onderzoek van 2016.

Organisatiestructuur: nieuwe afdelingen Huur & Koop en Woonzaken

Binnen het Woonbedrijf voerden we een structuurverandering door. We kozen ervoor om twee afdelingen te verplaatsen: de afdeling Sociale Verhuur en het team van de Informatiebalie. Zo ontstonden twee nieuwe afdelingen:

- de afdeling Huur & Koop, die bestaat uit de teams Sociale Verhuur en Koop & Vrije Sector Verhuur
- de afdeling Woonzaken, die bestaat uit de teams Informatiebalie en Woonactiviteiten

Figuur 25: organogram



7.2. Kostenbewustzijn

Kostenbewustzijn en beheersing van de bedrijfslasten blijven van belang. De beïnvloedbare bedrijfslasten bestaan voor een groot deel uit personeelslasten. De niet-beïnvloedbare bedrijfslasten zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. Vooral als gevolg van de verhuurdersheffing. Hoe gaan we hiermee om?

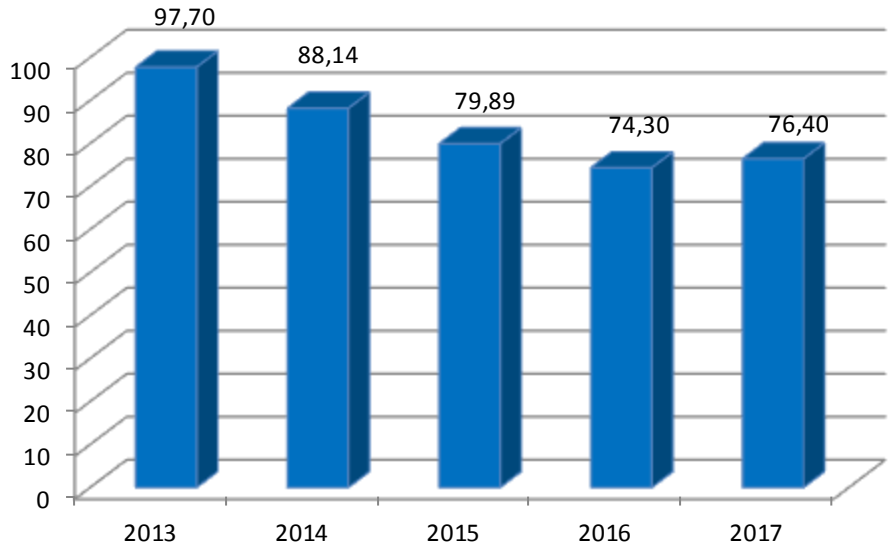
- De beïnvloedbare bedrijfslasten bestaan voor een groot deel uit personeelslasten. Sinds de reorganisatie van 2013 dalen deze lasten. Dat komt omdat de formatie met natuurlijk verloop is gekrompen met 2 tot 3 fte per jaar in de periode 2014-2017.
- Het natuurlijk verloop vergt wel aanpassingen aan de structuur, die we in de overgangsfase hebben opgevangen met interim-medewerkers. Ook was het nodig om in te huren bij langdurig ziekteverzuim. Hierdoor is de begrotingspost inhuur in 2017 ruim overschreden. We besteedden € 991.538,- aan inhuur van derden in 2017. In 2016 waren deze kosten € 454.000,-. Deze inhuurkosten werden voor een deel gecompenseerd door lagere personeelslasten doordat sommige functies tijdelijk niet bezet waren.

Verantwoording bedrijfslasten

Onze bedrijfslasten verantwoorden we door onze deelname aan de Aedes-benchmark. De bedrijfslasten-indicator in die benchmark daalde in 2017 verder naar € 943 per vhe. De benchmark 2017 heeft echter betrekking op gerealiseerde bedrijfslasten in 2016. Deze kwam van ruim € 1.850 per vhe in 2014. Die daling is voor een deel het gevolg van feitelijke besparingen. Voor een ander deel komt dit door administratieve veranderingen in de voorgeschreven verwerking van de kosten.

Figuur 26 laat het gerealiseerd jaargemiddelde voor de fte's zien. We blijven zoeken naar optimalisaties in de formatie.

Figuur 26: aantal fte's Dudok Wonen in feitelijk gerealiseerd jaargemiddelde, 2013-2017

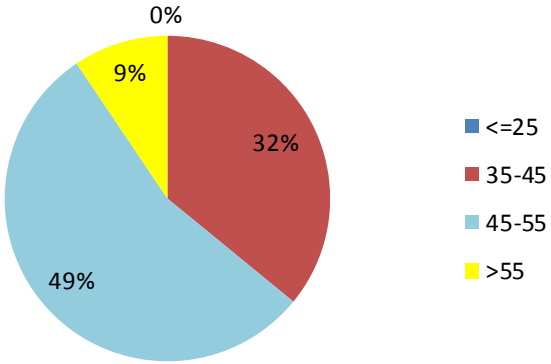


7.3. Personeelsinformatie

Op 31 december 2017 waren er 82 mensen bij ons in dienst. De verdeling man/vrouw is gelijk gebleven ten opzichte van 2016: 58% vrouw en 42% man. De grootst vertegenwoordigde leeftijdsgroep is de groep tussen de 45 en 55 jaar: dit is 45% van onze werknemers. Ook in 2016 was dit 45%. In 2017 gaven we een medewerker de kans om bij ons aan de slag te gaan in het kader van de Participatiewet.

eind 2017 waren er 82 mensen bij ons in dienst

Figuur 27: verdeling naar leeftijd, 2017



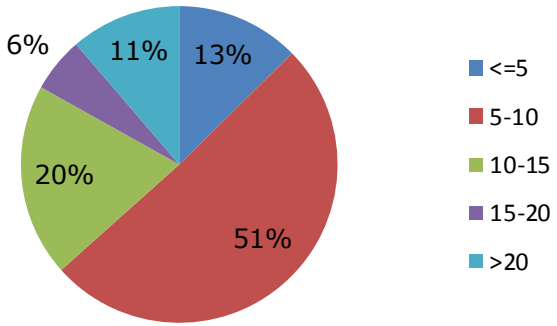
Aantal uren

In 2017 werkte 52% van onze medewerkers fulltime. In 2016 was dat 54%.

Aantal jaren in dienst

In 2017 was het aantal medewerkers met een dienstverband korter dan vijf jaar 13%. In 2016 was dit ook 13%.
11% van onze medewerkers heeft een dienstverband van meer dan 20 jaar (figuur 28).

Figuur 28: verdeling naar dienstjaren, 2017



Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage steeg flink in 2017. Het was gemiddeld 7%. In 2016 was dit 2,9 %. Het aantal langdurig zieken was afgelopen jaar hoog.

Hoe gaan wij om met het ziekteverzuim?

- We keken kritisch naar de begeleiding van langdurig zieken. We hebben besloten hen nog eerder en intensiever te begeleiden met een bureau dat hierin gespecialiseerd is.
- We werken actief aan preventief verzuim. Dit doen we onder meer door in het programma 'Fris op je werk' actief en zichtbaar aandacht te besteden aan het werkvermogen. Zo stimuleren we medewerkers te zorgen voor een goede balans tussen werk en privé en een gezonde levensstijl.
- Veel medewerkers ervaren de werkdruk als hoog. We houden hier rekening mee, onder meer door het maken van een jaarplan voor onze organisatie. In het jaarplan 2018 kiezen we bewust voor een beperkt aantal nieuwe organisatiebrede projecten en programma's. Dit geeft voldoende tijd om daaraan te werken.

Doorstroom en uitstroom

Als organisatie zijn we ingericht om te bewegen. Dat betekent dat we mensen stimuleren en uitdagen om te bewegen in hun loopbaan. Medewerkers onderzoeken actief op welke plaats in de organisatie en/of buiten de organisatie hun talenten tot bloei komen. Dit leidde in 2017 tot interne doorstroom van een medewerker en een uitstroom van negen medewerkers.

we hebben zes nieuwe collega's aangenomen

Instroom

Doorstroom en uitstroom leiden tot vacatureruimte. We kijken zorgvuldig of we de ontstane vacatureruimte invullen. En als we dit doen, kijken we hoe we de vacature invullen. Dit kan leiden tot minder uren in een vacature of tot het niet invullen van een vacature. Het afgelopen jaar hebben we zes collega's aangenomen.

We zijn er trots op dat we studenten kansen geven. Dit doen we door meewerk- of afstudeerstages aan te bieden. Als maatschappelijke organisatie vinden we het belangrijk om jonge mensen een goede start mee te geven op de arbeidsmarkt. Afgelopen jaar mochten we drie stagiaires begeleiden.

7.4. Integriteit

We willen transparant en integer werken. Daarbij zijn we ons bewust van onze bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onze medewerkers doen hun werk in intensieve wisselwerking met de maatschappelijke omgeving. En dus moeten onze klanten en onze belanghouders kunnen vertrouwen in onze organisatie en in de mensen die met elkaar het gezicht van Dudok Wonen bepalen. Dat is voor ons de reden om een aantal zaken vast te leggen in een integriteitsbeleid.

Klokkenluidersregeling

Onze klokkenluidersregeling was verouderd en is in 2017 aangepast aan actuele inzichten en wet- & regelgeving. Wij werken op basis van de standaard meldregeling zoals opgesteld door het 'Huis van de klokkenluiders'. Hierop hebben we specifieke aanvullingen op basis van eigen ervaringen:

- onze regeling rondom de anonimiteit van een melding is duidelijker;
- we hebben passende aandacht voor bescherming van de melder en degene waarover gemeld wordt.

De nieuwe meldregeling stelden we vast met instemming van OR. Hiermee voldoen we aan wet- en regelgeving. De regeling Melden beschrijft hoe medewerkers melding kunnen doen van vermoeden van integriteitsschending. Ook beschrijft de regeling bij wie ze kunnen melden en welke procedures gaan lopen nadat een melding is gedaan. De meldregeling is voor medewerkers op intranet geplaatst en is ook te vinden op onze site. Daar staat ook ons beleid voor integriteit en ongewenste omgangsvormen. Na een periode van maximaal vier jaar gaan we het integriteitsbeleid evalueren en actualiseren.

Integriteitscasus 2016

In 2017 handelden we een integriteitscasus uit 2016 verder af. Het een externe melding. Uit extern uitgevoerd onderzoek in 2016 kwam naar voren dat de beschuldigingen van integriteitsschending onheus waren. In 2017 werkten we aan een correcte afhandeling die recht deed aan het het onterecht benadelen van de betrokken collega's en aan het benadelen van Dudok Wonen.

7.5. Verslag ondernemingsraad

In mei 2017 is een nieuwe ondernemingsraad (OR) aangetreden. Geen van de zittende OR-leden heeft zich opnieuw verkiesbaar gesteld. De nieuwe OR bestaat uit vijf personen uit diverse afdelingen binnen het bedrijf. Hiermee voldoet de OR aan het Reglement Ondernemingsraad Dudok Wonen.

in mei trad een nieuwe ondernemingsraad aan

Werkzaamheden OR

De nieuwe OR werkte aan haar kennisniveau over de Wet op de Ondernemingsraad (WOR). Vooral werkte de OR echter aan onderlinge samenwerking en verbinding met de achterban, de bestuurder en de RVC.
De OR overlegt in principe wekelijks. Elke zes weken vindt overleg met de bestuurder plaats. Twee keer per jaar vindt overleg plaats met de RvC of een delegatie hiervan. De nieuwe OR maakte in juni kennis met de RvC. Bij dit overleg was de voltallige RvC aanwezig.

In 2017 zijn twee adviesaanvragen behandeld en van positief advies voorzien:

- doorontwikkeling Woonbedrijf
- herbenoeming Directeur-bestuurder

Ook zijn er twee instemmingsverzoeken behandeld en is ingestemd met:

- Integriteitsbeleid
- Meldregeling Dudok Wonen, de voormalige Klokkenluidersregeling

Dit waren de overige besproken thema's:

- werkdruk en verzuimcijfers
- organisatie ontwikkeling en personeelsontwikkeling
- woningwet en scheidingsvoorstel DAEB / niet-DAEB
- beoordelingssystematiek
- kantoorsluiting
- geografisch werkgebied

8. Verslag Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen vergaderde dit jaar volgens de reguliere jaaragenda die voortkomt uit de drie RvC-rollen: toezichthouder, klankbord/raadgever en werkgever. Daarnaast gaf de RvC in 2017 veel aandacht aan de voorbereiding van:

- het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB;
- vernieuwen van statuten en reglementen conform Woningwet en Governancecode 2015;
- herijking van de strategie;
- inwerken van twee nieuwe leden binnen de RvC;
- de relatie met de Huurdersbelangenvereniging (HBV);
- herbenoeming van de directeur-bestuurder
- voorbereidingen werving nieuwe (huurders-)commissaris.

In het eerste deel van dit hoofdstuk leest u hoe onze RvC en directeur-bestuurder invulling gaven aan de toepassing van de Governancecode 2015. In het tweede deel legt de RvC verantwoording af over de wijze waarop zij haar toezichthoudende rol in 2017 heeft ingevuld.

de drie RvC-rollen zijn: toezichthouder, klankbord/raadgever en werkgever

8.1. Governance Dudok Wonen

Governancecode 2015

De governancecode bevat een aantal normen voor goed bestuur en goed intern toezicht. De besluitvormende organen van de corporaties, zoals besturen en Raden van Commissarissen, zijn verplicht die normen na te leven. Belangrijke elementen zijn:

- integriteit
- onafhankelijkheid
- deskundigheid
- verantwoording
- zelfevaluatie

- transparantie

Governancestructuur Dudok Wonen

Dudok Wonen is een stichting. Het bestuur van deze stichting bestaat uit één lid. De bestuurder heeft zelfstandige bevoegdheden. Deze staan vermeld in onze statuten. De statuten zijn in 2016 geheel vernieuwd en voldoen aan de vereisten in de Woningwet 2015. De statuten zijn te vinden op de website van Dudok Wonen. De directeur-bestuurder heeft voor het uitvoeren van een aantal bevoegdheden goedkeuring van de Raad van Commissarissen nodig. Deze goedkeuring moet de directeur-bestuurder vooraf vragen.

Samenstelling en taken Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van Dudok Wonen bestaat uit vijf leden, inclusief de voorzitter. De taak van de RvC is om namens de maatschappij en huurders toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de corporatie. De RvC geeft het bestuur advies. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich op het belang van de corporatie. Het toezicht is gericht op:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- financiële, bedrijfsmatige en organisatorische continuïteit van de organisatie.

De RvC zoekt met stakeholders op welke maatschappelijke thema's verbinding kan worden gemaakt. In het jaarverslag en de jaarrekening legt Dudok Wonen verantwoording af. Alle belanghebbenden krijgen elk jaar het jaarverslag toegestuurd.

De RvC streeft naar een evenwichtige verdeling van de zetels in de RvC zowel in gender als op andere vlakken. Door middel van een geschiktheidsmatrix is (en wordt bij elke (her-)benoeming) de geschiktheid niet alleen door de RvC maar ook door de Aw beoordeeld. De geschiktheidsmatrix geeft inzage in de reeds aanwezige kennis en ervaring binnen RvC en maakt het mogelijk te kunnen oordelen in hoeverre de kennis en ervaring van de te (her)benoemen kandidaat daar een aanvulling op is. Daarnaast hanteert de RvC de zogenaamde Belbin methode om er voor zorg te dragen dat alle teamrollen binnen de RvC zijn gewaarborgd. De RvC streeft naar een evenwichtige verdeling van zetels tussen man en vrouw waarbij de voorkeur uitgaat naar een bezetting waarbij de raad voor de helft uit vrouwen en voor de helft uit mannen bestaat.

Professionalisering governance

De RvC onderschrijft de principes en uitwerkingen van de Governancecode voor Woningcorporaties. In 2017 is Dudok Wonen niet afgeweken van de bepalingen van de Governancecode. In de statuten van Dudok Wonen en in het bestuursreglement zijn de taken en bevoegdheden van RvC en bestuur en directie geregeld. Met de vaststelling van een bestuursvisie in 2017 voldeed de RvC aan deze code. Daarnaast biedt de visie een handvat voor het

blijvend voeren van dialoog over de wijze waarop de stichting wordt bestuurd. Ook is de bestuursvisie een communicatiemiddel in de organisatie over de grondgedachten van waaruit wordt bestuurd.

Overleg met HBV en OR

In principe vindt een aantal keer per jaar overleg plaats tussen vertegenwoordigers van de Huurders Belangen Vereniging (HBV) en de (huurderscommissarissen van de) RvC. In elk geval één keer per jaar spreekt de totale RvC met het bestuur van de HBV. Ook spreekt de totale RvC in ieder geval één keer met de OR. De RvC houdt er jaarlijks toezicht op of de dialoog inderdaad is vormgegeven binnen de organisatie. Daarnaast wordt periodiek visitatie uitgevoerd. De volgende visitatie vindt plaats in 2019.

Risk & Control Organisatie

Binnen Dudok Wonen is een Organisatie Controller (OC) in functie. Deze functie staat in dienst van de Risk & Control Organisatie (RCO). Hierbij is het principe van de 'eerste, tweede of derde line of defence' als uitgangspunt genomen. Deze drie lagen in de organisatie zijn met integraal management en verbindend leiderschap beter in positie gebracht om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV) uit te voeren. Dit gebeurt ook ten minste twee keer per jaar bij de auditcommissie. De auditcommissie en de remuneratiecommissie van de RvC bespreken relevante aandachtspunten tijdens diverse overleggen. De RvC vindt dat zij op deze manier voldoende geïnformeerd wordt over de interne risicobeheersing en controlesystemen.

De statutaire directie verklaart dat Stichting Dudok Wonen haar middelen uitsluitend heeft besteed in het belang van de volkshuisvesting, zoals is bepaald in de Woningwet.

middelen zijn uitsluitend besteed in het belang van de volkshuisvesting

8.2. Personalia

- *Directeur/bestuurder*: de heer H.A. Zanting
  Geboortedatum 14 februari 1972

Nevenfuncties:

- Voorzitter vereniging binnentuin De Zwaluw. Beheer van mandelig gebied gekoppeld aan en omsloten door 43 woningen in Rotterdam IJsselmonde;
- Bestuurslid Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok.

De heer Zanting werkt sinds begin 2014 als directeur/bestuurder bij Dudok Wonen. Hij heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Bij rechtsgeldig besluit van de Raad van Commissarissen is hij begin 2018 voor een periode van vier jaar herbenoemd tot bestuurder van Dudok Wonen. Deze herbenoeming vond plaats na consultatie van de ondernemingsraad. Hierna kan eventuele herbenoeming plaatsvinden - telkens voor een periode van maximaal vier jaar.
Het bestuur in de persoon van de directeur-bestuurder, is mede door de Autoriteit Woningcorporaties geschikt bevonden voor zijn taak volgens de actuele geschiktheidsnorm over onder meer deskundigheid, competenties, bestuurlijke ervaring, onafhankelijk denken en kritisch vermogen.

Leden van de Raad van Commissarissen in 2017:

- *Voorzitter: mevrouw A.Y. Sanson*
  Geboortedatum: 18 juni 1952
  Datum benoeming voor een tweede termijn: 9 juni 2015
  Mevrouw Sanson was tot 1 mei 2017 directeur Stedelijke Kwaliteit en Binnenstad van de gemeente Rotterdam.
  Nevenfuncties in 2017:
  - Secretaris bestuur van de Stichting Rotterdam Maaskant (tot 1 mei 2017);
  - Lid Raad van Commissarissen Woningstichting Rochdale;
  - Lid Raad van Commissarissen Valstar Simonis;
  - Lid Raad van Toezicht LanterenVenster (vanaf 31 augustus 2017).

  Binnen de RvC heeft mevrouw Sanson de portefeuille Volkshuisvesting.

- *Lid: de heer H.M. de Loor*
  Geboortedatum: 24 januari 1961
  Datum benoeming voor een eerste termijn: 29 juni 2016
  De heer De Loor heeft zitting op voordracht van de huurders.

Hoofdfuncties in 2017:

- Eigenaar *Gevoel voor de Zaak*, praktijk voor Organisatiecoaching;

Nevenfuncties in 2017:

- Voorzitter visitaties woningcorporaties bij Cognitum.
- Lid Raad van Toezicht SGVVS - Scholengemeenschap voor Voortgezet Vrijeschool Onderwijs in Nijmegen.
- Partner Platform Innovatie in Toezicht.

Binnen onze RvC heeft de heer De Loor de portefeuille Arbeidsverhoudingen en Organisatieontwikkeling.

- *Lid: de heer R.W.M. Takken (tot juli 2017)*
  Geboortedatum: 27 januari 1956
  Datum benoeming voor een tweede termijn: 1 augustus 2013
  De heer Takken was in 2017 Senior Vice President & Head of Finance Transformation bij Philips Lighting. De heer Takken heeft geen nevenfuncties.

  Binnen onze RvC had de heer Takken de portefeuille Financiën en Bedrijfseconomie.

- *Lid: mevrouw F.R.M. Rieter*
  Geboortedatum: 27 augustus 1969
  Datum benoeming voor een eerste termijn: 13 juni 2017

  Hoofdfuncties in 2017:

  - a.s.r. Directeur Pensioenen;

  Nevenfuncties in 2017:

  - Voorzitter Raad van Commissarissen Brand New Day Premiepensioeninstelling (PPI)

Binnen onze RvC heeft mevrouw Rieter de portefeuille Financiën en Bedrijfseconomie.

- *Lid: de heer C. van Vlissingen*
  Geboortedatum: 25 mei 1960
  Datum benoeming voor een tweede termijn: 26 mei 2014.
  De heer Van Vlissingen heeft zitting op voordracht van de huurders.

  Hoofdfuncties in 2017:
  - directeur van De Collectieve Code (expertisecentrum);
  - associate partner van Holland Consulting Group (advisering);
  - van mei tot en met november 2016: interim manager Doelbesteding bij KWF Kankerbestrijding.

  Nevenfunctie in 2017:
  - Voorzitter Raad van Toezicht Greenpeace Nederland

  Binnen onze RvC heeft de heer Van Vlissingen de portefeuille Bestuur en Maatschappij.

- *Lid: de heer J.H.A Vaags*
  Geboortedatum: 17 mei 1961
  Datum benoeming voor een eerste termijn: 21 maart 2017
  Hoofdfunctie in 2017:
  - Directievoorzitter J.P. van Eesteren B.V;
  - Lid Groepsdirectie TBI Holdings B.V.

  Binnen onze RvC heeft de heer Vaags de portefeuille Vastgoed, Treasury en Waardeontwikkeling.

Zittingstermijn

Bij de volgorde van aftreden wordt rekening gehouden met de totale zittingstermijn van de leden van de RvC. Twee van de vijf RvC-leden zitten nu in hun tweede zittingstermijn van vier jaar. Per 13 juni 2017 is de heer Takken afgetreden, aan het einde van de tweede zittingstermijn. De heer Vaags en mevrouw Rieter zijn in 2017 benoemd voor een eerste termijn als lid van de Raad van Commissarissen. Aan deze benoeming ging een zorgvuldige afweging vooraf. Daarbij was de OR betrokken en heeft de autoriteit Wonen goedkeuring verstrekt. De vacatures werden op onze en website van selectiebureau gepubliceerd en openbaar opengesteld via advertenties in (landelijke) kranten. De RvC heeft hierin onafhankelijk gekozen. Het bestuur had een adviserende rol in het proces.

Tabel 31: rooster van aftreden en herbenoembaarheid

	2017	2018	2019	2020	2021
Mevrouw A.Y. Sanson Voorzitter, Portefeuille Volkshuisvesting			15-06 (einde 2e termijn)		
De heer R.W.M. Takken Portefeuille Financiën en Bedrijfseconomie	01-07 (einde 2e termijn)				
Mevrouw F.R.M. Rieter Portefeuille Financiën en Bedrijfseconomie					13-06 (einde 1e termijn)
De heer J.H.A. Vaags Portefeuille Vastgoed, Treasury en Waardeontwikkeling					21-03 (einde 1e termijn)
De heer H.M. de Loor Portefeuille Arbeidsverhoudingen en Organisatieontwikkeling				29-06 (einde 1e termijn)	
De heer C. van Vlissingen Portefeuille Bestuur en Maatschappij		26-05 (einde 2e termijn)			

Good Governance

Op de website van Dudok Wonen staat onder Good Governance:

- de Beginselen voor Good Governance bij Dudok Wonen, inclusief protocol ter voorkoming belangenverstrengeling;
- Profielschets RvC;
- Reglement RvC;

- Protocol ter voorkoming van belangenverstrengeling;
- de statuten van Dudok Wonen;
- Governance structuur Dudok Wonen.

De commissarissen houden zich aan de protocollen en governancecode. Zo werken zij bijvoorbeeld niet bij een lokale overheid die hoort tot het werkgebied van Dudok Wonen.
Een andere regel die is toegepast is dat bijvoorbeeld geen leningen of iets dergelijks zijn verstrekt aan de directeur-bestuurder of aan de RvC-leden.

Permanente Educatie - P.E.-punten

Leden van de RvC en de bestuurder nemen geregeld deel aan in- en externe workshops, seminars en opleidingsprogramma's. De bestuurssecretaris houdt hun deelname bij in een deelnamelijst. Corporatiecommissarissen moeten in 2017 minimaal vijf uren aan P.E.-activiteiten behalen. De norm voor bestuurders is 108 PE-punten over drie jaren (periode 2015 – 2017). In tabel 30 ziet u welke aantallen P.E.-punten de commissarissen behaalden in 2017:

Tabel 32: behaalde P.E.-punten, 2017

Wie?	Norm	Behaald
De heer Zanting[1]	108	96
Mevrouw Sanson	5	6
De heer De Loor	5	42
De heer Takken[2]	5	19
De heer Vaags[3]	4	-
Mevrouw Rieter[4]	2	4
De heer Van Vlissingen	5	16

[1] betreft aantal punten over toetsperiode 2015 – 20172

[2] is halverwege 2017 afgetreden volgens rooster van aftreden

[3] is einde 1e kwartaal aangetreden

[4] is halverwege 2017 aangetreden

8.3. Overleg en gespreksonderwerpen

Frequentie

De RvC heeft het afgelopen jaar vier keer regulier vergaderd. Dit gebeurde ieder kwartaal. Alle vergaderingen vonden plaats met de directeur-bestuurder. In 2016 was er een onderlinge bijeenkomst in verband met de zelfevaluatie van de RvC. Deze is gehouden op 23 januari 2017 en is door een extern persoon begeleid. Daarnaast vond een extra RvC-overleg plaats over het in te dienen scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB. Accountant BDO was aanwezig bij één regulier RvC-overleg, namelijk de bespreking van de jaarrekening. Deze bespreking is in aanwezigheid van BDO voorbereid in de auditcommissie.

Werkconferenties

Halverwege het jaar en in het najaar van 2017 vonden werkconferenties plaats van de RvC met het voltallige directieteam en enkele medewerkers. In juni was dit op een externe locatie in de gemeente Hilversum. In het najaar op kantoor van Natuurmonumenten in Naarden. Bij beide bijeenkomsten sloten ook de organisatiecontroller en bestuurssecretaris aan. Tijdens deze bijeenkomsten werden deze thema's besproken:

- juni: opgave verduurzaming portefeuille en organisatieontwikkeling / persoonlijk leiderschap

- november: scenario-dialoog over geografisch werkgebied

Werkwijze vergaderingen

De RvC heeft afspraken gemaakt over de manier waarop zij reguliere vergaderingen en thema's voorbereidt. Maandelijks spreekt de voorzitter van de RvC met de directeur/bestuurder en de bestuurssecretaris. Tussentijds kan de voorzitter van de RvC zaken op de agenda plaatsen. Bijvoorbeeld op verzoek en na overleg met de bestuurder of een van de leden van de RvC. Op basis van een agenda die de voorzitter met de directeur-bestuurder en bestuurssecretaris (technisch) bespreekt, vindt de vergadering plaats. Specifieke zaken kunnen in een van de commissies worden voorbesproken. De commissies staan hieronder vermeld. Deze commissie legt dan haar bevindingen voor aan de RvC voor verdere menings- of besluitvorming. Specifieke zaken kan de RvC voor advies voorleggen aan een externe. Soms is op basis van veranderende reglementen advies van de organisatiecontroller vereist. Deze schakelt de RvC dan in.

Inhoud vergaderingen

De RvC begint haar vergadering met een voorbespreking. Dit deel is besloten: zonder bestuurder en zonder directeur Financiën en Informatiemanagement. Hierná sluiten de bestuurder en directeur Financiën aan in het RvC-overleg. De RvC sluit elke vergadering af met een evaluatie van de RvC-vergadering. De voorzitter hanteert een open discussiestijl waarbij zij ervoor zorgt dat ieder zijn inbreng heeft. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus of de meeste stemmen. Dit hangt af van de zwaarte van het onderwerp.

Onderwerpen

- **Overheidsbeleid**. Op 1 juli 2015 is de herzieningswet, de vernieuwde Woningwet, ingegaan. Uitwerking van de wet vindt plaats in het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en in diverse Ministeriële Regelingen (MR). Dudok Wonen is ook in 2017 druk bezig geweest met implementeren van de wettelijke maatregelen, bijvoorbeeld in de opmaat naar de DAEB/niet-DAEB-scheiding. De RvC stimuleert en toetst de organisatie van Dudok Wonen bij het ontwikkelen van het scheidingsplan DAEB/niet-DAEB, maar ook bij het actualiseren van het governance-huis (statuten en reglementen).

- **Missie/strategie/transformatie.** De missie en hiervan afgeleide strategie zijn het fundament voor het dagelijks werk van de organisatie. De uitrol van deze missie en strategie leidt in de organisatie tot diverse strategische keuzes. Het is van belang dat de RvC hierover goed ingelicht blijft. De RvC toetst op consistentie: doet de corporatie nog de goede dingen? Ook toetst zij op mogelijke risico's: doet de corporatie de dingen goed?

- **Maatschappelijke prestaties.** Het omgaan met stakeholders ziet de RvC als een belangrijk instrument om te kijken naar de maatschappelijke prestatie. De legitimiteitsvraag is de belangrijkste vraag. Hoe haal je mandaat bij de lokale stakeholders en hoe organiseer je de verankering? Het gaat telkens om de subtiele balans tussen maatschappelijk ondernemen ('mensen empoweren') en bedrijfsmatig ondernemen ('stenen stapelen'). Respectievelijk doel en middel.

de 'harde kant' met de 'zachte kant' in de organisatie verbinden

- **Financieel.** De RvC beoordeelt de risico's en de control.
  - Risico's: altijd is het belangrijk dat de liquiditeitspositie blijft gewaarborgd. De monitoring hierop is een terugkerend thema. Daarom wordt risicomanagement regelmatig geagendeerd in de RvC. En ook de beheersing van de commerciële activiteiten die hiermee in verband staan.
  - Control: we bekijken of we niet alleen financieel in control zijn, maar ook op het vlak van maatschappelijke prestaties. Ofwel: op het financiële deel kunnen vertrouwen, zodat we maatschappelijke doelen kunnen dienen en prestaties kunnen leveren.

- **Organisatie in balans**. Met permanente organisatieveranderingen is het van blijvend belang om de 'harde kant' met de 'zachte kant' in de organisatie te verbinden. Bijvoorbeeld door slimmer te organiseren. Daarbij is het belangrijk om óók werkprocessen en middelen kritisch te analyseren. Vanuit de RvC is consequent aandacht voor dit thema.

- **Overige onderwerpen.** In het jaar 2017 kwamen daarnaast nog veel andere onderwerpen aan de orde, mede door implementatie van de Woningwet:
  - alle Rijksontwikkelingen op het gebied van de corporaties: de herzieningswet, de verhuurdersheffing en de gevolgen voor Dudok Wonen, de aanpassing van de Wet Normering Topinkomens (WNT) enzovoort;
  - aanpak, planning en implementatie van woningwet: governance & legitimiteit, administratieve organisatie, vermogenssplitsing DAEB/niet-DAEB;
  - aanpassen van diverse governancedocumenten zoals statuten, reglement financieel beleid & beheer, bestuursreglement, RvC-reglement, integriteitsbeleid (alle goedgekeurd door RvC);
  - het (concept-) scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB;

- actualiseren van de strategienota 'Samen Vooruit';
- regelgeving en monitoring rondom Permanente Educatie (P.E.) voor bestuurder en commissarissen;
- de meerjarenbegroting en actualisatie van het treasury-jaarplan;
- risicomanagement rapportage en beleid;
- wervingsproces twee nieuwe commissarissen;
- contact met de huurdersbelangenvereniging (HBV);
- beoordelingscyclus directeur/bestuurder (jaarplan/functioneren/beoordeling)
- herbenoeming directeur-bestuurder;
- organisatieproject 'risk & control organisatie' (RCO);
- diverse (project-) ontwikkelbesluiten (boven drie miljoen euro / ter goedkeuring);
- activiteitenplannen voor gemeenten Hilversum en Gooise Meren (goedgekeurd door RvC);
- prestatieafspraken gemeente Hilversum;
- thema-onderwerp 'procesgericht werken';
- de Aedes-benchmark.

De genomen bestuursbesluiten, de kwartaalrapportages en de jaarrekening, het volkshuisvestelijk verslag en accountantsverslag zijn uitgebreid met de directeur/bestuurder besproken. De RvC kreeg inzicht in het besturen van de organisatie op basis van onder meer deze informatiebronnen:

- kwartaalrapportages en halfjaarcijfers;
- periodieke informatie over projecten in relatie tot maatschappelijk ondernemerschap;
- een financieel jaarverslag, managementletter, het verslag van de accountant over de specifieke vragen van de RvC;
- periodiek overzicht van bestuursbesluiten;
- de interne en externe periodieke informatiebulletins van de organisatie;
- mondelinge toelichtingen en presentaties directeur/bestuurder;
- twee keer per jaar gesprek met de OR;
- informatie-uitwisseling met het dagelijks bestuur van de Huurders Belangen Vereniging;
- informatie van Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW);
- deelname aan seminars, opleidingen/workshops, congressen.

Accountant

De RvC had in het voorjaar een voorgesprek met de accountant BDO over punten waarvoor de RvC specifiek aandacht vraagt, boven de normale controle. Het accountantsverslag en de jaarrekening zijn in het voorjaar besproken met BDO.

Kerncommissies

De RvC van Dudok Wonen heeft een remuneratie- en auditcommissie ingesteld zoals bedoeld in artikel 3.29 van de governancecode 2015. De RvC telde in 2017 naast de voorzitter vier leden. Deze commissies brengen, net als het bestuur, verslag uit van hun beraadslagingen aan de RvC.

Er is een auditcommissie die de andere RvC-leden informeert over financiële onderwerpen. Dit zijn de taken van de auditcommissie:

- zich laten informeren over de financiële verslaglegging en op de betrouwbare werking van het interne en externe beheersingssysteem;
- zich verdiepen in en analyseren van de kwartaal-, halfjaar- en jaarcijfers;
- voorbereiden van risicobeheersing in projecten en de juridische en fiscale vormgeving van de woningcorporatie.

Al deze taken stonden in 2017 geagendeerd op de bijeenkomsten van de auditcommissie.

Aan de **auditcommissie** namen twee commissarissen deel: de heer Takken (voorzitter tot juli 2017) en de heer Vaags. Mevrouw Rieter heeft de eerste vergaderingen van AC in 2017 bijgewoond en was vanaf de tweede helft 2017 voorzitter van de AC.

- De commissie krijgt technische ondersteuning van de bestuurssecretaris. De directeur-bestuurder en de directeur Financiën en Informatiemanagement zorgen voor de inhoudelijke informatie.
- De Organisatie Controller neemt deel aan de vergaderingen van de AC bij onderwerpen die de interne audit functie betreffen.
- De taken van deze commissie zijn vastgelegd in een reglement.
- Er wordt in principe telkens een week vóór de reguliere vergadering van de Raad van Commissarissen een bijeenkomst belegd voor de auditcommissie. Dit is dus vier keer per jaar.
- De agendapunten van dit reguliere overleg van de Raad over financiële zaken worden in ieder geval geagendeerd in de auditcommissiebijeenkomst. Het verslag van de vergadering van de AC is onderdeel van de agendastukken van de reguliere vergadering.

Aan de **remuneratiecommissie** namen in 2017 twee commissarissen deel: de heer Van Vlissingen (voorzitter) en mevrouw Sanson.

- De RC komt in ieder geval drie keer per jaar bij elkaar met de directeur/bestuurder voor de voorbereiding en uitvoering van het functionerings- en beoordelingsgesprek met de directeur/bestuurder.
- Daarnaast voert de remuneratiecommissie gesprekken met de OR.
- De RC houdt ook een vinger aan de pols bij organisatorische veranderingen, bijvoorbeeld als het gaat om ICT en HRM.

8.4. Inhoudelijk toezicht

De missie van Dudok Wonen vormt de leidraad voor het toezicht. Voor 2017 is een focus gelegd op:

- het onderhouden van de strategische koers (actualiseren strategienota);
- monitoring van implementatie van de herzieningswet binnen dit strategische kader;
- het opstellen van het scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB.

Dat hield voor 2017 onder andere in het toezicht houden op:

- strategie- en scenarioplanning;
- duurzaam bedrijfsmodel;
- legitimatievraagstuk corporatie;
- governancehuis op orde;
- financiële continuïteit;
- procesoptimalisatie;
- verbindend leiderschap;
- businesscontrol / risicosturing (rapporteren);
- communiceren over investeringen én maatschappelijke prestaties.

Op deze manieren houdt de RvC toezicht:

Algemeen toezicht op strategie en beleid

De RvC focust op het concretiseren van de strategische koers van Dudok Wonen. Dudok Wonen actualiseerde haar strategie in een jaar waarin strategische keuzes ook impact hebben op het woningwet-dossier: de scheiding DAEB/ niet-DAEB. De RvC is periodiek geïnformeerd over de processtappen in deze strategievorming. Portefeuilleplan en productenmix zijn inhoudelijk behandeld en toegelicht.

Toezicht op de organisatie

Specifieke aandachtspunten van de RvC zijn besproken. In 2017 waren dit:

- de vraag wat de afwegingen zijn bij het maatschappelijk verantwoord besteden van middelen;
- de vraag wat acceptabele bedrijfskosten zijn;
- overleg met de OR;
- organisatie-onderwerpen uit de Governancecode Woningcorporaties.

Belanghebbenden

De RvC sprak in 2017 met de bestuurder over de intensiteit van de omgang met, participatie en invloed van belanghebbenden. Uitkomst is van het gesprek is dat voortgang is geboekt in 2017 maar dat in 2018 verdere versteviging van die verbinding nodig is.
De RvC oriënteerde zich regelmatig over wat er onder stakeholders leeft en ging daarvoor onder andere in gesprek met de HBV. Voor het contact met andere stakeholders als gemeenten zoekt de RvC naar een manier om dat op een goede manier vorm te geven. Verder heeft de RvC verantwoording afgelegd aan de Aw in een Governance inspectie wat een positieve beoordeling opleverde.

Financieel Toezicht

Het financieel toezicht vindt plaats op basis van schriftelijke rapportages als de kwartaalrapportages en de jaarrekening. Besprekingen hiervan bereidt de auditcommissie voor. Daarnaast vindt overleg plaats met de accountant. In het voorjaar zijn de jaarrekening en de managementletter besproken.
Daarnaast wordt financieel toezicht gehouden met behulp van deze instrumenten:

- kwartaalprognoses verwerkt in integraal financieel sturingsmodel voor voldoende beschikbare liquiditeiten;
- kwartaalrealisatiecijfers versus Begroting/Prognose;
- continue compliance met eigen financiële beleidsnormen;
- investeringsbeslissingen versus investeringsstatuut;
- Treasury statuut en Treasury Jaarplan en de kwartaal-treasurycommissiebijeenkomsten;
- financiële beoordeling van het Ministerie ILT/AW;
- WSW Kredietwaardigheid en beschikbare Faciliteringsvolume.

Halverwege het jaar besprak de RvC de aandachtspunten voor het Controleplan met de accountant. In 2017 waren dit geen expliciete aandachtspunten specifiek voor Dudok Wonen. Wel spraken we met elkaar over toenemende externe regelgeving en de invloed op de werkorganisatie. Ook spraken we

over efficiency-mogelijkheden om de controle in 2017 binnen vier maanden gereed te hebben. BDO heeft in 2017 voor het eerst gerapporteerd over 2016.

Toezicht risicomanagement

We houden toezicht op een voldoende en adequaat risicomanagement. In 2017 hebben we kennis genomen van:

- risicoanalyses op kwartaalprognoses;
- projectrisico's: risicosessie per project en geconsolideerd op portefeuilleniveau;
- het risicomanagementjaarrapport, dat een geconsolideerd beeld geeft over het risicoprofiel van de organisatie. Dit ontstaat door risicosessies op alle niveaus in de organisatie op verschillende gebieden, waaronder de risicosessie Strategienota en Treasury.

Toezicht op eventuele verbindingen (nevenstructuren)

Volgens het verbindingenstatuut worden handelingen jaarlijks gemonitord. Daarnaast vindt toetsing plaats via kwartaalverslagen en besluitenlijsten. Tot slot wordt geregeld stilgestaan bij het verdienmodel en businessmodel. Dit gebeurt met perspectief op organisatorische inrichting waarin verdienen en bedienen worden gescheiden van elkaar.

Zelfevaluatie van de RvC

In januari 2017 heeft een themabijeenkomst van de RvC plaatsgevonden waarin het eigen functioneren in 2016 is besproken. De zelfevaluatie vond plaats onder externe begeleiding van Wend management. De RvC had dit keer besloten om de zelfevaluatie te houden in aanwezigheid van de directeur/bestuurder en het directieteam (op dat moment bestaande uit de directeur financiën en informatiemanagement en de bestuurssecretaris). Een bijzondere setting, die niet verhinderde dat alle aanwezigen zeer open en betrokken waren. Het centrale thema was de wijze waarop het samenspel verloopt tussen RvC, bestuur en Directieteam. Iedereen vond het positief om een keer in deze samenstelling een zelfevaluatie te doen.
Conclusie van de bijeenkomst was, dat de RvC over het algemeen tevreden is over de samenwerking binnen de RvC. En alle aanwezigen zijn tevreden over de relatie RvC, het bestuur en de directie. De werkwijze tussen de gremia en de personen onderling is tijdens de bijeenkomst nader besproken en er zijn voornemens uitgesproken - zowel organisatorisch als op het persoonlijke vlak.

Werving en selectie

Ontstaat er een vacature of is er een herbenoeming? Dan toetst de RvC of het profiel van de RvC en de afzonderlijke profielen nog voldoen aan de eisen die de organisatie stelt. In 2017 is de werving van twee nieuwe commissarissen afgerond: voor de portefeuille 'vastgoed, treasury en waarde-

ontwikkeling' en voor de portefeuille 'financiën en bedrijfseconomie'. In december zijn de eerste stappen gezet in overleg met HBV voor de werving van een nieuwe huurderscommissaris. De RvC werft volgens haar vastgelegde proces, op basis van een profiel en advertenties, én onder leiding van een extern bureau.

Onafhankelijkheid

Het gaat hier om transacties van leden van het bestuur en/of RvC. Er speelden geen zaken die van materiële betekenis waren voor de corporatie en de leden van het bestuur en/of commissarissen.

Verklaring van de RVC over belangentegenstellingen van de leden RvC

Conform de governancecode wil de RvC belangentegenstellingen voorkomen. Er is sprake van belangentegenstelling als de organisatie waar de commissaris werkt bijvoorbeeld streeft naar verwerving van vastgoed of een bouwlocatie in het werkgebied van Dudok Wonen. In 2017 heeft deze situatie zich niet voorgedaan. Alle leden hebben verklaard ten opzichte van Dudok Wonen een onafhankelijke positie als commissaris van Dudok Wonen te kunnen opereren

Besluitvorming bestuur

Dudok Wonen stelt dat alleen de bestuurder en de RvC-leden als topfunctionaris worden aangemerkt. In het bestuursreglement dat in 2016 is goedgekeurd, is vastgelegd hoe besluitvorming in de organisatie plaatsvindt. De bestuurder neemt in aanwezigheid van het directieteam (DT) een bestuursbesluit. Dit gebeurt in volledige transparantie, waarbij alle belangen zijn overwogen en de beraadslaging van het DT is gehoord. Kan de bestuurder tijdelijk niet op kantoor komen door bijvoorbeeld vakantie, dan wordt voor deze periode een volmacht afgegeven aan één van de directieleden om de dagelijkse operaties te leiden. Daarbij is de bestuurder altijd beschikbaar voor dringende zaken.

Bestuurdersbeloning

Vanaf 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht.
In 2016 was de heer Zanting bestuurder van Dudok Wonen. De bestuurdersbeloning in 2017 van de heer Zanting volgt de WNT (-staffel) en is zo opgebouwd:

Bruto loon (WNT)	€ 128.817,-

Pensioenafdracht	€ 20.207,-

Verslag remuneratiecommissie

Met de directeur-bestuurder vinden jaarlijks een plannings-, functionerings- en een beoordelingsgesprek plaats op basis van een beoordelingsformat. De renumeratiecommissie voert deze gesprekken. In het planningsgesprek wordt volgens dit vastgesteld beoordelingsformat targets/aandachtspunten meegegeven aan de directeur-bestuurder. Halverwege het jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats. Aan het eind van het jaar wordt de beoordeling opgesteld. Voor alle drie de gesprekken vraagt de remuneratiecommissie voorafgaand input bij de voltallige RvC. Achteraf wordt het plannings-, functionerings- of beoordelingsgesprek ook weer in de voltallige RvC besproken. De beoordeling van de bestuurder over 2017 is positief.
De RvC heeft grote waardering voor wat er bij Dudok Wonen in 2017 tot stand gekomen is. Er is veel bereikt. De organisatie heeft zich enorm moeten inspannen om al het werk gedaan te krijgen. Met als resultaat veel positief afgeronde dossiers. Verder heeft de directeur/bestuurder de ideeën en strategie van Dudok Wonen consequent uitgedragen, zowel intern als extern. De RvC heeft dan ook besloten de heer Zanting te herbenoemen als directeur/bestuurder per 18 januari voor de komende vier jaar.

Beloning RvC

Commissarissen krijgen een vaste jaarlijkse vergoeding, onafhankelijk van aantal uren. De voorzitter krijgt een hogere vergoeding.

Vergoedingen 2017 overeenkomstig WNT exclusief BTW

A.Y. Sanson	€ 14.999,-
H.M. de Loor	€ 11.249,-
R.W.M. Takken	€ 6.562,-
J.H.A. Vaags	€ 8.770,-
W.A.C. van Vlissingen	€ 11.249,-
F.R.M. Rieter	€ 6.093,-
Totaal	**€ 58.922,-**

Er is geen sprake van een vaste onkostenvergoeding. Onkosten worden vergoed op basis van werkelijk gemaakte kosten: kilometers enzovoort.

Totale kosten Raad van Commissarissen in 2017:

Totaal honorering (incl. BTW):	€ 71.296,-
Vergaderkosten	€ 5.109,-
Werving- en selectiekosten	€ 1.150,-
Overige kosten (opleidings-, advieskosten e.d.)	€ 14.036,-
Totaal:	**€ 91.591,-**

9. Risicomanagement

Doel van risicomanagement

Wij werken uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting – we zijn een toegelaten instelling. We hebben een bijzondere maatschappelijke missie: het bevorderen van de onafhankelijkheid op de woningmarkt van personen die moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting. Vanuit die missie zien wij risicomanagement in z'n geheel als van toegevoegde waarde in het beschermen van onze strategische uitgangspunten en volkshuisvestelijke doelstellingen. De toegevoegde waarde van risicomanagement uit zich in de manier waarop wij risicomanagement uitvoeren met het risicorapport als tussenstand van het continu risicomanagementproces. Vanuit onze intrinsieke motivatie om risicomanagement binnen onze organisatie toe te passen, sluiten wij ons aan bij huidige wet- en regelgeving.

Met risicomanagement hebben wij twee doelen:

- inzicht krijgen in de gebeurtenissen die de doelstellingen van de organisatie en de processen negatief kunnen beïnvloeden;
- hier effectief op inspelen met het nemen van beheersmaatregelen.

Risicomanagement is te omschrijven als het effectief omgaan met onzekere gebeurtenissen en het reageren daarop. Dit op een manier die de kans op negatieve effecten reduceert en inspeelt op positieve effecten. Risicomanagement is daarbij meer dan een eenmalige actie om de bruto risico's in kaart te brengen en de beheersmaatregelen te bepalen – het is een continu proces.

Organisatie beheersing van risico's

Door risicomanagement verder vorm te geven en in te richten, streven wij naar een organisatie die beheerst, transparant en wendbaar is. Immers, de werkomgeving van woningcorporaties staat niet stil. De organisatie moet mee kunnen veranderen als de omgeving dat vraagt of mogelijk maakt. We zijn in 2015 gestart om een risico- en controlorganisatie in te richten op basis van het '*three lines of defence*'-principe (tabel 33). Het doel van de risk- en control-organisatie is 'het bestuur faciliteren in haar verantwoordelijkheid voor de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving'. In 2015 - 2017 is met name aandacht besteed aan de eerste lijn (verstevigen procesgericht werken) en de derde lijn (aanstellen Organisatiecontroller). In 2018 krijgt de inrichting van de tweede lijn zijn beslag.

Tabel 33: three lines of defence

	Eerste Lijn	Tweede Lijn	Derde Lijn
rollen	Proces(eind)verantwoordelijke	Interne controller	Organisatiecontroller
	Proceseigenaar		
functionarissen	Directeuren zijn proces(eind)verantwoordelijken	Financieel economisch analist	Organisatiecontroller, hiërarchisch direct onder de directeur-bestuurder
	Managers en staf zijn proceseigenaren	Gedeeltelijke invulling door derde lijn en/of externe accountant voor wat betreft uitvoering (specifiek) Interne Controle bedrijfsonderdeel Financiën & Informatie Management	Organisatiecontroller heeft een 'open' lijn met voorzitters van Audit Commissie en Raad van Commissarissen voor informatie-uitwisseling en escalatie.
verantwoordelijkheid	Proces(eind)verantwoordelijke is verantwoordelijk voor: 1) goede inrichting, monitoring en beheersing van eigen processen, 2) naleving van de eigen processen	Opstellen en onderhouden Interne Controle-uitvoeringsbeleid	Adviseren van de organisatie op het gebied van risicomanagement en compliance, beleid op deze gebieden opstellen
		Opstellen jaarplan Interne Controle	Plannen en uitvoeren van interne audits, op basis van risk-based Interne Audit-jaarplan
		Uitvoeren van interne Controle	
	Proceseigenaar is verantwoordelijk voor: 1) inrichten, uitvoeren, monitoren en beheersen van processen, 2) juiste en tijdig implementeren van wet- en regelgeving en intern beleid	Adviseren over inrichting en naleving processen en procedures	
activiteiten	Passende inrichten van processen en organisatie	Adviseert gevraagd en ongevraagd proceseigenaren	Stemt Interne Audit-jaarplan en uitkomsten af met directeur-bestuurder, directieteam en Raad van Commissarissen
	Opstellen, afstemmen en onderhouden van: 1) procesbeschrijvingen, 2) in control framework	Voert specifieke interne controles uit	Adviseert gevraagd en ongevraagd primair de directeur-bestuurder
		Rapporteert uitkomsten aan proceseigenaar, proces(eind)verantwoordelijke, derde lijn en DT	Adviseert gevraagd en ongevraagd de proces(eind)verantwoordelijke en proceseigenaren
	Bijhouden van wet- en regelgeving en verwerken in beleid en uitvoering		Stemt Interne Audit-jaarplan af met externe accountant
	Uitvoeren van risicomanagement		Stemt Interne Controle-jaarplan af met tweede lijn, monitort voortgang
	Dagelijks monitoring uitvoering, naleving, beheersing en verbeterpotentieel		

Inventarisatie van risico's en beheersmaatregelen

Hierna lichten we de onze bruto risico's toe en geven we aan welke beheersmaatregelen we treffen om het bruto risico te verlagen naar een acceptabel niveau. Tegelijkertijd zijn de bruto risico's gecategoriseerd naar:

- interne bruto risico's (bruto risico's die we zelf kunnen beïnvloeden);
- strategische bruto risico's (bruto risico's die we voor een beperkt deel kunnen beïnvloeden);
- externe bruto risico's (bruto risico's die we niet kunnen beïnvloeden).

Hoe de bruto risico's gewogen zijn, ziet u in tabel 34.

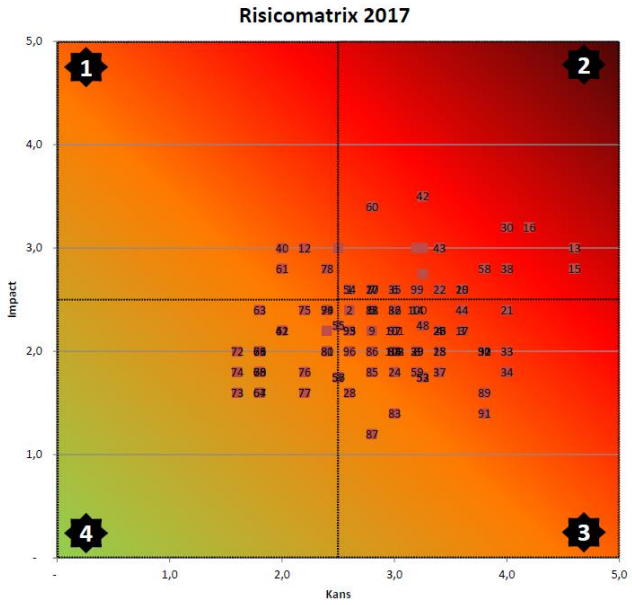
Tabel 34: waardes kansen en impact

Kans	**Waarde**	**Impact**	**Waarde**
Zeer onwaarschijnlijk	1	klein	1
Onwaarschijnlijk	2	matig	2
Mogelijk	3	hevig	3
Waarschijnlijk	4	ernstig	4
Zeer waarschijnlijk	5	rampzalig	5

Risicosessies met het Directieteam hebben geleid tot het identificeren van 107 risico's. In figuur 29 (Risicomatrix 2017) zijn alle genoemde en gescoorde risico's in een puntenwolk weergegeven. Voor elk genoemd risico zijn een kans en een impact gescoord. Zowel kans als impact bestonden uit een kwalitatieve vijfpuntschaal (tabel 32). De matrix is ingedeeld in deze kwadranten:

- kans laag, impact hoog (kwadrant 1, 5 risico's)
- kans hoog, impact hoog (kwadrant 2, 23 risico's)
- kans hoog, impact laag (kwadrant 3, 53 risico's)
- kans laag, impact laag (kwadrant 4, 26 risico's)

Het merendeel van de risico's bevindt zich aan de rechterzijde van de matrix: kans hoger dan gemiddeld en een impact variërend van laag tot hoog (kwadranten 2 en 3, 76 risico's). De focus van dit hoofdstuk is gericht op de 23 risico's in het tweede kwadrant (kans hoog, impact hoog). Uit deze 23 risico's zijn tien risico's met de hoogste scores (kans maal impact) nader geanalyseerd en samengevat tot een top-8 hoogste risico's.



Figuur 29: risicomatrix 2017

Om te begrijpen waarom de genoemde risico's als hoog worden getypeerd, zijn die risico's in de context van Dudok Wonen geplaatst. De context van Dudok Wonen laat zich beschrijven op basis van de onderwerpen: bedrijfsmodel, stakeholders, transparantiemodel, financiële risico's en interne organisatie.

Bedrijfsmodel (revolving fund)

Wij nemen als fundamenteel uitgangspunt: het bevorderen van *onafhankelijkheid* van mensen die moeilijkheden ondervinden bij het vinden van hun passende huisvesting. Die onafhankelijkheid wordt onder andere bereikt door *sociale koopproducten* aan te bieden en de *verhuurproducten* in een passende verhouding op peil te houden. Dit doen we door nieuwe woningen toe te voegen, zodat we ook de mensen die niet kunnen of willen kopen kunnen helpen. De manier waarop we woningen aanbieden, hebben wij vastgelegd in onze *productenmix*. De *balans* tussen af- en toename van het aantal woningen en de kwaliteit van de woningen hebben wij vastgelegd in ons *portefeuilleplan*.

Doorbreken van het bedrijfseconomische model (investeren → exploiteren → desinvesteren) leidt tot risico's in het realiseren van onze strategie. Het gaat dan bijvoorbeeld om beperking van de mogelijkheden in het aanbieden van producten aan specifieke doelgroepen. Wij hebben voor dit onderwerp de volgende risico's en beheersmaatregelen geïnventariseerd:

Interne risico's

- Doordat de capaciteit van projectontwikkelaars en/of –managers te laag is, ontstaat de situatie dat de beheersing van investeringsprojecten onder druk komt te staan. Daardoor realiseren we minder nieuwbouwproductie. Beheersmaatregelen bij dit risico zijn:
  - Herijken eisen ten aanzien van functies en competenties;
  - Aanbieden van interne en externe opleidingen;
  - Inhuren van externe specialisten voor specifieke onderwerpen;
  - Ontwikkelen van juiste en goede methoden en technieken voor projectbeheersing.
- Door vertraging in projecten ontstaat de situatie dat we in een jaarschijf minder nieuwbouwproductie realiseren, waardoor we prestatieafspraken met gemeenten niet nakomen. Beheersmaatregel bij dit risico is:
  - Tijdig in gesprek met gemeente, lokale corporaties en huurdersbelangenvereniging en benadrukken van het gezamenlijke belang van het op peil houden van de nieuwbouwproductie.

Externe risico's

- Doordat de bouwkostenindex harder stijgt dan verwacht, ontstaat de situatie dat de haalbaarheid van investeringsprojecten onder druk komt te staan waardoor we minder nieuwbouwproductie realiseren dan geprognosticeerd. Beheersmaatregelen bij dit risico zijn:
  - Actief volgen van de prijsontwikkelingen in de regio;
  - Verbeteren van relatiebeheer met aannemers;
  - Herijken van het aanbestedingsbeleid;
  - Verbeteren timing van opdrachten;
  - Uitvoeren van scenarioanalyses;
  - Regelmatig herzien van parameters investeringsmodel;
  - Analyseren van verwachte, gerealiseerde en genormeerde rendementseisen.
- Doordat onvoldoende locaties voor nieuwbouwontwikkeling beschikbaar zijn, ontstaat de situatie dat de dynamiek in ons bedrijfsmodel afneemt, waardoor we een lager aantal huishoudens in een jaar kunnen helpen dan we hadden verwacht. Beheersmaatregelen bij dit risico zijn:

- Tijdig signaleren en tijdig bijstellen van acquisitieplan;
- Zo nodig en mogelijk uitwijken naar andere gemeenten in de regio.

Stakeholders

Wij bedienen binnen het wettelijk kader *lagere inkomensgroepen* die niet op een andere manier zelfstandig in passende huisvesting kunnen voorzien. Het inkomen van die inkomensgroepen is te laag ten opzichte van de marktwaarde van de woning. Woningcorporaties zijn verplicht hun vastgoed te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Feitelijk bieden woningcorporaties woningen aan tegen lagere huur- en verkoopwaarden dan in de markt is te realiseren. Het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde toont de *maatschappelijke bijdrage* (inzet) uitgedrukt in een geldwaarde (maatschappelijk budget). Wij streven ernaar dit voor onze stakeholders op een toegankelijke manier inzichtelijk te maken.

Vanuit onze maatschappelijke grondslag werken wij samen met stakeholders. Gemeenten en (potentiele) gebruikers (koop en huur) komen tot een gedragen strategie en een wenselijke inzet van het maatschappelijke budget. Op die manier hebben stakeholders *medezeggenschap* in de maatschappelijke bijdrage die Dudok Wonen aan de regio levert. Een goede relatie met stabiele stakeholders om tot een gedragen en een verantwoorde verdeling van het maatschappelijk budget te komen, zien wij daarom als een zeer belangrijke voorwaarde om te slagen in het realiseren van onze strategie. Wij hebben voor dit onderwerp deze risico's en beheersmaatregelen geïnventariseerd:

Strategische risico's

- Door beperkt politiek draagvlak voor het toevoegen van betaalbare woningen in de regio Gooi & Vechtstreek ontstaat de situatie dat er onvoldoende investeringsmogelijkheden zijn voor het toevoegen van nieuwe sociale huurwoningen (nieuwbouw of transformatie). Hierdoor bereiken we geen overeenstemming over prestatieafspraken en komen relaties met gemeenten sterk onder druk te staan.
- Doordat het nieuwe bestuur van de Huurdersbelangenvereniging vast blijft houden aan haar vijf standpunten, ontstaat de situatie waarin de Huurdersbelangenvereniging advies moet geven over verschillende onderwerpen, onder meer prestatieafspraken - terwijl zij zich niet kan vinden in onze missie. Hierdoor komt het 'samen vooruit' met de Huurdersbelangenvereniging sterk onder druk te staan.
- Door het niet eens kunnen worden over de voorraadafspraken bij de prestatieafspraken Gooise Meren of Hilversum ontstaat een patstelling in de samenwerking en mogelijk een interventie richting het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Hierdoor is het uitvoeren van onze strategie niet meer mogelijk.

Externe risico's

Door de lokale overheid die intern gericht is, ontstaat de situatie dat nieuwbouwlocaties niet in voldoende mate beschikbaar worden gesteld. Hierdoor moeten we concessies doen aan de dynamiek van ons bedrijfsmodel

Financiële risico's

Financiële risico's zijn de risico's die betrekking hebben op de financiën van een organisatie. Zij hebben betrekking op de wijze waarop het benodigde kapitaal is gefinancierd (inclusief de beschikbaarheid) en de mogelijke waardevermindering van de bedrijfsactiva (bezittingen), die resulteren in verslechterde liquiditeit en solvabiliteit. Financieel risicomanagement bestaat uit de activiteiten en beslissingen rond de effectieve beheersing van de financiën van de onderneming en de effecten van externe factoren, zoals de beschikbaarheid van krediet en/of de rentestandbewegingen.

In de jaarlijkse treasury-risicosessie is naar voren gekomen dat er op dit moment geen sprake is van grote financiële risico's of minder grote maar acute risico's. Hiermee is een periode afgesloten die werd gekenmerkt door wisselende risicobeelden, vooral als gevolg van snel opeenvolgende veranderingen in wet- en regelgeving en het toezicht daarop. Met de voltooiing van het DAEB/niet-DAEB-scheidingstraject en de implementatie van de Woningwet verschuift de aandacht weer meer naar de middellange termijn. We bevinden ons hierdoor op dit moment in deze situatie:

- Gemeenten hebben meer zeggenschap gekregen in de werkzaamheden van woningcorporaties en kunnen hierop meer invloed uitoefenen dan voorheen. Er is een andere politieke opinie ontstaan over de sociale woningvoorraad.
- Er worden te weinig bouwlocaties vrijgegeven, zodat we de geplande nieuwbouwopgave niet kunnen realiseren. Hierdoor is uitbreiding van werkgebied noodzakelijk en wenselijk.
- Er is een wijziging in de publieke opinie ontstaan over de wijze waarop we de duurzaamheidsopgave moeten invullen. De duurzaamheidsambities worden steeds zwaarder (CO2-neutraal) en worden naar voren getrokken (van 2050 naar 2030?).

Deze veranderingen hebben geleid tot het formuleren van de twee belangrijkste financiële risico's:

- Door omvangrijke nieuwe investeringen ontstaat de situatie dat de financiële prognoses niet voldoende zijn en de minimale financiële ratio's niet worden gehaald (onrendabele investeringen zonder positieve kasstroomeffecten). Hierdoor kunnen we de benodigde financiering niet aantrekken.
- We vergroten ons werkgebied naar nieuwe gemeenten en gaan verplichtingen aan zonder achtervangpositie van deze nieuwe gemeenten. Hierdoor ontstaat de situatie dat investeringen in nieuwe gemeenten worden gefinancierd met middelen gedekt door onderpand in bestaande gemeenten, waardoor bestaande gemeenten geen akkoord geven op uitbreidingsfinanciering voor bestemming buiten hun gemeente.

De maatregel die bij deze risico's is geformuleerd, is het inzichtelijk maken van de vermogensbeschikbaarheid in verschillende scenario's. Dit is mogelijk met een analyse die aangeeft wat de verwachte/ gewenste duurzaamheid en uitbreidings- investeringsopgave is en of deze binnen de gestelde financiële kaders past. Aan de analyse is een advies toegevoegd, waarin staat of en hoe dit te realiseren is.

Interne organisatie

Onze omgeving en de maatschappij in het algemeen worden steeds complexer, dynamischer en veeleisender. Voorbeelden daarvan zijn: toegenomen betrokkenheid van stakeholders, strengere vereisten aan governance, complexe wet- en regelgeving, digitaliseringsvraagstukken en krapte op de woning- en arbeidsmarkt. Die omgeving in combinatie met een ambitieus bedrijfsmodel kan onze organisatie onder druk zetten. Zeker omdat ons bedrijfsmodel binnen de sector op onze schaal relatief complex is. Dit kan negatieve effecten tot gevolg hebben in interne werkrelaties (ziekteverzuim), externe werkrelaties (niet komen tot prestatieafspraken) en in integrale wijze van organiseren, managen en veranderen. Het gevolg is een negatief effect op de beheersing van de organisatie als geheel. Als beheersmaatregel hebben wij het opstellen, uitvoeren en monitoren van een Dudok Wonen Jaarplan gepland. Hierin beschrijven wij deze onderwerpen:

- veiligheid vastgoed;
- vastgoedprojecten in control;
- optimalisatie mutatieprocessen;
- uitbreiden participatie;
- administratieve inrichting en splitsing;
- opstellen visie energieneutraal;
- informatiebeveiligingsbeleid;
- HR-beoordelingssystematiek;
- data op orde.

10. Rechtspersonen

Over de Stichting Dudok Wonen

Stichting Dudok Wonen is een toegelaten instelling in de zin van artikel 19 van de Woningwet. Het doel van de stichting is uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting zoals omschreven in artikel 45 van de Woningwet. De stichting geeft voorrang aan het huisvesten van personen die moeite hebben met het vinden van passende huisvesting, zoals omschreven in artikel 46 van de Woningwet. Het uitgangspunt van Dudok Wonen is het bevorderen van onafhankelijkheid op de woningmarkt onder deze personen.

Werkgebied

Het primaire werkgebied bestaat uit de gemeenten Hilversum en Gooise Meren. Ook in Almere, Baarn, Blaricum, Huizen, Laren, Muiden, Weesp en Wijdemeren is Dudok Wonen actief. Meer in het algemeen heeft Dudok Wonen toelating in de Metropool Regio Amsterdam (MRA).

Dudok Wonen kent dochtermaatschappijen, deelnemingen en verbintenissen. In 2017 zijn geen nieuwe ontwikkelvennootschappen opgericht. Op 1 december 2017 zijn Goois Wonen B.V. en Dudok Wonen B.V. gefuseerd tot Goois Wonen B.V. na verkregen goedkeuring op scheidingsvoorstel DAEB/niet-DAEB van autoriteit Wonen. Het statutair werkgebied van de dochterondernemingen, deelnemingen en verbintenissen ligt binnen het overeengekomen regionale werkgebied.

Dochterondernemingen

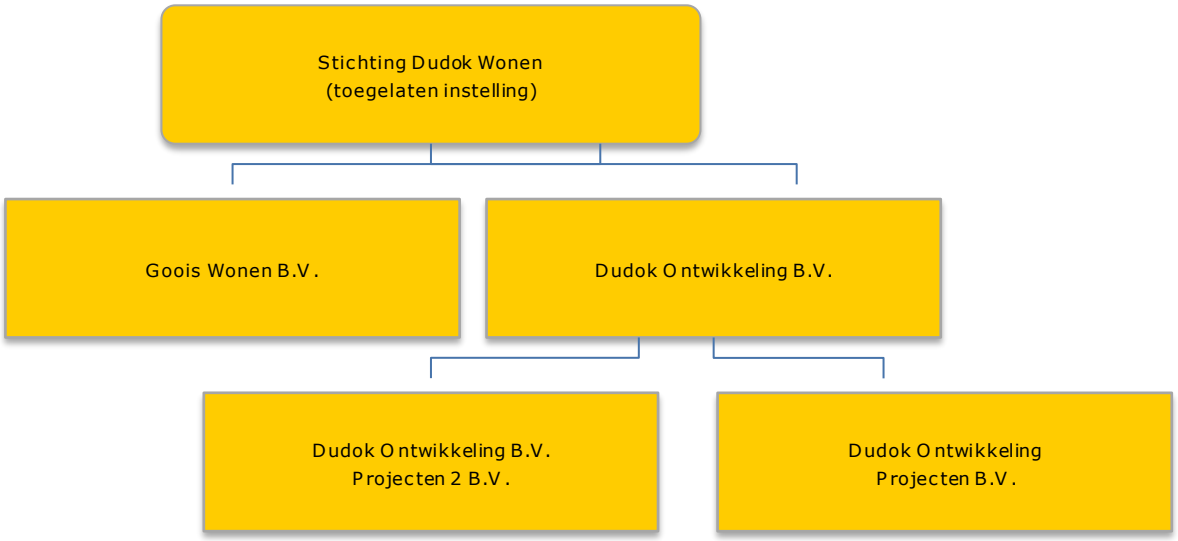
Stichting Dudok Wonen had tot 1 december 2017 Dudok Wonen B.V.: de exploitatie van met name dure huurwoningen en de verstrekking van de financiering aan niet-DAEB-activiteiten. Per 1 december 2017 gefuseerd met Goois Wonen B.V.

Ultimo 2017 heeft Stichting Dudok Wonen deze actieve dochterondernemingen:

- Goois Wonen B.V. Deze onderneming exploiteert met name dure huurwoningen en heeft als doel het goed laten renderen van vastgoed door efficiënt beheer van haar vastgoed (-vermogen). Vanaf 1 december een fusie-entiteit van fusie tussen Goois Wonen B.V. en Dudok Wonen B.V.
- Dudok Ontwikkeling B.V.: het realiseren van (huur)woningen.
- Dudok Ontwikkeling Projecten B.V.: 100% dochtermaatschappij van Dudok Ontwikkeling B.V., die is opgericht voor het ontwikkelen van risicovolle en commerciële bouwprojecten.

- Dudok Ontwikkeling Projecten 2 B.V.: het ontwikkelen en realiseren van vastgoedprojecten en het vervullen van een sturende of beleidsbepalende rol in gelieerde rechtspersonen en/of samenwerkingsvormen; 100% dochtermaatschappij van Dudok Ontwikkeling B.V..

Figuur 30: situatie ultimo 2017



Verbintenis met Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok

Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok wordt gefinancierd door een achtergestelde lening van Stichting Dudok Wonen en maakt geen gebruik van financiële instrumenten van externe partijen. De stichting heeft geen personeel in dienst, maar bestaat alleen uit een bestuur van vier personen. Wij hebben twee bestuurszetels. De stichting is eigenaar van 26 appartementen met zorgabonnementen in Laren. Deze woningen zijn bij ons in beheer. Het doel van de stichting is het samenbrengen van wonen en zorg in de meest uitgebreide zin en alle overige activiteiten die bijdragen aan verwezenlijking van dit doel.

11. Ondertekening

Het volkshuisvestelijk jaarverslag 2017 is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen van Dudok Wonen:

Mevrouw A.Y. Sanson, voorzitter

De heer M. de Loor

De heer W.A.C. van Vlissingen

De heer J.H.A. Vaags

Mevrouw F.R.M. Rieter

Hilversum, 24 april 2018

12. Verklaring van het bestuur

Het bestuur van Dudok Wonen verklaart:

1. dat de stichting haar middelen uitsluitend heeft bestemd voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting;
2. dat de Raad van Commissarissen op 24 april 2018 het volkshuisvestelijk jaarverslag 2017 heeft goedgekeurd en de jaarrekening 2017 heeft vastgesteld.

Hilversum, 24 april 2018

Directeur-bestuurder Dudok Wonen

Dhr. H.A. Zanting

Bijlage – Jaarrekening 2017