

# Jaarverslag 2019 Dudok Wonen

---

# Inhoudsopgave

<b>1. Wonen op de kaart dankzij #ikwileenhuis</b>	<b>5</b>
<b>1. Visie, missie en strategie</b>	<b>7</b>
1.1 Visie en missie	8
1.2 Strategie Samen Vooruit 2017+	9
1.3 Opbouw jaarverslag	10
<b>2. Terug- en vooruitblik</b>	<b>11</b>
2.1 Terugblik	12
2.2 Vooruitblik	13
<b>3. Eigen kracht: producten en diensten</b>	<b>14</b>
3.1 Eigen kracht	15
3.2 Onze klanten en woonproducten	16
3.3 Sociale verhuringen	18
3.4 Vrijesectorverhuringen	21
3.5 Verkochte woningen met een sociaal koopproduct	23
3.6 Maatwerk in wonen	26
3.7 Tijdelijke bijdrage aan betaalbaarheid	27
3.8 Aantal gehuisveste huishoudens	29
3.9 Dienstverlening	31
<b>4. Participatie en transparantie</b>	<b>33</b>
4.1 Overleg met huurders en vertegenwoordigers van huurders	34
4.2 Stakeholders	36
4.3 Inzicht in maatschappelijk budget	39
4.4 Maatschappelijke visitatie	44
<b>5. Duurzaam vastgoed- en vermogensbeheer</b>	<b>45</b>
5.1 Bedrijfsmodel	46
5.2 Opbouw vastgoedportefeuille naar gemeente	48
5.3 Vastgoedportefeuille naar entiteit	50
5.4 Waardesturing	52
5.5 Investeringsopgave	54
5.6 Exploiteren	56
5.7 Desinvesteren	61
5.8 Vermogensbeheer	62
<b>6. Organisatie</b>	<b>70</b>
6.1 Ingericht om te bewegen	71
6.2 Kostenbewustzijn	73
6.3 Personeelsinformatie	74
6.4 Integriteit	76
6.5 Informatiebeveiliging en AVG	77
6.6 Verslag van de ondernemingsraad	78
<b>7. Financiële exploitatie</b>	<b>79</b>
7.1 Analyse van het jaarresultaat	80
7.2 Functionele verlies- en winstrekening	81
<b>8. Verslag van de raad van commissarissen</b>	<b>85</b>
.	86

8.1 Governance-structuur Dudok Wonen . . . . .	87
8.2 Visitatie 2014-2018 . . . . .	91
8.3 Werkwijze Raad van Commissarissen . . . . .	92
8.4 Overleg met stakeholders . . . . .	94
8.5 Samenstelling RvC . . . . .	95
8.6 Vooruitblik . . . . .	98
<b>9. Risicomanagement . . . . .</b>	<b>99</b>
9.1 Risicomanagement bij Dudok Wonen. . . . .	100
9.2 Risico's bij Dudok Wonen . . . . .	102
<b>10. Rechtspersonen . . . . .</b>	<b>105</b>
. . . . .	106
<b>11. Ondertekening . . . . .</b>	<b>108</b>
. . . . .	109
<b>12. Verklaring van het bestuur . . . . .</b>	<b>110</b>
. . . . .	111
<b>13. Jaarrekening 2019 . . . . .</b>	<b>112</b>
1. Geconsolideerde balans per 31 december 2019 . . . . .	113
2. Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019 . . . . .	115
3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019 . . . . .	116
4. Algemene toelichting . . . . .	117
5. Verdere uitwerking grondslagen voor waardering activa en passiva . . . . .	123
6. Verdere uitwerking grondslagen voor bepaling resultaat . . . . .	130
7. Kasstroomoverzicht . . . . .	133
8. Bepaling reële waarden financiële instrumenten . . . . .	134
9. Toelichting op de geconsolideerde balans . . . . .	135
9.1. Vastgoedbeleggingen (M1102) . . . . .	136
9.2. Materiële vaste activa (M1102) . . . . .	142
9.3. Financiële vaste activa (M1103) . . . . .	143
9.4. Vorderingen (M1112) . . . . .	146
9.5. Liquide middelen (M1114) . . . . .	147
9.6. Eigen Vermogen (M1105) . . . . .	148
9.7. Voorzieningen (M1107) . . . . .	149
9.8. Langlopende schulden (M1108) . . . . .	150
9.9. Kortlopende schulden (M1116) . . . . .	154
9.10. Financiële instrumenten . . . . .	155
9.11. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen . . . . .	157
9.12. Verbonden partijen . . . . .	160
9.13. Gebeurtenissen na balansdatum . . . . .	161
10. Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening . . . . .	162
10.1. Exploitatie vastgoedportefeuille . . . . .	163
10.2. Verkoop vastgoedportefeuille . . . . .	165
10.3. Overige activiteiten . . . . .	166
10.4. Bedrijfslasten . . . . .	167
10.5. Personeelskosten . . . . .	168
10.6. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille . . . . .	169
10.7. Financiële baten en lasten . . . . .	170

10.8. Belastingen . . . . .	171
11. Overige informatie . . . . .	172
11.1. Werknemers . . . . .	173
11.2. Bestuurders en commissarissen . . . . .	174
11.3. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector . . . . .	175
11.4. Accountants honoraria . . . . .	177
12. Enkelvoudige balans per 31 december 2019 . . . . .	178
13. Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019 . . . . .	180
14. Toelichting op de enkelvoudige balans . . . . .	181
14.1. Algemeen . . . . .	182
14.2. Vastgoedbeleggingen (M1104) . . . . .	183
14.3. Financiële vaste activa (M1103) . . . . .	184
14.4. Eigen vermogen (M1105) . . . . .	185
14.5. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen . . . . .	186
15. Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening . . . . .	187
15.1. Resultaat deelnemingen (M1195) . . . . .	188
15.2. Enkelvoudige balans DAEB/niet-DAEB gescheiden per 31 december 2019 . . . . .	189
15.3. Enkelvoudige winst- en verliesrekening DAEB / niet-DAEB gescheiden 2019 . . . . .	191
15.4. Enkelvoudige kasstroomoverzicht DAEB / niet-DAEB gescheiden 2019 . . . . .	192
16. Ondertekening . . . . .	194
17. Overige gegevens . . . . .	195
17.1. Voorstel resultaatbestemming . . . . .	196
17.2. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant . . . . .	197

# Wonen op de kaart dankzij #ikwileenhuis

## Was dit het dal van de #wooncrisis?

Dudok Wonen biedt kansen. Helaas zijn te veel huishoudens vrijwel kansloos op onze woningmarkt. Dudok Wonen deed in 2019 actief mee aan de mediacampagne #ikwileenhuis, geïnitieerd door twee collega-corporaties en hielp daarmee de wooncrisis op de kaart te zetten. Ook vroegen we samen met onze wethouder uit Hilversum, vele andere corporaties en stichting Urgenda aandacht voor een reële kans op het verduurzamen van onze woningen: door het inzetten van gelden uit de verhuurderheffing voor versnelling van de verduurzamingsopgave.

”

onze stem laten horen in het belang van bewoners

## Meer zelfvertrouwen binnen de sector

Dat leek in eerste instantie vooral over geld te gaan. En inderdaad - de omvangrijke fiscale afroaming van onze sector moet stoppen. Ik denk dat we het kantelpunt achter de rug hebben: van steeds meer heffing naar iets minder heffing. Maar ik zag hierin ook een gegroeid zelfvertrouwen van onze sector. Corporaties sluiten niet alleen akkoorden en compromissen. We laten ook onze stem horen in het belang van alle huidige en toekomstige bewoners voor wie we werken. Groepen mensen die veelal zelf niet in staat zijn om met trekker of spandoek naar Den Haag te gaan.

Subsidie en een gedeeld gevoel van urgentie droegen ook bij aan nieuw ruimtelijk beleid bij gemeenten. In onze regio profileert Hilversum zich nu veel nadrukkelijker als centrumgemeente die een schaa sprong wil en moet maken. Van ons wordt verwacht de komende jaren een actieve bijdrage te leveren aan de ruim 3.000 toe te voegen betaalbare woningen. Met een bouwende overheid kan een woningbouwcorporatie goed Samen Vooruit.

## Aandacht voor bewoners op complexniveau

Een onderzoek naar de veiligheid van 'uitkragende balkons' leidde tot negatieve uitslagen. Dit verraste ons. 330 huishoudens konden voor langere tijd hun buitenruimte niet of niet volledig gebruiken. Over dat slechte nieuws en de gekozen oplossing spraken we op diverse bijeenkomsten met onze huurders. Slecht nieuws wordt nooit leuk nieuws. Wel heb ik veel waardering voor de constructief-kritische betrokkenheid van veel bewoners en onze Huurders Belangen Vereniging. En voor het harde, deskundige werk van medewerkers om de problemen weer op te lossen.

## Participatie en verduurzaming

Soms is een veilig balkon aanleiding om ook aandacht te vestigen op andere kwesties in het beheer. Dat geldt extra sterk in complexen waarbij de eenzijdige toewijzing van de afgelopen jaren bijdroeg aan kwetsbaarheid en risico's op achteruitgang in de leefbaarheid. Deze problemen pakken we aan met meer aandacht voor participatie van bewoners. Dat doen we incidenteel en beleidsmatig met onderhoudsbeleid en complexplannen. Met het lopende uitvoeringsprogramma verduurzaming sturen we op een 'gemiddeld label B'-portefeuille in 2021. Het was de afgelopen jaren spannend of het zou lukken deze plannen snel genoeg uit te voeren. Met onze inspanningen en resultaten uit 2019 ligt dit nog steeds binnen de planning. We spraken met de uitvoerende aannemers af dat ook onze sociale kopers in hetzelfde complex een aanbod krijgen om het isolatieprogramma voor een eerlijke prijs af te nemen.



## financieel gezond bereiden we ons voor op nieuwe keuzes

### **Een nieuwe woning voor 737 huishoudens**

Het blijft prachtig werk om de vraag #ikwileenhuis te kunnen beantwoorden met #hierisuwwoning. In 2019 lukte het 737 huishoudens om een woning te vinden in ons aanbod. Het getal van 737 is de optelsom van alle nieuwe contracten die we sloten in huur en koop. Ons aanbod sociale koop blijkt nog steeds een krachtig betaalbaar alternatief voor veel huishoudens. Het aantal verkopen lag wel wat lager dan gepland onder meer omdat een deel door ons werd teruggekocht voor de verhuur. In het jaar 2019 zaten daar ook 86 nieuwe voordeursleutels bij van opgeleverde huurwoningen in Gooise Meren (Bensdorp) en in Hilversum (Nieuw Zuid). De woningen in de voormalige Bussumse chocoladefabriek Bensdorp zijn de enige echte sociale huurwoningen die sinds lange tijd in die gemeente zijn toegevoegd. En daar zijn we trots op. Onze concrete nieuwbouwplannen voor de komende jaren hebben nog niet veel last van de nationale problematiek rondom stikstof en PFAS.

### **Coronavirus: maatschappelijke impact**

Begin 2020 zijn we opgeschrikt door het coronavirus. Dit heeft uiteraard ook grote impact op onze bewoners en onze organisatie. We volgen de adviezen van de overheid en externe toezichthouders. Onze maatregelen zijn erop gericht de gezondheid van onze medewerkers, bewoners en leveranciers te beschermen. We zorgen ervoor dat we onze dienstverlening zo goed en veilig mogelijk kunnen continueren. We realiseren ons dat de crisis ook financiële consequenties voor bewoners heeft. Hiermee gaan we ruimhartig om. Zo zoeken we in overleg naar oplossingen voor bewoners die in betalingsproblemen komen als gevolg van de coronacrisis. Ook stellen we huisuitzettingen voorlopig uit, tenzij daar hele goede redenen voor zijn.

### **Financieel gezond**

De financiële uitdagingen van de afgelopen jaren hebben we goed het hoofd geboden. Dat ging over sterk stijgende belastingen en enorm snel stijgende bouwkosten. En nieuwe financiële uitdagingen dienen zich aan. Deze gaan onder meer over de herfinanciering van het niet-DAEB-bezit en keuzes in de aanpak richting een CO<sub>2</sub>-neutrale portefeuille. De eventuele financiële gevolgen van de coronacrisis zijn op dit moment nog niet te overzien.

Onze medewerkers staan in de startblokken om ook die keuzes in het belang van onze bewoners voor te bereiden en uit te voeren. Als ik overzie wat die medewerkers in dit verslagjaar presteerden ben ik daar trots op. Het geeft me veel vertrouwen in deze en andere *startblokken* voor de toekomst. Veel dank aan iedereen die in 2019 bijdroeg aan de resultaten en aan alle medewerkers die met vereende krachten dit verslag schreven.

Harro Zanting, directeur-bestuurder

April 2020

# Visie, missie en strategie

## 1.1 Visie en missie

---

We geloven in de kracht van mensen. Dat staat centraal in **onze visie**. 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 we in de praktijk door huisvesting te bieden aan mensen die financiële steun nodig hebben om aan een woning te 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 we het mogelijk dat mensen zelf een stap zetten naar een volgende huur- of koopwoning. Lukt dit niet, of is het niet verstandig om de stap naar een volgende woning te maken? Dan blijven we de betrouwbare dienstverlener.

**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 woondoelestellingen. Op korte én lange termijn.

”

mensen kansen bieden op een passende woning

## 1.2 Strategie Samen Vooruit 2017+

---

Hoe we onze missie en visie realiseren, is uitgewerkt in onze strategie. In 2017 presenteerden we 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 veel 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 om betaalbaar te kunnen wonen. Als huisvester bieden wij deze ondersteuning. Soms voor altijd. Soms maar tijdelijk. Het is belangrijk dat we zorgen dat 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 kunnen doorstromen. Vooral omdat er schaarste is.

### **Wie is onze doelgroep?**

We 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.

## 1.3 Opbouw jaarverslag

---

Onze strategie hebben we uitgewerkt in 4 opgaven. In dit jaarverslag leggen we aan de hand van deze opgaven verantwoording af over onze bijdrage aan de samenleving.

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

Daarnaast leest u in dit jaarverslag een verslag van de financiële exploitatie (hoofdstuk 7) en het verslag van de Raad van Commissarissen (hoofdstuk 8). In hoofdstuk 9 leest u wat de belangrijkste risico's zijn en hoe we daarmee omgaan. Hoofdstuk 10 geeft inzicht in de rechtspersoon Dudok Wonen en de rechtspersonen die daarmee verbonden zijn.

Terug- en vooruitblik

## 2.1 Terugblik

---

### Woningen renoveren en toevoegen

Sinds 2019 loopt ons uitvoeringsprogramma verduurzaming. Ons doel met dit uitvoeringsprogramma is een gemiddeld label B-portefeuille in 2021. Het was de afgelopen jaren spannend of het zou lukken deze plannen snel genoeg uit te voeren. Met onze inspanningen en resultaten uit 2019 ligt dit nog steeds binnen de planning. Ook spraken we met de uitvoerende aannemers af, dat de bewoners met een kooparrangement in hetzelfde complex een aanbod krijgen om het isolatieprogramma voor een eerlijke prijs af te nemen.

”

een gemiddeld label B-portefeuille in 2021

### Ons grootste nieuwbouwproject

Nieuw Zuid in Hilversum is al jaren ons grootste nieuwbouwproject. We vierden samen met onze partners en bewoners de oplevering van de eerste drie woongebouwen. Eind 2019 waren we vrijwel klaar voor de start van gebouw 4, *Alporti*. We maakten plannen voor de laatste fase met gebouw 5 en mogelijk een 6e gebouw.

### Prestatieafspraken met gemeenten

In 2019 maakten we kaderafspraken in Gooise Meren met alle huurders, corporaties en de gemeente. Dat is goed en belangrijk nieuws in de gemeente waarin dit proces al jaren moeizaam verloopt. Het opsplitsen in kader- en productieafspraken is daarmee een succes gebleken. Tot productieafspraken kwam het in die gemeente helaas nog niet. In Hilversum spraken we af om de meerjarige prestatieafspraken met nog één jaar te verlengen tot eind 2021. In beide gemeenten leverde ook de Huurders Belangen Vereniging een waardevolle onafhankelijke bijdrage aan het proces en de inhoud van afspraken.

### Ontwikkeling van de organisatie

We werkten al jaren met een verouderde en tijdrovende methodiek van functioneringsgesprekken. Hier zijn we mee gestopt: we kozen voor een nieuwe, eigentijdse aanpak met Het goede werkgesprek. Deze aanpak is ontwikkeld met bijdragen van veel medewerkers. Ook was eind 2019 een nieuwe en verbeterde website vrijwel klaar voor lancering. Deze biedt de basis voor het verbeteren van digitale dienstverlening in de komende jaren.

”

‘het goede werkgesprek’: een nieuwe, eigentijdse aanpak

## 2.2 Vooruitblik

---

### Schaalsprong Hilversum

In 2020 formuleert de gemeente Hilversum nieuw ruimtelijk beleid en nieuw woonbeleid. Parallel wordt gewerkt aan een omgevingsvisie, een nieuwe woonvisie en aan het dossier sleutelgebied mediacentrum. Bij de vorming van dat beleid liggen er kansen om te participeren in het belang van de volkshuisvesting. Bij de uitvoering ontstaan vermoedelijk kansen om de portefeuille huurwoningen te vernieuwen en aan te vullen.

### Bewoners & onderhoud

In ons onderhoudsbeleid komen er belangrijke vernieuwingen aan. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor participatie van bewoners en kunnen we makkelijker verschillende soorten onderhoud samenbrengen. Ook kunnen we beter gebruikmaken van de expertise van onze partners in de uitvoering, terwijl wij de regisseursrol vervullen. Deze nieuwe aanpak hebben we al voorbereid en brengen we de komende jaren stap voor stap tot uitvoering. Daarnaast verbeteren we onze dienstverlening met de nieuwe website: bewoners kunnen straks heel gemakkelijk zelf zaken digitaal regelen.

### Ontwikkeling in het huurbeleid

De regelgeving binnen het huurbeleid wordt steeds gecompliceerder. Hier maken we ons zorgen over. Het maakt de participatie van huurders bij de besluitvorming en de zorgvuldige uitvoering ingewikkeld en tijdrovend. We proberen invloed uit te oefenen op deze trend, onder andere via brancheorganisatie Aedes, waar we lid van zijn. Ondertussen blijven we ons inzetten voor duidelijk en gedragen beleid waarbij de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen en er ruimte blijft voor maatwerk.

### Effecten coronacrisis

In het voorjaar van 2020 werden we geconfronteerd met het coronavirus. De maatschappelijke en financiële impact zijn bij het schrijven van dit jaarverslag nog ongewis. We houden de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en dragen waar mogelijk ons steentje bij. Duidelijk is al wel dat dit in 2020 een groot deel van onze werkzaamheden beïnvloedt.

### Financiering niet-DAEB

Ons bezit is verdeeld in vastgoed dat valt onder Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB), zoals huurwoningen. We hebben ook vastgoed dat niet valt onder Diensten van Algemeen Economisch Belang, met name betaalbare en duurdere huurwoningen. Waarschijnlijk telt ons niet-DAEB-vastgoed binnenkort niet meer mee als onderpand voor de geborgde financiering. We bereiden ons voor op een herfinanciering van de niet-DAEB-portefeuille.

# Eigen kracht: producten en 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. We bieden hier ondersteuning bij. Tijdelijk of voor altijd. We vinden het belangrijk dat mensen niet meer dan noodzakelijk van ons afhankelijk zijn. Want we geloven in de eigen kracht van mensen. Tegelijkertijd realiseren we ons dat niet iedereen dezelfde mogelijkheden heeft. We proberen de onafhankelijkheid van woningzoekenden, huurders en kopers op de woningmarkt zo veel mogelijk te vergroten. We zorgen voor de juiste omstandigheden waarin mensen of groepen mensen hun eigen kracht kunnen versterken. Daarbij vragen we ons steeds weer af: wat kunnen mensen zelf, wat kunnen ze samen en wat kunnen we als organisatie doen? Dit vraagt soms om maatwerk.

”

de onafhankelijkheid van woningzoekenden zoveel mogelijk vergroten

*Drie vormen van eigen kracht*

We onderscheiden drie vormen van eigen kracht van woningzoekenden en bewoners:

- **eigen bestedingskracht:** hoeveel geld heeft iemand te besteden aan wonen?
- **eigen regelkracht:** wat kunnen bewoners? Wat willen ze zelf doen? En wat blijft dan over?
- **eigen ontwikkelkracht:** wat kan een bewoner doen om de eigen bestedings- en regelkracht te vergroten?

### Onze producten en diensten

Tabel 1 laat zien welke producten en diensten bijdragen aan het vergroten van de eigen kracht en daarmee de onafhankelijkheid op de woningmarkt. Op deze manier vergroten we de onafhankelijkheid op de woningmarkt.

Vorm van eigen kracht	Woningzoekenden	Huurders en kopers	Producten en diensten	zie paragraaf
<b>Eigen bestedingskracht</b>	mogelijkheid een betaalbare koopwoning te verkrijgen	bewoners kansen bieden op opbouwen van eigen vermogen bij vervolgstap in wooncarrière	- Koop Goedkoop - Kopen naar Wens	3.5
	passende woonlasten bij eigen financiële mogelijkheden	afbouwen van financiële ondersteuning (maatschappelijk budget) als dat mogelijk is	- inkomensafhankelijke huurverhoging - ingroeicanon Koop Goedkoop - Huurmatiging vrije sector	5.6 3.7 3.4
<b>Eigen regelkracht</b>		eigen beheer van de collectieve ruimte of tuin		
	zelf zoeken van de gewenste koopwoning	zelf zoeken van de gewenste koopwoning	aanbod andere woning met koopproduct wooncoaches	3.6
	aanbod hulp bij zoeken naar een gewenste woning	proactief in gesprek met bijvoorbeeld ouderen	In Between Places	3.6
	aanbod tijdelijke woonruimte om leven weer op orde te krijgen			
	huisgenoten zoeken om toch op jezelf te kunnen wonen, of om een volgende stap te kunnen zetten		contracten voor het delen van een woning	
<b>Eigen ontwikkelkracht</b>		zo zelfstandig mogelijk wonen naar eigen kunnen: zonder begeleiding, huurschulden, overlast etc.	- woonmaatschappelijk werk - (tijdelijk) maatwerk	3.9

Tabel 1: producten en diensten voor verschillende doelgroepen in 2019

## 3.2 Onze klanten en woonproducten

---

### Onze woonproducten

Dudok Wonen kent 4 sociale woonproducten. Om ons jaarlijkse aanbod te kunnen bepalen, willen we weten wat de beste verhouding is tussen deze producten. Die verhouding noemen we de productenmix. Daarom onderzoeken we wat de vraag van woningzoekenden is. Zo komen we erachter wat er in een jaar beschikbaar moet komen voor woningzoekenden in ons werkgebied. Dat is leidend voor ons – niet de huidige of toekomstige opbouw van onze eigen voorraad. Ook is het belangrijk welke kansen we kunnen bieden per klant. En 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.

### Onze productenmix

Hieronder ziet u onze 4 sociale woonproducten. We huisvesten jaarlijks volgens de productenmix die we hebben vastgesteld. Daarbij gaat het om huur- en koopwoningen. De juiste match tussen vraag en aanbod vernieuwen we regelmatig. Dit is de verhouding in het aanbod voor de komende jaren:

- sociale huur: 55-65%
- vrije sector met betaalbare huur: 10-20%
- Koop Goedkoop: 15-25%
- Kopen naar Wens: 5-10%.

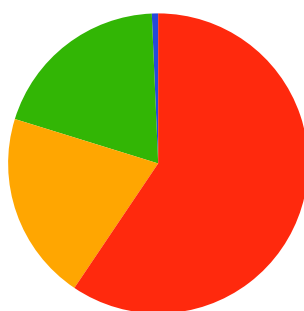
”

we hielpen 737 huishoudens aan een woning in 2019

### Onze klanten

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 737 huishoudens aan een woning in 2019 (figuur 1).

## Totaal aantal verhuringen en verkopen naar woonproduct in 2019



<span style="color: red;">■</span> Sociale huur	438 (59,43%)
<span style="color: orange;">■</span> Vrije sector huur	150 (20,35%)
<span style="color: green;">■</span> Koop met sociaal product	144 (19,54%)
<span style="color: blue;">■</span> Koop zonder sociaal product	5 (0,68%)

In tabel 2 is te zien hoeveel woningen we verhuurden en verkochten met welk woonproduct in 2019. Met deze verhuringen en verkopen voldeden we aan onze gewenste verhoudingen in het aanbod (onze productenmix).

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal
Sociale huur	277	161	-	438
Vrije sector huur	109	35	6	150
Koop Goedkoop nieuw contract	17	9	-	26
Koop Goedkoop doorverkoop	36	36	2	74
Kopen naar Wens	22	21	-	43
Kopen naar Wens totaal	-	1	-	1
Vrije verkoop	3	2	-	5
<b>Totaal</b>	<b>464</b>	<b>265</b>	<b>8</b>	<b>737</b>

Tabel 2: aantal verhuurde en verkochte woningen per gemeente en woonproduct in 2019

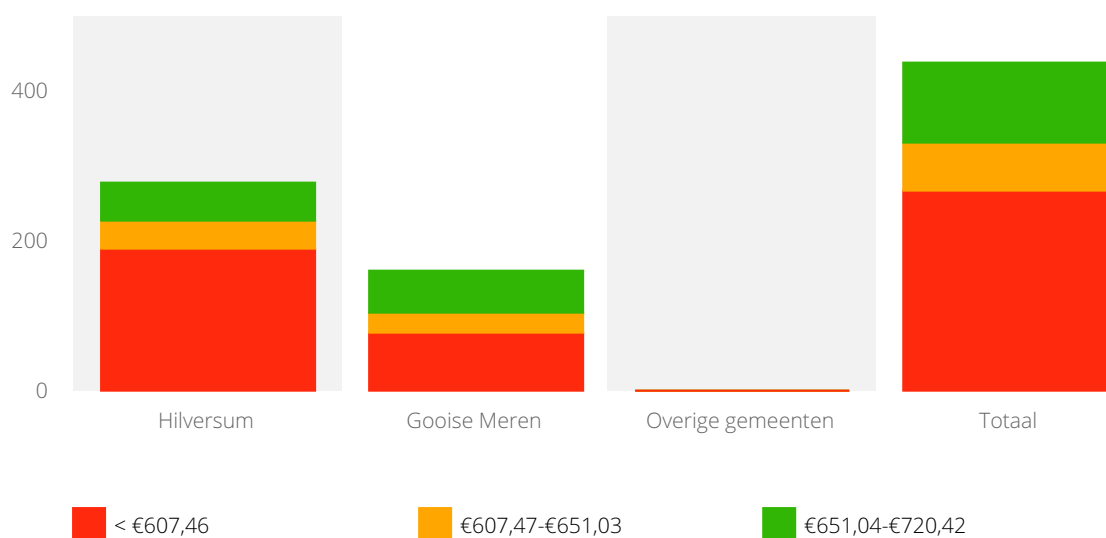
## 3.3 Sociale verhuringen

In 2019 kwamen 438 huishoudens via ons aan een sociale huurwoning of kamer. Ten opzichte van 2018 is dit een stijging van 18%. Deze toename is onder andere te danken aan de oplevering van 40 woningen in het nieuwbouwcomplex Bendsdorp in Bussum. De toewijzing van sociale huurwoningen vindt plaats via WoningNet Gooi en Vechtstreek.

### Huurprijzen woningen

In 2019 hadden 267 van onze 438 sociale verhuringen een huurprijs van maximaal €607,46. Dat is 61% van de woningen. In 2018 hadden we 10% meer woningen met deze maximale huurprijs. Dat komt onder meer omdat alle woningen in het nieuwbouwproject Bendsdorp een huurprijs hebben tussen €651,04 en €720,42. In 2018 is 15% van de woningen toegewezen in deze prijscategorie. Dit was in 2019 24%. Zie figuur 2 voor het overzicht van de verhuringen naar prijscategorie.

### Verhuringen sociale verhuur naar prijscategorie en gemeente



Figuur 2: verhuringen sociale verhuur naar prijscategorie per gemeente, 2019

### Passend toewijzen

Corporaties dienen bij het verhuren van woningen passend toe te wijzen. Daarbij gaat het om woningen met een kale huurprijs tot €720,42 per maand. Passend toewijzen houdt in, dat de corporatie ervoor zorgt dat:

- de hoogte van de huur past bij de hoogte van het inkomen;
- de woning past bij de grootte van het huishouden van de huurder.

Zo voorkomen we dat huishoudens met een beperkt inkomen in een te dure woning terechtkomen. Zij zouden anders recht hebben op een te hoog bedrag aan huurtoeslag. Concreet betekent dit dat we ten minste 95% van onze woningen met een huurprijs tot €720,42 moeten verhuren aan huurders met een inkomen tot €38.035. Huurders kunnen dus niet meer op elke woning reageren. In figuur 3 zijn de regels voor passend toewijzen in 2019 weergegeven.

Verzamelinkomen (prijspeil 2019) exclusief kinderen	Huishouden inclusief kinderen	Huurprijs (prijspeil 2019)		
		< € 607,46	€ 607,47 - € 651,03	€ 651,04 - € 720,42
≤ € 22.700		✓ ✓ ✓	✗ ✗ ✓	✗ ✗ ✗
€ 22.700 - € 30.825		✓ ✓ ✓	✓ ✗ ✓	✓ ✗ ✗
€ 30.826 - € 38.035		✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓

✓ Reageren kan en woningzoekende krijgt voorrang boven ✓  
 ✓ Reageren kan maar woningzoekenden met ✓ krijgen voorrang  
 ✓ Reageren kan  
 ✗ Woningzoekende kan niet reageren

Figuur 3: regels passend toewijzen (inkomensklasse, huishoudensgrootte en huurprijs), 2019

In tabel 3 is te zien dat we 99,1 % van de huishoudens met recht op huurtoeslag gehuisvest hebben binnen de passend toewijzen-normen. We hebben de norm van 95% dus ruim behaald in 2019.

	passend toegewezen	percentages gerealiseerd	percentages norm
passend toegewezen	434	99,10%	95,00%
niet passend toegewezen	4	0,90%	5,00%
<b>Totaal</b>	<b>438</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabel 3: realisatie passend en niet passend toegewezen huurtoeslagontvangers, 2019

## Toewijzing sociale verhuringen

In tabel 4 is te zien op welke wijze we de sociale verhuringen toewezen in 2019 en 2018. Enkele opvallende zaken:

- In 2019 sloten we meer reguliere contracten af dan in 2018.
- Minder mensen maakten in 2019 gebruik van de spoedzoekregeling. Deze regeling is bedoeld voor woningzoekenden die met spoed op zoek zijn naar een woning en daarmee hun woonwensen loslaten. Dat komt omdat de regeling tijdelijk niet beschikbaar was vanwege de invoering van het nieuwe WoonRuimteBemiddelingssysteem. Ook is in de nieuwe huisvestingsverordening per 1 juli 2019 vastgelegd dat de gezamenlijke corporaties in de regio per jaar maximaal 50 woningen met de spoedzoekregeling mogen toewijzen. Voor ons betekent dit, dat we omgerekend naar aantal eenheden, (slechts) 11 woningen per jaar via deze regeling mogen toewijzen.
- In 2019 zijn 46 woningen toegewezen op basis van 'centrum indicatiestelling zorg'. Dit gaat om de oplevering van gebouw Alba in Nieuw Zuid aan zorginstelling Amaris. Deze 46 woningen zijn gerealiseerd voor de zorg en opvang van cliënten van Amaris.

	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Regulier	321	73%	235	63%
Statushouder/generaal pardonner	17	4%	30	8%
Vestiger-regulier	5	1%	29	8%
Tijdelijke Verhuur	17	4%	21	6%
Doorschuiving	6	1%	2	1%
2%-regeling	1	0%	7	2%
Woningruil	5	1%	4	1%
Urgenten	2	0%	2	1%
Gehandicapten	0	0%	2	1%
Terugkeerders	0	0%	0	0%
Centrum Indicatiestelling Zorg	46	11%	0	0%
Claim gemeente/hardheidsclausule	0	0%	0	0%
Huren onder Voorwaarden	4	1%	5	1%
Spoedzoeker	3	1%	18	5%
Stadvernieuwingsurgentie	0	0%	4	1%
Gebruikerscontract	5	1%		0%
Overig vangnet	3	1%	5	1%
Anti-kraak	2	0%	1	0%
2e kans	0	0%	1	0%
Wisselwoning	1	0%	0	0%
Onbekend	0	0%	6	2%
<b>Totaal verhuringen</b>	<b>438</b>	<b>100%</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

Tabel 4: toewijzing sociale huurwoningen 2019 & 2018

## 3.4 Vrijesectorverhuringen

In 2019 vonden 150 huishoudens hun nieuwe huurwoning in de vrije sector. Dat is iets meer dan in 2018: toen vonden 141 huishoudens een vrijesectorwoning via ons. Met deze huurwoningen richten we ons voornamelijk op jonge gezinnen en doorstromers. Binnen de vrije sector maken we onderscheid naar 'betaalbaar' en 'duur'. Van deze 150 huishoudens verhuisden:

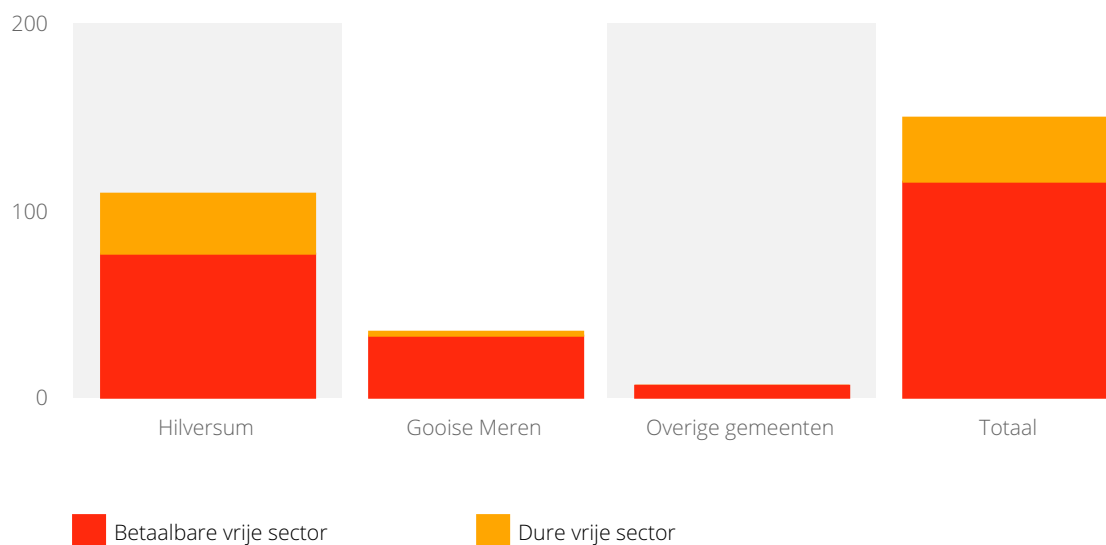
- 116 huishoudens naar een betaalbare vrijesectorwoning met een huurprijs tot €925;
- 34 huishoudens naar een dure vrijesectorwoning met een huurprijs vanaf €925 (grotendeels via onze dochter Gooise Wonen B.V.)

### Betaalbare vrijesectorhuur

Betaalbare vrijesectorwoningen zijn woningen met huurprijzen vanaf de huurtoeslaggrens tot €925 per maand. Deze woningen zijn bedoeld voor de lagere middeninkomens: huishoudens met een bruto jaarlijks huishoudensinkomen tussen de €38.035 en €48.655.

In figuur 4 is te zien hoe deze verdeling over de gemeente Hilversum en de gemeente Gooise Meren eruitziet.

### Aantal verhuringen in betaalbare en dure vrije sector per gemeente

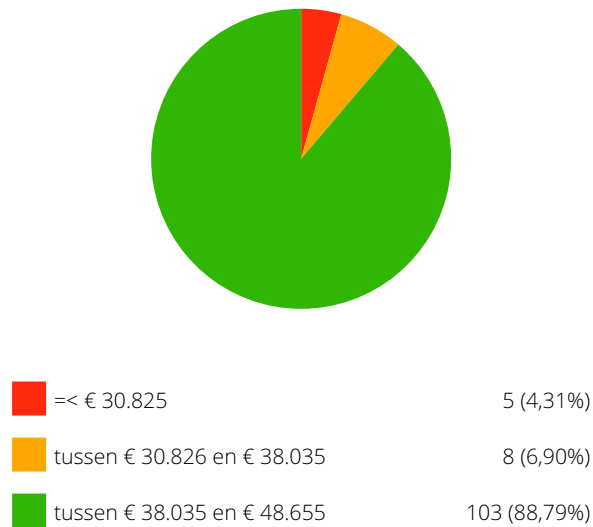


Figuur 4: aantal verhuringen in betaalbare en dure vrije sector per gemeente, 2019

### Wie huurden deze betaalbare huurwoningen?

116 huishoudens huurden een betaalbare huurwoning van ons. Al deze huurders voldeden aan de inkomenseis die we stellen: maximaal €48.655. Van hen had 5% een inkomen van minder dan €30.825 (zie figuur 5). Het gaat hier vaak om oudere, gepensioneerde mensen die beschikken over eigen vermogen.

## Aantal verhuringen in de betaalbare vrije sector naar huishoudinkomen



Figuur 5: aantal verhuringen in de betaalbare vrije sector naar huishoudinkomen, 2019

### De dure vrije sector

34 huishoudens huurden een dure vrijesectorwoning van ons. In de dure vrije sector gelden huurprijzen vanaf €925. Hierbij stellen we geen inkomenseisen aan het maximum inkomen. We richten ons op huurders met een huishoudinkomen vanaf €48.655. We verhuren deze dure vrijesectorwoningen via Goois Wonen B.V.

### Voorrangsregels betaalbare vrije sector

De betaalbare vrijesectorwoningen wijzen we sinds maart 2017 met voorrang toe. We stellen inkomenseisen. Er gelden twee voorrangsregels:

- woningzoekenden krijgen voorrang als zij een sociale huurwoning achterlaten in de regio Gooi en Vechtstreek, zogenaamde doorstromers;
- woningzoekenden met een binding aan de regio Gooi & Vechtstreek krijgen voorrang.

Deze voorrangsregels zijn onderdeel van de prestatieafspraken met gemeente Hilversum.

### Waarom deze voorrangsregels?

We willen doorstromers en woningzoekenden die tussen wal en schip vallen een kans bieden. Woningzoekenden dus die een sociale huurwoning achterlaten én mensen die geen sociale huurwoning achterlaten, maar wel binding hebben met de regio Gooi & Vechtstreek. We passen daarom op de ene helft van de vrijkomende, betaalbare vrijesector huurwoningen de ene voorrangsregel toe en op de andere helft de andere voorrangsregel.

We boden 116 verhuringen aan met een voorrangsregel in 2019:

- 57 met binding aan de regio;
- 53 met voorrang voor doorstromers;
- 6 woningen in een complex gelabeld voor 55-plussers, die uiteindelijk via voorrang voor 55-plussers zijn toegewezen.

Van de 116 nieuwe huurders woonde 83% hiervoor al in de regio Gooi en Vechtstreek. Slechts 17% komt van buiten de regio.

## 3.5 Verkochte woningen met een sociaal koopproduct

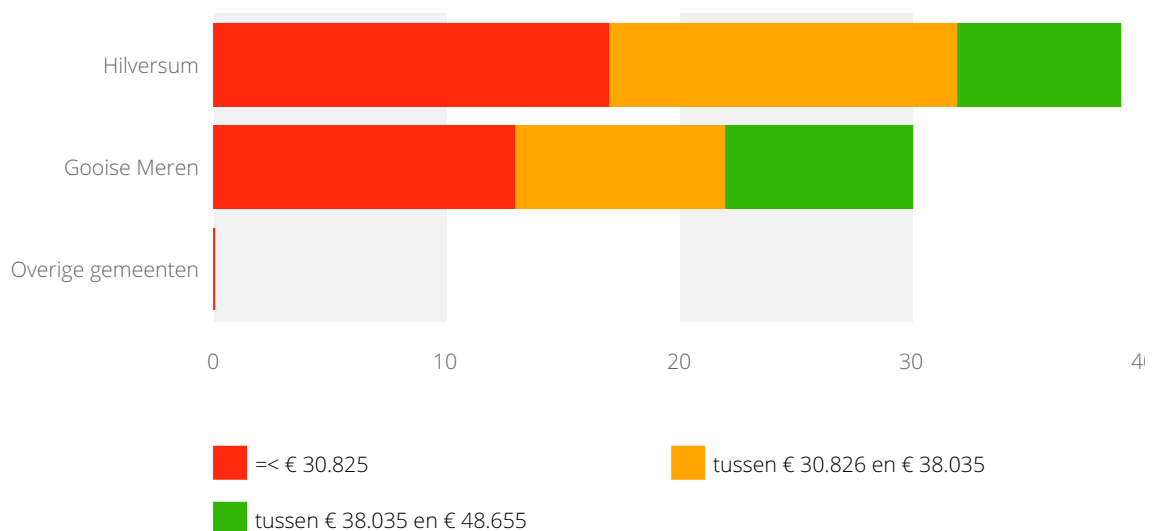
We vinden het belangrijk om verschillende woonproducten aan onze klanten te kunnen bieden. Zo maken we wooncarrières mogelijk. We hebben twee sociale koopproducten: Koop Goedkoop en Kopen naar Wens.

### Voor wie zijn de sociale koopproducten bedoeld?

De Koop Goedkoop- en Kopen naar Wens-woningen zijn bedoeld voor huishoudens uit de sociale doelgroep en de lagere middeninkomens. Ook als dit tijdelijk is. Het lagere middeninkomen is maximaal bruto €48.655 in 2019.

In 2019 zijn 68 huurwoningen verkocht met een sociaal koopproduct, exclusief de doorverkopen. Daarvan is 100% toegewezen aan huishoudens met een maximum bruto-inkomen van €48.655. Dat aantal is lager dan voorgaande jaren. Dat komt met name door de stijging van de verkoopprijzen van woningen. Hierdoor komen deze woningen bij verkoop niet langer bij de doelgroep terecht. Deze woningen worden daarom opnieuw verhuurd. Incidenteel verkopen we deze woningen via vrij verkoop. Ook is er uitstel van verkopen in de complexen waar problemen zijn met de balkons.

### Aantal verkopen Koop Goedkoop



Figuur 6: aantal verkopen met Koop Goedkoop-regeling (exclusief doorverkopen) en Kopen naar Wens, naar inkomen en gemeente, 2019

### 3.5.1 Koop Goedkoop

Koop Goedkoop is een koopvariant waarbij de klant de opstal koopt en een maandelijkse vergoeding voor de grond betaalt: de canon. We geven de klant een jaarlijks afnemende korting op die canon. Op deze manier stimuleren we doorstroming. Ook voorkomen we dat ons maatschappelijk vermogen onnodig terecht komt 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 betaalt de koper 10% van de eigenlijke canon. Pas in het elfde jaar betaalt de koper 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. Gemiddeld betaalt de koper tussen de 70 en 80% van de normale prijs van de koopwoning: de getaxeerde

waarde. Langzamerhand groeit de canon tot het vastgestelde bedrag van 3,5% over de grondwaarde plus inflatie.

- **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.

## Wie maakten gebruik van Koop Goedkoop?

In 2019 kochten 100 huishoudens een woning met een Koop Goedkoop-regeling:

- 53 in Hilversum;
- 45 in Gooise Meren;
- 2 in de overige gemeenten.

## Doorverkopen

Binnen Koop Goedkoop maken we onderscheid tussen de nieuwe contracten en de doorverkopen.

- De nieuwe contracten zijn de huishoudens die een voormalige huurwoning van ons kopen.
- De doorverkopen zijn verkopen aan kopers van wie de woning voorheen bewoond werd door een huishouden dat de woning ook kocht via onze Koop Goedkoopregeling. Bij zo'n doorverkoop start de canon weer op 0% voor de nieuwe eigenaar van de woning.

## Hogere prijzen

Het aantal afgesloten Koop Goedkoopcontracten is afgenomen: van 151 in 2018 naar 100 in 2019. Vooral de nieuwe verkopen namen af: van 65 in 2018 naar 26 in 2019. Dat komt door de stijgende taxatiewaarde van de woningen. In 2019 werden woningen met een taxatiewaarde tot € 215.000 verkocht met Koop Goedkoop. Ligt de waarde daarboven tot maximaal € 300.000, dan wordt een woning verkocht met Kopen naar Wens. Een groot deel van de woningen die we willen verkopen, is door de stijgende taxatiewaarden verschoven van Koop Goedkoop naar Kopen naar Wens.

### 3.5.2 Kopen naar Wens

Kopen naar Wens is een koopproduct voor woningen met een taxatiewaarde tussen de € 215.000 en de € 300.000. Dat werkt zo:

- De koper betaalt bij aankoop van de woning **minimaal 50% van de taxatiewaarde**: het instapbedrag. Het instapbedrag is afhankelijk van het totale huishoudinkomen. We toetsen op basis van het inkomen het instapbedrag volgens de NHG-normen. Uit de toets komt naar voren wat de leencapaciteit is van het huishouden. Dat is het minimale instapbedrag.
- Voor het overige deel krijgt de koper **het recht om de betaling uit te stellen**. De koper mag de uitgestelde betaling jaarlijks in delen betalen.
- De uitgestelde betaling **betaalt de koper uiterlijk bij doorverkoop**. De bijkopen en de uitgestelde betaling indexeren we met de prijsindex koopwoningen.
- Ook bieden we **Kopen naar Wens Totaal**. Dit houdt in dat de kopers voor 100% instappen. Er is dan geen sprake van een uitgestelde betaling.

”

de eigen huurwoning kopen met Kopen naar Wens

## Aanbod Kopen naar Wens

In 2019 boden we zittende huurders in specifieke complexen aan om hun woning met Kopen naar Wens aan te kopen. Daarnaast verkochten we leeggekomen, voor verkoop gelabelde woningen via Kopen naar Wens. Alle woningzoekenden konden in aanmerking komen voor deze woningen, onder de voorwaarde dat ze voldeden aan de inkomenseis: een maximaal bruto huishoudensinkomen van €48.655 in 2019.

## Zelf zoeken via Kopen naar Wens Andere Woning

Via Kopen naar Wens Andere Woning krijgen woningzoekenden de kans **hun woning zelf op de markt te zoeken**. We kopen de woning en verkopen deze met Kopen naar Wens door aan de nieuwe bewoner. In 2019 hebben we dit product niet toegepast. Zie ook paragraaf 5.5.

## Wie maakten gebruik van Kopen naar Wens?

In 2019 kochten 43 huishoudens een woning met een Kopen naar Wens-regeling: 22 in Hilversum en 21 in Gooise Meren. Daarnaast hebben we in 2019 een woning met Kopen naar Wens Totaal verkocht aan een zittende huurder.

## 3.6 Maatwerk in wonen

---

Niet iedereen heeft dezelfde mogelijkheden. Daarom proberen we elke keer weer de juiste omstandigheden te creëren waarin mensen hun eigen kracht kunnen versterken. De vraag is dan: wat kunnen mensen zelf? Wat kunnen ze samen? En wat kunnen we als organisatie doen? We zetten maatwerk in om de juiste omstandigheden te creëren. Hieronder leest u over drie van onze maatwerk-activiteiten.

”

wat kunnen mensen zelf, en wat kunnen we als organisatie doen?

### **In Between Places**

Sinds 2017 bieden wij In Between Places contracten aan in Hilversum. Hiermee bieden we woningzoekenden die dringend tijdelijke huisvesting nodig hebben, tijdelijke huurcontracten voor maximaal een jaar. In Between Places is bedoeld voor mensen die tussen wal en schip zijn geraakt in de woningmarkt die onder druk staat in de Gooi- en Vechtstreek. Mensen die volgens de urgentieregeling van het woonruimteverdeelsysteem niet voor een huis in aanmerking komen, maar wel met spoed een woning zoeken. De matching en toewijzing doet Dudok Wonen zelf.

In 2019 huisvestten we 21 woningzoekenden met een In Between Places-contract in Hilversum. Dit betreft vooral huishoudens die met een relatiebreuk te maken hadden (52%), geplaatst werden door de gemeente (14%) of vanwege een thuissituatie bij ouders (14%).

In 2019 stroomden 26 huishoudens door naar hun volgende woning. Bijna driekwart hiervan vond een woning op eigen kracht (sociale huurwoning, vrije sector huurwoning of (sociale) koopwoning).

### **Wooncoach voor 65+**

In 2019 hebben we vanuit het project wooncoach 39 huurders gesproken die 65 jaar of ouder zijn. We startten in 2018 in Hilversum met dit project. Het is een samenwerking tussen gemeente Hilversum, De Alliantie, Gooi en Omstreken en Dudok Wonen. Huurders van 65 jaar en ouder kunnen als ze willen een wooncoach uitnodigen. Met de coach gaan ze in gesprek over hun huidige woonsituatie, woon- en zorgwensen en eventueel verhuismogelijkheden. De gesprekken worden positief ontvangen. De meeste huurders hebben (nog) geen verhuismogelijkheden, maar willen zich voorbereiden op de toekomst. Er is één huurder verhuisd naar een meer passende woning.

Het programma loopt tot 2021. Ons doel is om voor die tijd alle huurders van een huurwoning in Hilversum van 65 jaar te benaderen.

## 3.7 Tijdelijke bijdrage aan betaalbaarheid

---

### 3.7.1 Maatwerkbudget

Een paar keer per jaar zetten we ons Maatwerkbudget in. Elk jaar hebben we dit budget van €50.000 beschikbaar om bewoners die het moeilijk hebben te helpen om op eigen kracht weer verder te gaan. Juist voor deze mensen is het een uitdaging om te bepalen wat passend en klantgericht is. Het Maatwerkbudget helpt daarbij.

### Hoe werkt het Maatwerkbudget?

Dankzij het Maatwerkbudget kunnen we snel handelen zonder dat we eerst allerlei ingewikkelde procedures moeten doorlopen. Onze medewerkers zien vanuit de dagelijkse praktijk wat er nodig is. We bieden hen het vertrouwen om in actie te komen om bewoners in noodsituaties te helpen.

In 2019 hadden we 12 casussen:

- 5 casussen zijn succesvol afgerond;
- 5 casussen lopen nog;
- 1 casus is opgepakt door de gemeente;
- 1 casus kon niet worden afgerond omdat de bewoner is overleden.

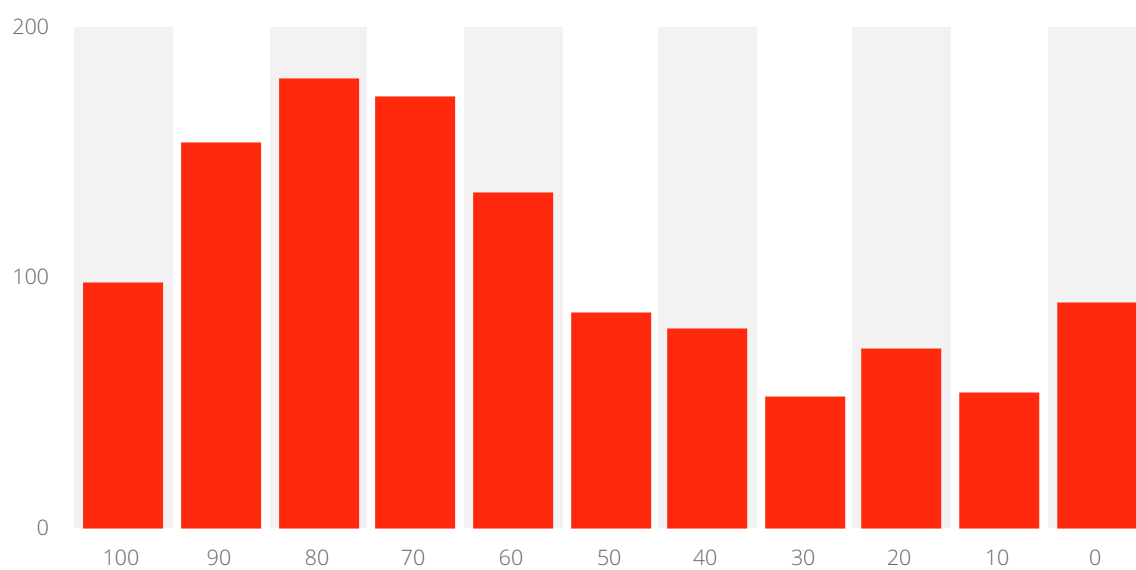
”

in actie komen om bewoners in noodsituaties te helpen

### 3.7.2. Kopers tegemoetkomen via Koop Goedkoop

In 2005 startten we met Koop Goedkoop. Hierover las u al in paragraaf 3.5.1. Eind 2019 hebben we in totaal 1.179 huishoudens gehuisvest via Koop Goedkoop. In figuur 7 is weergegeven hoeveel huishoudens welk kortingspercentage op de erfpachtcanon hebben. Dat begint met 100% korting in het aanvangsjaar en eindigt met 0% in jaar 11. Vanaf dat jaar betaalt de koper het volledige bedrag van de erfpachtcanon.

### Kortingspercentage op de erfpachtcanon



Figuur 7: aantallen per kortingspercentage op de erfpachtcanon bij de Koop Goedkoop-regeling

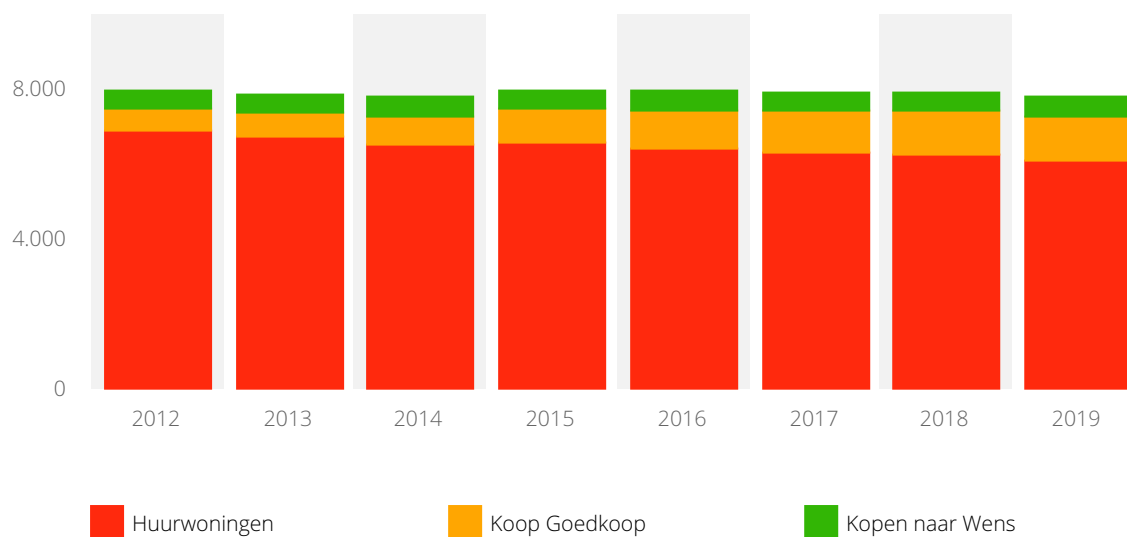
## 3.8 Aantal gehuisveste huishoudens

Op 31 december 2019 hebben 7.798 huishoudens huisvesting via ons met een huur- of sociaal koopproduct. Vergeleken met 2018 daalde het aantal huishoudens met 131 (figuur 8). Dit heeft drie redenen:

- We exploiteren de zorgwoningen bij Zuiderheide in Hilversum niet meer (ter voorbereiding op de nieuwbouw)
- 42 kooparrangementen horen niet meer bij onze gehuisveste huishoudens. Dat komt door het bijkopen van de grond bij Koopgoedkoopcontracten en de aflossing van de vordering bij Kopen naar Wens arrangementen.
- Aan de Nieuweg te Hilversum worden 36 woningen niet langer geteld als onzelfstandige wooneenheden, maar als maatschappelijk onroerend goed.

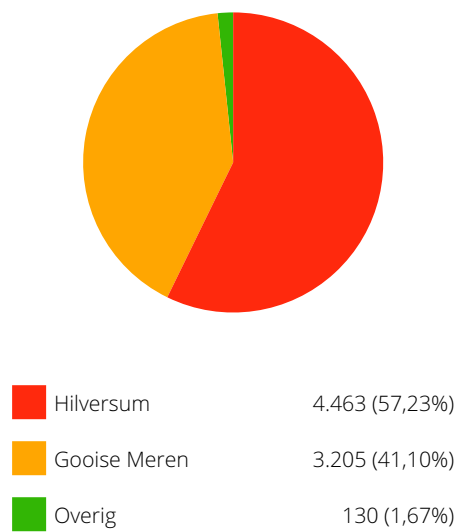
Een verdere uitsplitsing van het aantal gehuisveste huishoudens naar gemeente is terug te vinden in figuur 9.

### Aantal gehuisveste huishoudens naar woonproduct



Figuur 8: aantal gehuisveste huishoudens naar woonproduct, 31 december 2019

## Gehuisveste huishoudens naar gemeente



*Figuur 9: aantal gehuisveste huishoudens naar gemeente, 31 december 2019*

## 3.9 Dienstverlening

Begin 2019 stelden we onze visie op dienstverlening vast. Centraal hierin staat de verbinding tussen onze missie en visie en de manier waarop onze medewerkers handelen in de dagelijkse dienstverlening. Binnen deze visie kunnen onze medewerkers zelf de ruimte zoeken om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen. Op deze manier kunnen we zo goed mogelijk inspelen op de individuele behoefte, passend binnen onze mogelijkheden. Iedere klant is immers uniek. We hebben 3 principes bij de inrichting en uitvoering van onze dienstverlening:

1. We gaan uit van eigen kracht
2. We denken in mogelijkheden
3. We zijn betrouwbaar

In 2019 werkten we aan het implementatieplan voor de visie op dienstverlening. Dat plan heeft deze uitgangspunten:

- We realiseren **maatschappelijke doelen** en van daaruit veel verschillende soorten en typen diensten.
- We maken een **efficiëncyslag** om onze klanten beter van dienst te kunnen zijn.
- Waar het kan, kiezen we voor een **digitale afhandeling**. We kiezen voor persoonlijk contact als dat meerwaarde oplevert. Hierdoor creëren we ruimte om **maatwerk** aan onze klanten te leveren waar dat nodig is.

### KWH-resultaten 2019

Het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH) doet elk jaar onderzoek naar onze dienstverlening. Onderstaande figuur toont onze resultaten van de KWH in 2019.



Figuur 10: resultaten KWH in 2019

We zien twee scores waar we niet tevreden mee zijn:

- **De algemene dienstverlening.** Huurders geven aan sneller antwoord te verwachten op vragen via de website of mail, of sneller telefonisch contact te willen.
- **Onderhoud.** De relatief lage score op onderhoud komt met name door communicatie bij onze renovatieprojecten.

We gaan onze communicatie in 2020 verbeteren.

### Leefbaarheid

We investeren af en toe in leefbaarheid in onze complexen. We overleggen hierover met de huurders of bewonerscommissie van een complex. Leefbaarheid was in de regio en gemeenten Hilversum en Gooise Meren een minder groot aandachtspunt dan in de grote steden. Onze huurders verwachten hierin meer van ons dan voorgaande jaren. En daar hebben we oog voor.

## Meldingen sociaal beheer en leefbaarheid

De vragen over sociaal beheer en leefbaarheid hadden in 2019 vooral te maken met individuele overlast en zorgmeldingen, huisvesting maatschappelijke doelgroepen, leefbaarheid, contractwijzigingen, woningverbetering of calamiteiten. We zien een toename van complexere klantvragen. Er is meer behoefte aan zorggerelateerde oplossingen en de complexiteit van overlastsituaties neemt toe.



een toename van verwarde huurders en vervuilde woningen

In 2019 handelden we zo'n 331 meldingen af op sociaal (woon)maatschappelijk gebied. Dat is meer dan in voorgaande jaren. Het aantal bewoners met psychosociale problemen neemt toe. 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. Dit vraagt om een andere en intensievere aanpak van de klantvragen. We zoeken daarbij de samenwerking op met onze ketenpartners en zorgpartners in de regio. Samen met de gemeentelijke uitvoeringsloketten, regionale hulpverleningsinstanties en bouw- en woningtoezicht verbeteren we de woonsituatie en begeleiden we onze klanten.

## Onze aanpak bij sociaal beheer en leefbaarheid

Onze bewoners spelen zelf een belangrijke rol in het oplossen van overlastsituaties. Dat is ons uitgangspunt. We adviseren en denken mee als dat nodig is. We werken toe naar een situatie waarbij onze klanten prettig samen in een portiek of straat wonen. Dit is niet altijd haalbaar, bijvoorbeeld bij ernstige overlastsituaties waarbij burens en omwonenden veel overlast ervaren. Gaat dit om langdurige en ernstige gevallen, dan leggen we de kwestie aan de rechter voor.

# Participatie en transparantie

---

## 4.1 Overleg met huurders en vertegenwoordigers van huurders

---

Huurders betrekken bij ons dagelijks werk doen we op verschillende manieren. Voor participatie bestaan wettelijke kaders. Maar die leiden in de praktijk niet vanzelf tot een brede bewonersparticipatie. En ze zorgen er ook niet voor dat we onze bewoners en woningzoekenden leren kennen. Daarnaast hebben we steeds vaker te maken met bewoners met een sociaal kooparrangement – en daarvoor bestaan geen wettelijke inspraakbevoegdheden.

### Participatieprogramma Nieuwe vormen van verbinding

Hoe komen we dan samen met bewoners tot meer instrumenten van bewonersparticipatie? In 2017 stelden we hiervoor een participatieprogramma op. Dit leidde in 2018 tot het participatieprogramma 'Nieuwe vormen van verbinding'. Het is een vervolg op het programma uit 2017. In 2019 gaven we hier vervolg aan. Dat deden we zo:

- We **verstevigen de verbinding met onze kopers**. Dit deden we in de eerste plaats door onze nieuwe, huidige en vertrekkende eigenaar-bewoners structureel om informatie te vragen. Daarnaast werken we verder aan de informele participatie van onze kopers door kwalitatief onderzoek te doen naar beleidsonderwerpen. Dit doen we onder meer via groeps gesprekken en interviews.
- We organiseerden **een complexschouw** aan de Betje Wolfflaan samen met de gemeente en bewoners.
- We organiseerden **2 succesvolle Samen Vooruit Labs** over online dienstverlening en nieuwbouw: thuis in je nieuwe huis.
- We maakten een boottocht met onze Huurders Belangen Vereniging en bewonerscommissies om hen te bedanken voor hun inzet. Bovendien kregen alle bewonerscommissies een voucher van € 1.000 te besteden aan leefbaarheid in hun complex.

### Samenwerking Huurders Belangen Vereniging

Goed overleg met een sterke Huurders Belangen Vereniging (HBV): dat vinden we belangrijk. Om te horen of we de juiste bijdrage leveren aan de samenleving én om daar verantwoording over af te leggen.

Het afgelopen jaar is de samenwerking met de HBV verder verbeterd. We hebben de samenwerking als constructief, open en plezierig ervaren. De adviezen van de HBV waren waardevol. Binnen onze mogelijkheden hebben we geprobeerd hieraan tegemoet te komen. Maar ook de overleggen zelf verliepen in een constructieve en prettige sfeer. De HBV bleef goed naar de belangen van huurders kijken en stond tegelijkertijd open voor de dilemma's waar Dudok Wonen soms mee te maken krijgt.

### Randvoorwaarden HBV

Wij scheppen de randvoorwaarden om tot een sterke en professionele huurdersorganisatie te komen. Dat deden we zo in 2019:

- We stelden **een budget van €40.000 beschikbaar**, zoals afgesproken in de Samenwerkingsovereenkomst. Hiermee kon de HBV onder andere bestuurskosten, advieskosten en correspondentiekosten bekostigen.
- We stelden **een vergaderruimte** in ons kantoorpand De Melkfabriek beschikbaar aan de HBV voor overleg en opslagruimte, onder meer voor de financiële administratie.

### Overleg met de HBV

Wij voeren overleg met de HBV over alle onderwerpen die voor de huurders van Dudok Wonen van belang zijn. In 2019 hadden we 5 keer regulier overleg. We spraken onder meer over:

- huurverhoging;
- visie op dienstverlening
- visie op duurzaamheid;
- de situatie van de balkons bij een van onze appartementencomplexen;
- Bewoner & Onderhoud.

Daarnaast hadden we meerdere themaoverleggen. Hier spraken we over deze onderwerpen:

- onderlinge samenwerking;
- huurverhoging;
- activiteitenplannen en prestatieafspraken;
- begroting 2020 en verkoop;
- startkwaliteit van woningen bij verhuur;
- duurzaam bewonersgedrag;
- de vernieuwing van onze Samenwerkingsovereenkomst.

”

meedenken over leefbaarheid, onderhoud of servicekosten

## **Bewonerscommissies**

Op dit moment zijn er 12 bewonersgroepen waarmee we actief samenwerken. Dat doen we in 12 van de 241 complexen. Deze bewonersgroepen praten en denken mee over wat er in hun complex gebeurt. Bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid, onderhoud of servicekosten. 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. Om deze commissies te danken voor hun vrijwillige inzet hebben we dit jaar een boottocht georganiseerd.

## **Geschillenadviescommissie**

In 2019 is één geschil bij de Geschillenadviescommissie ingediend. Een aantal huurders had namelijk een klacht over hun bergingen. Doordat bergingen niet bruikbaar waren vanwege wateroverlast, werd om een tijdelijke huurverlaging gevraagd. Ook vroegen de huurders om een tegemoetkoming in de kosten voor waterschade aan spullen die in de berging stonden. De Geschillenadviescommissie adviseerde ons om alle huurders van dit complex te compenseren met een tijdelijke huurkorting. Dit advies hebben we overgenomen. De overige klachten handelden we af in overleg met de huurders.

## 4.2 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 gemeenten Hilversum en Gooise Meren - zowel bestuurlijk als ambtelijk. We dienden ons activiteitenplan in bij de gemeenten Gooise Meren en Hilversum. Ook dienden we dit jaar voor het eerst een activiteitenplan in bij de gemeente Almere. Doel van dit plan is bijdragen aan de lopende verkenning van een duurzame samenwerking tussen Dudok Wonen en Almere. Het activiteitenplan geeft inzicht in onze plannen en doelen voor 2020 tot en met 2024.



voor het eerst een activiteitenplan bij de gemeente Almere

### De samenwerking met Hilversum

In het afgelopen jaar werkten we in Hilversum samen met de andere partijen aan de realisatie van de prestatieafspraken. In het laatste kwartaal van 2019 evalueerden we de afspraken en stelden we de Jaarschijf voor 2020 vast. We realiseerden bijna alle afspraken en liggen op koers om meerjarige afspraken te halen. Gemeente, corporaties en huurdersorganisaties kwamen tijdens het laatste bestuurlijk overleg met elkaar overeen om de prestatieafspraken te verlengen tot en met einde 2021. Dit geeft ons elkaar voldoende tijd om de nieuwe Omgevingsvisie te verwerken in onze Activiteitenplannen als aanzet voor nieuwe prestatieafspraken. Deze Omgevingsvisie is de nieuwe lokale Woonvisie die Hilversum in 2020 hoopt op te stellen en vast te stellen.

Daarnaast werd in 2019 duidelijk dat Hilversum zich opmaakt voor een schaa sprong in de ruimtelijke ontwikkeling. Hilversum gaat mogelijk deel uitmaken van de Sleutelgebieden binnen de Metropoolregio Amsterdam. Eind 2020 is waarschijnlijk duidelijk hoe de schaa sprong er voor de stad globaal uit gaat zien en wat de corporaties daarin kunnen betekenen en verwachten.

### Resultaten samenwerking Hilversum

Een greep uit de resultaten die we met elkaar in Hilversum bereikten in 2019:

- De Hilversumse corporaties maakten **3 activiteitenplannen**. Op basis van deze plannen ziet het er naar uit dat de omvang van de sociale huurvoorraad op peil blijft in 2020, zoals afgesproken in de prestatieafspraken.
- We brachten de **doorstroom uit sociale huurwoningen** op gang door het toepassen van de voorrangregels, het inzetten van de wooncoach en het gericht toewijzen bij de eerste verhuur van nieuwbouwwoningen.
- We ondertekenden het **Hennepconvenant** en het **Convenant Vroeg er op Af** samen met gemeente Hilversum, De Alliantie, en Gooi en Omstreken. Samen kunnen we op deze manier mensen met schulden sneller en beter helpen.
- We voldoen aan de taakstelling **om statushouders te huisvesten**.
- Het **project Wooncoach** voerden we uit en rolden we breed en structureel uit in de regio.
- We liggen als corporaties **op schema met het verduurzamen** van ons totale bezit richting gemiddeld label B voor einde 2021.
- Over **nieuwe kansen voor ontwikkeling van sociale huurwoningen** en concrete ontwikkelprojecten overlegden we veel met de gemeente Hilversum.
- Daarnaast zijn we met de gemeente Hilversum in gesprek over eventuele **overname van woonwagenveld De Egelshoek**.

### De samenwerking met Gooise Meren

In maart 2019 deed het college van Gooise Meren een procesvoorstel voor een doorstart van de prestatieafspraken. Onderdeel van dit procesvoorstel was het opsplitsen van de prestatieafspraken in gezamenlijke kaderafspraken en productieafspraken per corporatie.

## Resultaten samenwerking Gooise Meren

Alle partijen **ondertekenden de kaderafspraken op 1 oktober 2019**. Over de productieafspraken is nog geen overeenstemming. De voorgestelde aanpassingen die we maakten in het activiteitenplan, zijn door de gemeente afgewezen. De gemeente sluit ons uit voor de ontwikkeling van sociale huurwoningen op gemeentegrond zolang er geen prestatieafspraken met ons zijn gemaakt.

Om uit deze impasse te komen, hebben we een uitspraak van de Minister nodig. Dit concludeerden wij in het Bestuurlijk Overleg van 20 december 2019. In januari 2020 hebben Gooise Meren en Dudok Wonen een verzoek tot geschilbeslechting bij de Minister ingediend. We verwachten dat de uitspraak van de Minister de kans vergroot om alsnog tot afspraken te komen.

## De samenwerking met Almere

We realiseren **ons eerste bouwproject in Almere**: gebouw De Driehoek in Almere Poort. De bouw vordert. In dit project willen we reguliere sociale huurappartementen en tijdelijke huurcontracten met ons In Between Places concept aanbieden. In 2019 sloten we met de gemeente de koopovereenkomst van de grond.

## Resultaten samenwerking Almere

In de gemeente Almere waren enkele bestuurlijke wisselingen. Deze leverden geen vertraging op in de ontwikkeling van De Driehoek. Het leidde echter wel tot vertraging in het vaststellen van de nieuwe Woonvisie en het sluiten van de prestatieafspraken tussen de gemeente, lokale huurdersorganisaties en Almeerse corporaties. We verwachten in 2020 in elk geval (prestatie)afspraken te kunnen maken over gebouw de Driehoek. Ook verkennen we eventuele verdere duurzame samenwerking in 2020. Dan is ook de nieuwe Woonvisie van Almere vastgesteld, met daarin de opgave voor betaalbaar wonen.

We zoeken de samenwerking met onze lokale partners op gemeenteniveau. Veel onderwerpen bespreken we ook op regionaal niveau met de regio Gooi en Vechtstreek. Begin 2017 is de regionale woonvisie vastgesteld. Deze woonvisie is de basis voor diverse onderwerpen op regionaal niveau:

## Samenwerking regio Gooi & Vechtstreek

We stemmen veel af met onze lokale partners op gemeenteniveau. Veel onderwerpen bespreken we ook op regionaal niveau met de regio Gooi en Vechtstreek. Begin 2017 is de regionale woonvisie vastgesteld. Deze woonvisie is de basis voor diverse onderwerpen op regionaal niveau:

- De nieuwe **Regionale Huivestingsverordening Gooi en Vechtstreek** is ingegaan op 1 juli 2019.
- In mei 2019 hebben alle betrokken partijen het regionale convenant **Huisvesting Maatschappelijke Doelgroepen** ondertekend.
- In 2019 maakten we **afspraken over het project wooncoach**, zodat dit in de hele regio gaat lopen.
- We onderzochten de mogelijkheid van **regionale samenwerkingsafspraken** tussen gemeenten, corporaties en huurdersorganisaties.
- Het is **niet gelukt** om een regionale verordening middenhuur te realiseren. Gemeente Hilversum werkt aan een lokale verordening middenhuur.

”

collegiale samenwerking met ruimte voor diversiteit

## Overige stakeholders

De woningcorporaties uit de regio overleggen regelmatig met elkaar op bestuurlijk, beleids- en uitvoeringsniveau. Het resultaat is een collegiale samenwerking met ruimte voor diversiteit, gericht op het versterken van de collectieve bijdrage aan de opgaven. De samenwerking met partners in zorg en welzijn zorgt ervoor dat we betere dienstverlening kunnen bieden aan bewoners die om verschillende redenen kwetsbaar zijn.

De samenwerking met Amaris en Habion was succesvol bij de totstandkoming van gebouw Rubina in project Nieuw Zuid. Hier realiseerden we 46 appartementen voor ouderen die (tijdelijk) veel zorg nodig hebben vanwege een fysieke beperking.

## 4.3 Inzicht in maatschappelijk budget

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 afgelopen jaren hebben we geprobeerd om de besteding van het maatschappelijk budget te bespreken ter onderbouwing van de te maken keuzen over de verdeling van het aanbod in woonproducten. Dit is niet gelukt. De rekentool om inzicht te geven werd zeer complex, waardoor er vooral discussie ontstond over de aannames in de rekentool. Hierdoor bleek het geen geschikte methode om met stakeholders in gesprek te raken over de inzet van het maatschappelijk budget. We werken daarom meer op het gebied van goede participatie en ontmoeting, bijvoorbeeld door onze Samen Vooruit Labs.

Voor het inzicht in de besteding van het maatschappelijk budget gebruiken we nu de door het Aw en WSW opgestelde methode voor het berekenen van de beleidswaarde als onderdeel van het nieuwe beoordelingskader.

De beleidswaarde, als afgeleide van de marktwaarde, geeft inzicht in vier hoofdcategorieën van de maatschappelijke doelstellingen die in dit beleid zijn verwerkt: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer. Deze categorieën zijn van toepassing op onze huurwoningen.

Naast deze door de toezichthouders verplicht voorgeschreven beleidswaarde wil Dudok Wonen inzicht (blijven) bieden in het economische offer dat wordt gebracht met de sociale koopproducten en het toevoegen van kwaliteit. Hiervoor wordt dezelfde (eigen) methodiek gebruikt als vorig jaar.

### Berekening beleidswaarde conform beoordelingskader

De “waterval” om te komen van de marktwaarde naar de beleidswaarde bestaat uit 4 stappen en volgt de categorieën van de volkshuisvestelijke doelstellingen:

#### **Stap 0: Marktwaarde in verhuurde staat**

Het startpunt voor het bepalen van de beleidswaarde is de marktwaarde in verhuurde staat (kosten koper). Dit is de waarde die een belegger zou willen betalen voor het vastgoed. In 2019 is voor de waardering van de woningportefeuille de basiswaardering gehanteerd. Bij de basiswaardering wordt de marktwaarde bepaald op basis van de parameters en uitgangspunten in het Handboek marktwaardering 2019. Dit handboek bevat de spelregels voor het berekenen van de marktwaarde voor corporaties. Tot en met 2018 werd de ‘full-waardering’ gehanteerd, waarbij de marktwaarde werd bepaald door middel van taxaties door een externe taxateur.

In 2019 is de marktwaarde van de vastgoedportefeuille met € 85 miljoen gegroeid naar een waarde van € 1.098 miljoen. De waardegroei bedraagt 8,4% en wordt met name veroorzaakt door een algemene stijging van de markthuren en de prijsstijgingen op de woningmarkt (hogere WOZ waarden).

#### **Stap 1: beschikbaarheid**

De marktwaarde gaat uit van de hoogste waarde van doorexpluiten (in verhuur houden) of uitpanden (verkopen). In stap 1 wordt het effect weergegeven indien voor de gehele portefeuille het scenario van doorexpluiten wordt gekozen. Dit leidt tot een afslag van € 50 miljoen. Het grote verschil met de afslag in 2018 wordt veroorzaakt doordat de marktwaarde in dat jaar via een andere methodiek is berekend, de zogenoemde full-variant.

#### **Stap 2: betaalbaarheid**

Met de uitkomst van stap 1 als uitgangspunt wordt in deze stap in het doorexploteerscenario de markthuur vervangen door streefhuur (ook wel beleidshuur). De streefhuur is de huur die bij mutatie van huurder wordt vastgesteld conform het huurbeleid van Dudok Wonen.

Door een sterke stijging van de gemiddelde markthuur (+13,9%) ten opzichte van de stijging van de gemiddelde beleidshuur (+4,8%), is de afslag voor betaalbaarheid gestegen met €32 miljoen naar €232 mln. De stijging van de gemiddelde beleidshuur wordt veroorzaakt door de hogere liberalisatiegrens en hogere markthuren in de vrije sector.

### Stap 3: onderhoud

Het eigen onderhoudsbeleid kan afwijken van de in de marktwaarde gehanteerde marktnormen. In stap 3 worden de onderhoudsnormen uit de marktwaarde vervangen door de eigen onderhoudsnorm. Deze norm is gebaseerd op de langjarige onderhoudscyclus van het object op basis van instandhouding. In 2019 is de afslag met €60 miljoen gestegen naar €147 mln. Voornaamste reden voor deze stijging is de wijziging in de rekenmethodiek waarbij de eigen onderhoudsnorm nu ook wordt gebruikt in de berekening van de eindwaarde. In de oude methodiek werd voor het berekenen van de eindwaarde de marktnorm gehanteerd, rekening houdend met verouderingskosten.

### Stap 4: beheer

Het exploiteren van de sociale woningvoorraad zorgt naast de reguliere beheerkosten voor extra uitgaven ten behoeve van exploitatie en (vastgoed gerelateerde) leefbaarheid. Hierdoor wijkt het beheer af van de bij de marktwaarde gehanteerde marktnormen. In 2019 is de afslag voor het beheer met €12 miljoen gestegen als gevolg van een hogere beleidsnorm voor woningen. Deze is het gevolg van een wijziging in de toerekening van de beheerkosten aan de woningen en het overige bezit.

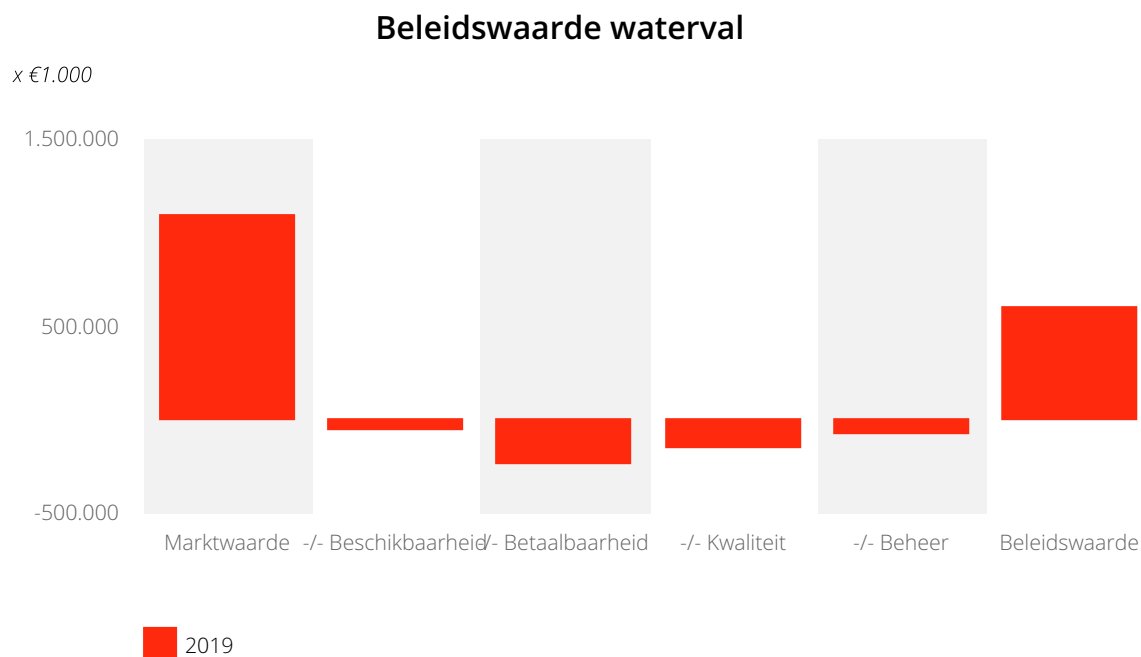
## Resultaten beleidswaarde

Bovenstaande berekening leidt tot de volgende berekening op basis van de marktwaarde 2019 en de beleidswaarde op basis van de meerjarenbegroting.

	2019	2018
<b>Marktwaarde verhuurde staat</b>	<b>1.098.076</b>	<b>1.013.355</b>
-/- Beschikbaarheid	-49.803	-26.818
-/- Betaalbaarheid	-231.879	-202.045
-/- Kwaliteit	-147.116	-86.703
-/- Beheer	-68.277	-57.703
<b>Beleidswaarde</b>	<b>601.002</b>	<b>640.086</b>

Tabel 5: van marktwaarde naar beleidswaarde

Als waterval ziet dit er voor 2019 als volgt uit:



Figuur 11: Beleidswaarde waterval

## Overig maatschappelijk budget

Naast de wettelijk voorgeschreven berekening van de beleidswaarde wil Dudok Wonen ook inzicht bieden in het economische offer dat wordt gebracht met het toevoegen van kwaliteit aan de woningen en de sociale koopproducten. Bij de sociale koopproducten kijken wij naar het economisch offer dat de komende vijf jaar wordt gebracht.

## Kwaliteitstoevoeging: investeringen bestaande voorraad

Waar het bij kwaliteit-onderhoud gaat om waardebehoud, gaat het bij kwaliteit-investeringen om waardetoevoeging. Dudok Wonen investeert in haar bezit om de woningen, schoon, heel en veilig te houden *en* daarnaast duurzamer te maken, ook wanneer dit een onrendabele investering vergt. Voor de komende 5 jaar is in de meerjarenbegroting in totaal € 15 miljoen beschikbaar voor duurzaamheidsinvesteringen.

## Sociale koopproducten

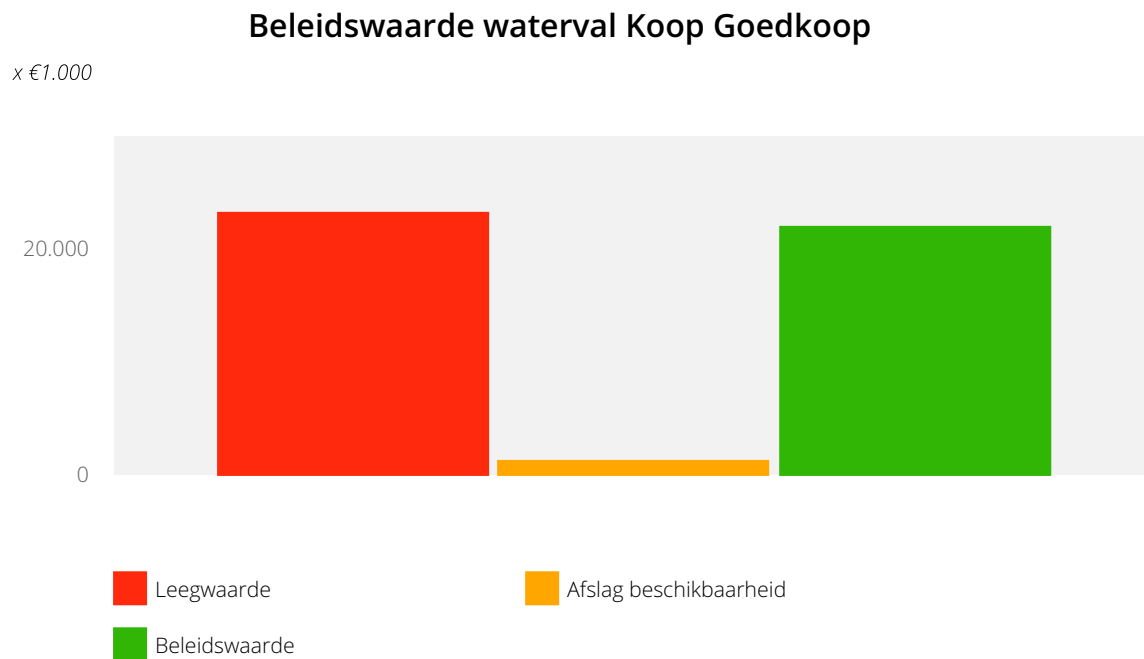
Sociale koopproducten dienen ten minste twee volkshuisvestelijke doelen:

1. Beschikbaarheid (of financierbaarheid)
2. Betaalbaarheid

**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 potentiële waarde). Dit is het vertrekpunt. Vervolgens kijken we wat het aan de woning gekoppelde verkoopproduct doet met deze potentiële waarde. Beleidsafslagen voor exploitatie vervallen omdat de woning uit de verhuurexploitatie verdwijnt.

**Kopen naar Wens:** dit sociale koopproduct werd tot 2018 aangeboden aan zittende huurders. Vanaf 2018 wordt het product ook aangeboden na mutatie. In dat geval betreft het net als bij Koop Goedkoop een verkoop van een mutatiwoning. Hiermee is het vertrekpunt gelijk aan de benadering bij Koop Goedkoop de leegwaarde van de woning. De potentiële waarde is hoger dan de marktwaarde in verhuurde staat en de beleidswaarde is lager.

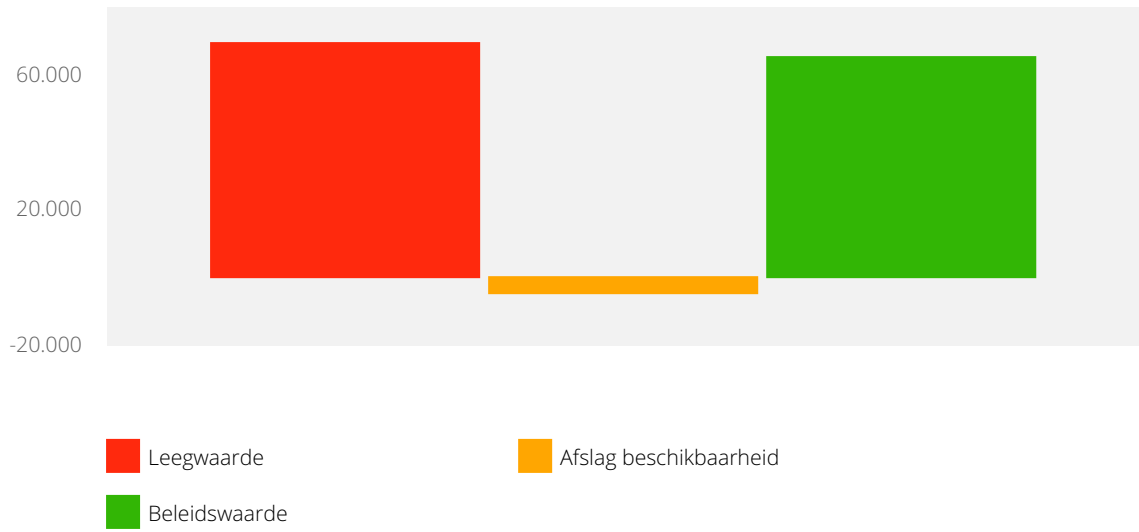
De sociale koopformules van Dudok Wonen leiden met name tot financierbaarheid van koopwoningen voor de doelgroep. Lagere woonlasten zijn daar een directe oorzaak van. Door middel van een betere betaalbaarheid wordt de woning financierbaar en daarmee beschikbaar. Investerings in koopproducten kunnen dan 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. Grafisch gezien ziet dit er als volgt uit:



Figuur 12: Beleidswaarde waterval Koop Goedkoop

### Beleidswaarde waterval KNW

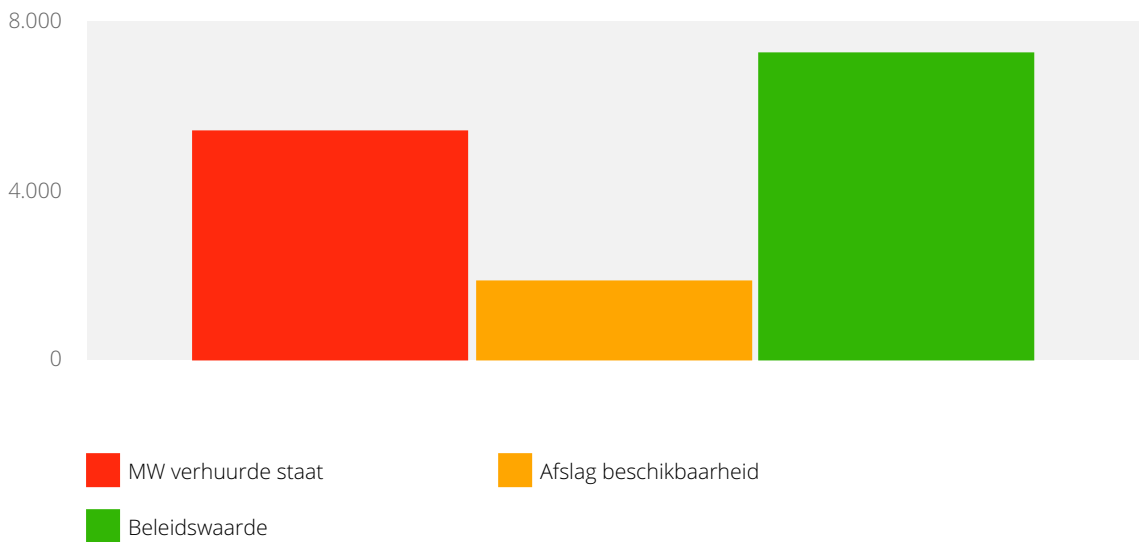
x €1.000



Figuur 13a: Beleidswaarde waterval KNW

### Beleidswaarde KNW zittende huurder

x €1.000



figuur 13b: Beleidswaarde KNW zittende huurder

## 4.4 Maatschappelijke visitatie

---

In 2019 lieten we voor de vierde keer de maatschappelijke visitatie uitvoeren. Het onderzoek ging over de periode 2014-2018. De visitatiecommissie beschrijft ons als een ambitieuze, eigenzinnige en innovatieve maatschappelijke ondernemer. We zijn blij dat we het werk van de afgelopen terug zien in de waardering van onze stakeholders, bijvoorbeeld over het In Between Places concept, ons aanbod van betaalbare vrije sectorwoningen en het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Heel erg tevreden zijn wij met de verbetering van de waardering door onze huurdersbelangenvereniging. Samen met de HBV hebben we hier hard aan gewerkt.

”

Ambitieuze, eigenzinnige en innovatieve maatschappelijke ondernemer

De visitatiecommissie geeft ons ook een spiegel op ons verkoopbeleid. Ze constateert dat het begrip voor de doelstelling van onze koopproducten bij de belanghebbenden ten opzichte van eerdere jaren niet is verbeterd. Dat nemen we ter harte en we zullen meer en op andere wijzen het gesprek aangaan over dit in onze ogen belangrijke aanbod aan woningzoekenden. Daarnaast concludeert de visitatiecommissie nog twee verbeterpunten:

- Stappen maken in de verduurzaming richting label B. De afgelopen jaren stond erfgoedbehoud met name centraal in onze renovatieprogramma's. Zo renoveerden we ruim 550 woningen in de Bloemenbuurt in Hilversum. Vanaf 2019 ligt de prioriteit op verduurzaming. Naast verduurzaming bij renovatie staat dit thema ook centraal in onze nieuwbouwprojecten.
- Verantwoording over vermogensinzet. De afgelopen jaren hebben we getracht om de inzet van ons vermogen te verantwoorden aan de hand van inzicht in het maatschappelijk budget. Dat is niet gelukt. Inmiddels zijn we gestart om het gesprek met stakeholders op andere manier te voeren over de inzet van het maatschappelijk budget. Hierover las u ook al in paragraaf 4.3.

Het volledige visitatierapport is te lezen op onze [website](#).

# Duurzaam vastgoed- en vermogensbeheer

---

## 5.1 Bedrijfsmodel

We willen onze doelgroepen zo goed mogelijk van dienst zijn. Dit vraagt om een juiste samenstelling van producten en diensten. En om een duurzaam en gezond bedrijfsmodel. We zetten het vermogen van de stichting in als *revolving fund*. Door het vermogen in te zetten als *revolving fund* staat het principe van de financiële continuïteit voorop.

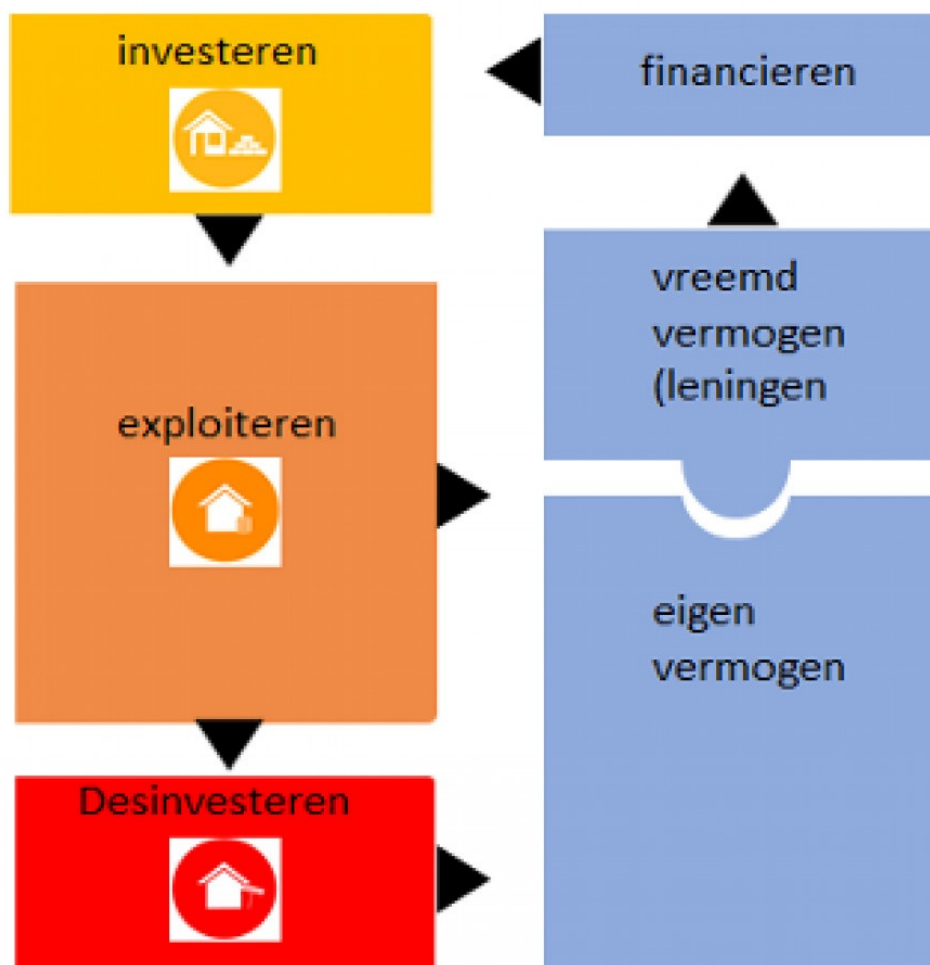
In het Financieel Management Beleid is de koppeling tussen de strategische doelstellingen en de inzet van financiële middelen beschreven.

”

Duurzaam en gezond bedrijfsmodel

### Ons vermogen

Het grootste deel van ons vermogen is geïnvesteerd in onze vastgoedportefeuille. Een kleiner deel is geïnvesteerd in sociale koopproducten en mede-investeringen met de klant. Als we ons vermogen in beweging brengen, maken we het mogelijk om zoveel mogelijk huishoudens te huisvesten. We kijken vanuit onze volkshuisvestelijke taken daarom naar het bedrijfsmodel van een vastgoedbelegger. Dit bestaat uit de basiscomponenten investeren, exploiteren, desinvesteren en het werkzame vermogen: eigen vermogen en vreemd vermogen (geleend geld). Dit model geven we weer in figuur 14.



Figuur 14: bedrijfsmodel Dudok Wonen

De investeringen verdelen we over vier categorieën. Dit zijn:

- nieuwbouw en herstructurering van huurwoningen;
- participatiedeelneming (Kopen Naar Wens Andere Woning);
- renovatie, verbetering en verduurzaming van de woningvoorraad;
- het eigen werkapparaat, waaronder huisvesting en ICT.

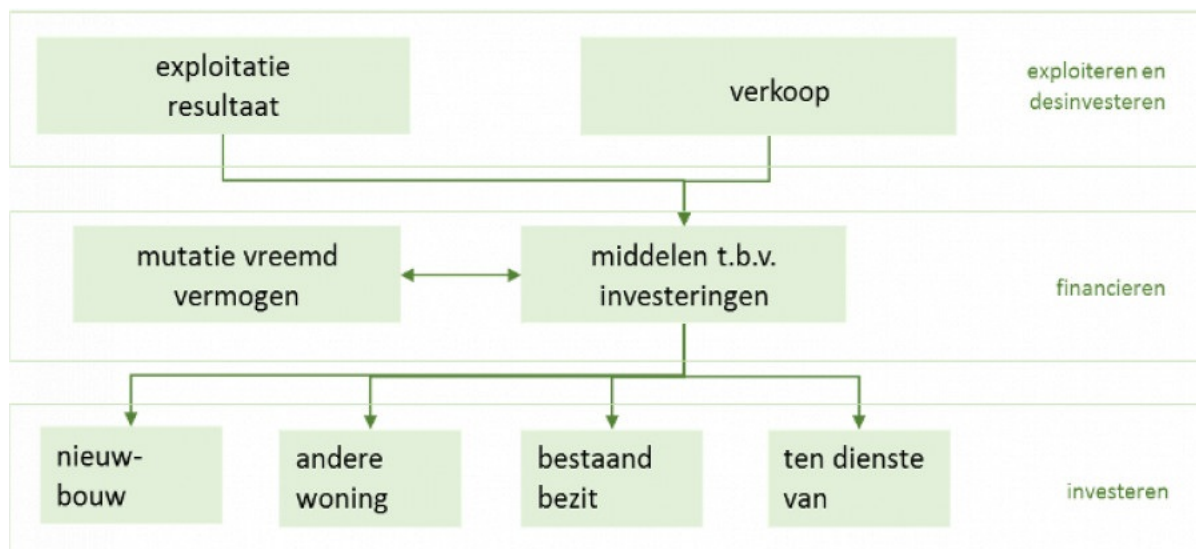
De investeringsuitgaven betalen we uit inkomsten uit de componenten exploitatie, desinvesteren (verkopen) en financiering. Het vermogensbeheer moet voldoende robuust zijn om de risico's op te kunnen vangen. Goed vastgoed- en portefeuillebeheer zijn belangrijk voor het behalen van voldoende rendement. Alleen zo kunnen we investeringsuitgaven blijven doen. Dit uit zich in stabiele en gezonde kasstromen.

”

Stabiele en gezonde kasstromen

## Investeringscategorieën en inkomstenbronnen

Om deze stabiele kasstromen te kunnen bereiken, kijken we naar verschillende investeringscategorieën en de inkomstenbronnen. In ons financiële beleid bepalen we welke middelen we inzetten voor welke investeringscategorieën. In figuur 15 is deze samenhang weergegeven. Het is een schematische staat van herkomst en besteding van middelen.



Figuur 15: kasstromen bedrijfsmodel Dudok Wonen

## 5.2 Opbouw vastgoedportefeuille naar gemeente

Eind 2019 bestaat onze totale portefeuille uit:

- 6.090 huurwoningen. Hieronder verstaan we sociale huurwoningen, vrijesectorhuurwoningen, onzelfstandige huurwoningen en intramurale woningen: dat zijn woningen in een zorgcomplex;
- 1.708 kooparrangementen;
- 1.219 overige objecten, zoals maatschappelijk onroerend goed, kantoren, winkels en parkeerplaatsen.

In tabel 6 is te zien hoe onze vastgoedportefeuille is uitgesplitst per gemeente. Ons bezit is geconcentreerd in de gemeente Hilversum en Gooise Meren.

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2019	Totaal 2018
Sociale huurwoningen zelfstandig	2.720	2.137	27	4.884	4.965
Vrijesectorhuurwoningen zelfstandig	521	231	26	778	724
Onzelfstandige wooneenheden	115	70	0	185	224
Intramuraal	179	27	37	243	334
<b>Totaal huurwoningen</b>	<b>3.535</b>	<b>2.465</b>	<b>90</b>	<b>6.090</b>	<b>6.247</b>
Koop Goedkoop	657	511	11	1.179	1.173
Kopen naar Wens	271	229	29	529	509
Garages en parkeerplaatsen	831	276	17	1.124	1.129
Bedrijfsroerend goed	63	18	0	81	73
Maatschappelijk onroerend goed	14	0	0	14	12
<b>Eindtotaal</b>	<b>5.371</b>	<b>3.499</b>	<b>147</b>	<b>9.017</b>	<b>9.143</b>

Tabel 6: samenstelling vastgoedportefeuille naar contract per gemeente in bezit van Dudok Wonen, 31 december 2019

### 5.2.1 Huurwoningen per gemeente

Om wat voor soort huurwoningen gaat dat dan? In tabel 7 ziet u de huurwoningen per type, uitgesplitst naar gemeente.

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2019		Totaal 2018	
A: Zelfstandige huurwoningen	3.241	2.368	53	5.662	93%	5.689	91%
B1: Onzelfstandig wooneenheden	115	70	-	185	3%	224	4%
B2: Intramuraal zorgvastgoed	179	27	37	243	4%	334	5%
<b>Eindtotaal</b>	<b>3.535</b>	<b>2.465</b>	<b>90</b>	<b>6.090</b>	<b>100%</b>	<b>6.247</b>	<b>100%</b>

Tabel 7: huurwoningen naar type per gemeente, 31 december 2019

In 2019 werden 40 sociale zelfstandige huurwoningen opgeleverd in het nieuwbouwproject Bensdorp. Ook verkochten we woningen met een sociaal kooparrangement. In tabel 8 zijn alle mutaties in de sociale huurvoorraad voor het jaar 2019 weergegeven. De oplevering van de woningen in project Nieuw Zuid in Hilversum zijn niet opgenomen in deze tabel. Deze 46 woningen zijn namelijk gelabeld als intramuraal zorgvastgoed.

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal
Stand 1-1-2019	2.792	2.137	36	4.965
<i>Mutaties</i>				
Aankopen	6	6	-	12
Nieuwbouw	-	40	-	40
Verkopen	-37	-30	-	-67
Sloop	-25	-	-	-25
Overige	4	-	-3	1
Sociaal naar vrije sector	-25	-18	-6	-49
Vrije sector naar sociaal	5	2	-	7
<b>Stand 31-12-2019</b>	<b>2.720</b>	<b>2.137</b>	<b>27</b>	<b>4.884</b>

Tabel 8: mutatie sociale huurwoningen zelfstandig per gemeente, 2019

### 5.2.2 Huurprijsklasse per gemeente

In tabel 9 is te zien hoe onze huurwoningvoorraad is verdeeld naar huurprijsklasse per gemeente. De genoemde huurprijsgrenzen zijn de grenzen die gelden in 2019. De aantallen in de kolom 2018 zijn volgens de prijsgrenzen 2018. De verdeling is op basis van subsidiabele huur.

Kijken we naar de ontwikkeling in prijsklasse, dan vallen 2 verschuivingen het meest op:

- Het aantal woningen **tot de aftoppingsgrenzen** is licht gedaald.
- Het aantal woningen **boven de liberalisatiegrens** is licht gestegen.

Deze verschuivingen passen binnen het beleid om voldoende aanbod te hebben binnen de vastgestelde verhouding van woonproducten.

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2019		Totaal 2018	
Tot en met € 424,44 (kwaliteitskortingsgrens)	256	269	2	527	9%	564	9%
€ 424,45 tot en met € 651,03 (aftoppingsgrens laag en hoog)	1.659	1.369	2	3.030	50%	3.044	49%
€ 651,04 tot en met 720,42 (maximale huurgrens)	457	317	20	794	13%	825	13%
Vanaf € 720,43 (maximale huurgrens)	869	413	29	1.311	22%	1.256	20%
Onzelfstandig	115	70		185	3%	224	4%
Intramurale zorg	179	27	37	243	4%	334	5%
<b>Eindtotaal</b>	<b>3.535</b>	<b>2.465</b>	<b>90</b>	<b>6.090</b>	<b>100%</b>	<b>6.247</b>	<b>100%</b>

Tabel 9: samenstelling woningvoorraad naar huurprijsklasse per gemeente, 31 december 2019 en 31 december 2018

### 5.2.3 Kooparrangementen per gemeente

In 2019 hadden we 1.708 kooparrangementen in ons bezit. In vergelijking met 2018 is het aantal kooparrangementen gestegen met 26. Zie ook tabel 10. Het verschil komt hier vandaan:

- Bij 74 van de afgesloten Koop Goedkooparrangementen gaat het om een doorverkoop. Dat heeft geen invloed op de stand van het aantal arrangementen.
- In 42 gevallen verdween het belang van Dudok Wonen. Dat komt door het bijkopen van de grond (bij Koop Goedkoop) of het aflossen van de vordering (bij Kopen naar Wens). In één geval is een woning verkocht met Kopen naar Wens totaal. Ook hier is geen sprake van een belang van Dudok Wonen. Daardoor tellen deze huishoudens niet langer mee in onze gehuisveste huishoudens.

	Hilversum	Gooise Meren	Overige gemeenten	Totaal 2019		Totaal 2018	
Koop Goedkoop	657	511	11	1.179	69%	1.173	70%
Kopen naar Wens	271	229	29	529	31%	509	30%
<b>Eindtotaal</b>	<b>928</b>	<b>740</b>	<b>40</b>	<b>1.708</b>	<b>1</b>	<b>1.682</b>	<b>100%</b>

Tabel 10: aantal kooparrangementen per gemeente en totaal, 2018-2019

## 5.3 Vastgoedportefeuille naar entiteit

Sinds 1 januari 2017 hebben we onze portefeuille gescheiden over twee entiteiten: Stichting Dudok Wonen en Goois Wonen BV. Binnen de stichting is het vastgoed gescheiden naar de administraties Stichting Dudok Wonen-DAEB en Stichting Dudok Wonen-niet DAEB. Goois Wonen BV is volledig niet-DAEB. In tabel 11 is te zien hoe onze vastgoedportefeuille is uitgesplitst naar de entiteiten.

	Stichting Dudok Wonen DAEB	Stichting Dudok Wonen niet DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
Sociale huurwoningen zelfstandig	4.116	674	4.790	94
Vrijesectorhuurwoningen zelfstandig	18	572	590	188
Onzelfstandige wooneenheden	185	0	185	0
Intramuraal	234	6	240	3
<b>Totaal huurwoningen</b>	<b>4.553</b>	<b>1.252</b>	<b>5.805</b>	<b>285</b>
Koop Goedkoop	1.077	102	1.179	0
Kopen naar Wens	321	208	529	0
Garages en parkeerplaatsen	1	1.033	1.034	90
Maatschappelijk onroerend goed	0	79	79	2
Bedrijfsonroerend goed	14	0	14	0
<b>Eindtotaal</b>	<b>5.966</b>	<b>2.674</b>	<b>8.640</b>	<b>377</b>

Tabel 11: vastgoedportefeuille naar type en entiteit, 31 december 2019

### 5.3.1 Huurwoningen per entiteit

In tabel 12 zoomen we nog specifiek in naar de type huurwoningen per entiteit.

	Stichting Dudok Wonen DAEB	Stichting Dudok Wonen niet DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
A: Zelfstandige huurwoningen	4.134	1.246	5.380	282
B1: Onzelfstandig wooneenheden	185	0	185	0
B2: Intramuraal zorgvastgoed	234	6	240	3
<b>Eindtotaal</b>	<b>4.553</b>	<b>1.252</b>	<b>5.805</b>	<b>285</b>

Tabel 12: huurwoningen naar type en entiteit, 31 december 2019

In tabel 13 ziet u de mutaties van de zelfstandige sociale huurwoningen verdeeld over de entiteiten. In Goois Wonen B.V. is in 2019 één van de 96 aanwezige sociale huurwoningen geliberaliseerd naar de vrije sector. Goois Wonen B.V. is bestemd voor de dure vrije sector. Deze woningen behoren ook tot dit segment en zijn niet geschikt voor verhuur aan de lagere en middeninkomens.

	Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen BV	Totaal
Stand 1-1-2019	4.869	96	4.965
<i>Mutaties</i>			
Aankopen	12	0	12
Nieuwbouw	40	0	40
Verkopen	-67	0	-67
Sloop	-25	0	-25
Overige	2	-1	1
Sociaal naar vrije sector	-48	-1	-49
Vrije sector naar sociaal	7	0	7
<b>Stand 31-12-2019</b>	<b>4.790</b>	<b>94</b>	<b>4.884</b>

Tabel 13: mutatie sociale huurwoningen zelfstandig per entiteit, 2019

### 5.3.2 Huurprijsklasse naar entiteit

- 77% van de zelfstandige huurwoningen met een contractuur tot maximaal de liberalisatiegrens van € 720,42 zijn onderdeel van Stichting Dudok Wonen en Goois Wonen B.V.
- 22% van de zelfstandige huurwoningen met een huur boven de liberalisatiegrens, dus vanaf € 720,42, zijn onderdeel van Stichting Dudok Wonen en Goois Wonen B.V.

	Stichting Dudok Wonen DAEB	Stichting Dudok Wonen niet DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
Tot en met € 424,44 (kwaliteitskortingsgrens)	491	36	527	-
€ 424,45 tot en met € 651,03 (aftoppingsgrens laag en hoog)	2.586	379	2.965	65
€ 651,04 tot en met 720,42 (maximale huurgrens)	657	125	782	12
Vanaf € 720,43 (maximale huurgrens)	400	706	1.106	205
Onzelfstandig	185	-	185	-
Intramurale zorg	234	6	240	3
<b>Eindtotaal</b>	<b>4.553</b>	<b>1.252</b>	<b>5.805</b>	<b>285</b>

Tabel 14: woningportefeuille naar huurprijsklasse en entiteit

### 5.3.3 Kooparrangementen naar entiteit

In 2019 had Stichting Dudok Wonen 1.708 kooparrangementen in haar bezit. En 82% hiervan zit in de DAEB-omgeving. Goois Wonen B.V. heeft geen sociale kooparrangementen.

	Stichting Dudok Wonen DAEB	Stichting Dudok Wonen niet DAEB	Totaal Stichting Dudok Wonen	Goois Wonen B.V.
Koop	1.077	102	1.179	-
Goedkoop				
Kopen naar Wens	321	208	529	-
<b>Eindtotaal</b>	<b>1.398</b>	<b>310</b>	<b>1.708</b>	<b>-</b>

Tabel 15: aantal kooparrangementen per entiteit

## 5.4 Waardesturing

---

Een hogere waarde van ons bezit leidt tot een hoger budget dat beschikbaar is voor onze maatschappelijke doelstellingen. In 2019 trokken we daarom de ingezette lijn uit 2018 door om op een professionele manier te sturen op waarde.

### Uitvoering portefeuillestrategie 2017-2026

In 2017 stelden we 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 aan te bieden woonproducten: sociale huur, (betaalbare)vrijesectorhuur, Koop Goedkoop en Kopen Naar Wens. In het portefeuilleplan maken we de verbinding tussen het strategische en het tactische niveau. Of we dit plan kunnen realiseren, hangt af van factoren waar we niet altijd invloed op hebben. Denk bijvoorbeeld aan de mutatiegraad, de beschikbaarheid van bouwlocaties, de ontwikkeling van de demografie enzovoort.

”

onze complexplannen zijn geactualiseerd in 2019

### Assetmanagement

Het portefeuilleplan helpt ons bij het assetmanagement, bijvoorbeeld het maken van complexplannen en de begroting. Deze complexplannen zijn in 2018 opgesteld en geactualiseerd in 2019. Op deze manier zorgen we ervoor dat de plannen input leverden en aansloten op de begroting van 2020. In combinatie met de complexplannen werken we dit beleid verder uit in 2020.

### Visie op duurzaamheid

Nederland onderschrijft het klimaatakkoord van Parijs uit 2015 en doet mee aan de doelstelling om de opwarming van de aarde te beperken tot 2 graden. De landelijke overheid heeft bepaald dat we in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal zijn. Ook wij nemen onze verantwoordelijkheid op het gebied van wonen en verduurzamen. Dat doen we door niet alleen te streven naar CO<sub>2</sub>-neutrale woningen: ook kijken we naar materiaalgebruik en de directe woonomgeving. Draagvlak van onze bewoners is daarbij belangrijk. Daarnaast sluiten we ons aan bij het Uitvoeringsprogramma Energietransitie Gooi en Vechtstreek en participeren we in het Bestuurlijk Overleg Energietransitie Gooi en Vechtstreek (BOEG) en het Regionaal Energietransitie Team (RET).

”

we streven naar CO<sub>2</sub>-neutrale woningen

### Implementatieplan duurzaamheid

Onze visie is: een duurzame woningvoorraad in 2050. Dit is opgenomen in de duurzaamheidsvisie 'Samen op pad naar een duurzame woningvoorraad in 2050'. In oktober 2019 is deze visie goedgekeurd door het Directieteam, de Raad van Commissarissen en de Huurders Belangen Vereniging. De volgende stap is het implementeren van deze visie. En dat doen we niet zomaar. In 2019 werkten we aan een implementatieplan voor de duurzaamheidsvisie. We maakten hierbij gebruik van kennis en expertise in onze omgeving en vroegen stakeholders een bijdrage te leveren. Het implementatieplan is meer dan een set aan maatregelen: het vraagt een aanpak waarmee duurzaamheid landt in de genen van onze medewerkers en de bewoners.

Het implementatieplan is een levend document. Vanuit ontwikkelingen wordt het de komende jaren continu geactualiseerd. Uitvoering van isolatiemaatregelen vindt al plaats: onze woningvoorraad heeft eind 2021 een gemiddelde energie-index van minder dan 1,4.

## 5.5 Investeringsopgave

De beschikbare investeringscapaciteit verdelen we over verschillende investeringscategorieën: verbetering, verduurzaming, herstructurering en nieuwbouw, terugkopen en mee-investeren met de klant. Daarnaast investeren we beperkt in onze eigen organisatie. Denk hierbij aan ICT, meubilair enzovoort. Hieronder leest u meer over de diverse investeringscategorieën.

### Verbeteringen: investeringen bij verhuurmutatie

Komt er een woning leeg, dan bekijken we welke werkzaamheden nodig zijn om de woningen weer geschikt te maken voor verhuur of verkoop. We kijken daarbij ook welk label de woning heeft vanuit onze portefeuillestrategie: sociale verhuur, vrijesectorhuur of verkoop. Enkele cijfers voor 2019:

- We investeerden € 2 miljoen bij mutatie: in Hilversum €1,2 miljoen en in Gooise Meren €0,8 miljoen.
- Het ging om **524 woningen**: 338 in Hilversum, 181 in Gooise Meren en 5 in Huizen.

Naast investeringen bij mutatie, investeerden we ook in de veiligheid van balkons in sommige complexen. We **onderzochten de balkons** van onze appartementen uit de bouwperiode 1950 – 1970. Deze balkons waren mogelijk niet veilig. Daardoor konden 220 huishoudens voor langere tijd hun buitenruimte niet of niet volledig gebruiken. We hebben alle ‘verdachte’ complexen laten onderzoeken. Uiteindelijk bleek dat we bij 8 complexen versterkingen aan moesten brengen. Het aanbrengen van de versterkingen loopt door in 2020.

”

balkons waren niet veilig

### Verduurzamen van onze woningvoorraad

In onze portefeuillestrategie is vastgelegd dat we in de periode 2017-2020 ongeveer €12 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 aan het Aedesconvenant.

Deze ambitie bereiken wij door de uitvoering van onze duurzaamheidskavels. We brengen isolatiepakketten aan, zoals spouwmuurisolatie, dak en vloerisolatie. Ook worden CO2-gestuurde ventilatieroosters aangebracht. In 2019 hebben we het project om open geisers te vervangen door hoogrendementsketels afgerond. Dit was een langjarig en complex project.

### Herstructurering en nieuwbouw

In **Hilversum** leverden we 2 nieuwe gebouwen op: Saphira in januari 2019 en Rubina in maart 2019. Met deze 2 gebouwen is de ontwikkeling van Nieuw Zuid weer een stap verder gevorderd. En ontstaat er een nieuwe wijk met goede stedelijke kwaliteiten. In 2020 start de bouw van het vierde gebouw, Alporti. Dit gebouw verhuren we aan een zorginstelling. Hier bouwen we 44 zelfstandige eenheden en 5 huiskamers voor dementerende cliënten. Ook bereidden we het project Orchidee voor in Hilversum. In 2020 wordt gestart met de vervangende nieuwbouw in een monumentaal pand van 18 woningen. Daarnaast realiseren we door sloop/nieuwbouw 12 studio's. Alle woningen worden gasloos.

”

vervangende nieuwbouw in een monumentaal pand

In **Gooise Meren** is het project Bendsdorp opgeleverd. Dit project is gerealiseerd op het terrein van de voormalige chocoladefabriek in Bussum. Het Centrumplan Keverdijk in Naarden is ook een stap verder in de ontwerpfase. In 2020 zal een het eerste gedeelte van de oude woningen worden gesloopt zodat er ruimte in het plangebied ontstaat voor de nieuwbouw. In totaal gaat het hier om 57 sociale huurwoningen.

We werkten aan de voorbereiding van het project De Driehoek in **Almere**. In 2020 starten we hier met de bouw van 46 sociale huurwoningen. Een deel hiervan verhuren we via het tijdelijke verhuurconcept In Between Places.

## Terugkopen

In 2019 zijn we gestart met het terugkopen van woningen. In 2019 hebben we 13 woningen teruggekocht: 7 in de gemeente Hilversum en 6 in de gemeente Gooise Meren. Al deze teruggekochte woningen zijn vervolgens verhuurd als sociale huurwoning. In de aktes van de verkochte woningen met een sociaal koopproduct is opgenomen dat we het eerste terugkooprecht hebben. We hebben daar eerder nooit gebruik van gemaakt. Waarom kozen we voor terugkopen?

- Met terugkoop **houden we onze sociale huurvoorraad op peil**. Dit lukt niet met het aantal nieuwbouwwoningen dat we op dit moment jaarlijks realiseren. In de prestatieafspraken met onze stakeholders spraken we af om jaarlijks een aantal verkochte woningen terug te kopen.
- Door de woningen weer in ons bezit te krijgen, is het **makkelijker om het planmatig onderhoud uit te voeren** en duurzaamheidsmaatregelen door te voeren.

## Mee-investeren met de klant via Kopen naar Wens Andere Woning

Met Kopen naar Wens Andere Woning koopt een huurder een woning buiten ons woningbezit met Kopen naar Wens. Dit betekent dat investeringscapaciteit beschikbaar moet zijn. Sinds de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB vallen deze investeringen in de niet-DAEB-tak van de Stichting. Dit jaar zijn we geen Kopen naar Wens Andere Woning-arrangement aangegaan. Dat komt omdat de beschikbare investeringscapaciteit 2019 niet ruim genoeg was.

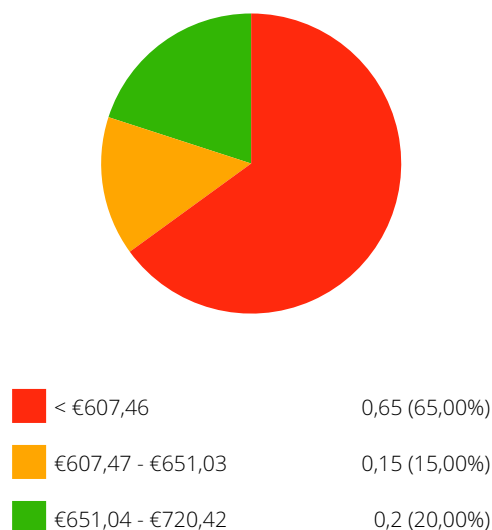
”

een jaarlijks gewenst aanbod aan sociale huurwoningen

## 5.6 Exploiteren

Ons huurbeleid zorgt voor de juiste match tussen de huur van de woning en het inkomen van de nieuwe huurder. Dit huurbeleid bestaat uit een jaarlijks gewenst aanbod aan sociale huurwoningen in een huurprijscategorie (figuur 16).

### Huurprijsbeleid sociale huurwoningen



Figuur 16: Huurprijsbeleid sociale huurwoningen

### Passend toewijzen

Met passend toewijzen bij nieuwe verhuringen zorgen we ervoor dat nieuwe huurders een huurwoning heeft waarbij woning past bij de huishoudensgrootte en de huurprijs past bij het inkomen. We voldoen hieraan door een gewenste verdeling te maken van het aanbod sociale huurwoningen per jaar in een huurprijscategorie:

- **65%** van het jaarlijkse aanbod willen we aanbieden onder de lage aftoppingsgrens tot en met €607,46. We bieden hierbij voorrang aan één- en tweepersoonshuishoudens met recht op huurtoeslag.
- **Circa 15%** van het jaarlijkse aanbod bestaat uit huurwoningen met een huurprijs vanaf de lage aftoppingsgrens tot onder de hoge aftoppingsgrens (€607,46 - €651,03). In deze categorie bieden we voorrang aan meerpersoonshuishoudens met recht op huurtoeslag.
- **20%** van de nieuwe verhuringen valt in het segment tussen de hoge aftoppingsgrens en de liberalisatiegrens (€651,04 - €720,42). Deze woningen verhuren we uitsluitend aan de secundaire doelgroep. Dit zijn huishoudens met een inkomen tussen €30.826 en €38.035, afhankelijk van de samenstelling van het huishouden. Zij komen in aanmerking voor een sociale huurwoning, maar niet voor huurtoeslag.

### Huurverhoging

Elk jaar stellen we de jaarlijkse huurverhoging vast. We voerden hier meerdere gesprekken over met onze Huurders Belangen Vereniging en vragen hen om advies. Bij het bepalen van de huurverhoging voor 2019 speelden de volgende zaken een rol:

- In 2016 voerde de overheid **de huursombenadering** in. De stijging van al onze huurinkomsten mag sindsdien niet meer zijn dan inflatie + 1,0%. Voor de huurverhoging van 2019 is de toegestane huursom dus inflatie (1,6% over 2018) + 1% = 2,6%.
- Net als in voorgaande jaren streefden we in 2019 naar **een juiste match** tussen het inkomen van de huurder en de

huurprijs: de sterkste schouders dragen de zwaarste lasten. In 2019 pasten we een inkomensafhankelijke huurverhoging toe. De huren in de gereguleerde huur bij het doorvoeren van de huurverhoging werden niet afgetopt op de liberalisatiegrens van €720,42. De huurverhoging in 2019 was 1,4% voor al onze sociale huurders van een zelfstandige sociale huurwoning met een huishoudensinkomen lager dan €42.436. Aan de inkomens vanaf €42.436 rekenden we 4,2% door aan huurverhoging – behalve als deze huishoudens behoorden tot een van de vier uitzonderingscategorieën.

Bruto huishoudensinkomen per jaar	Wettelijk max %	Huurverhoging
<=€ 42.436	4,1% (inflatie + 2,5%)	1,40%
>€ 42.436	5,6% (inflatie + 4,0%)	4,20%
A. Pensioengerechtigden	4,1% (inflatie + 2,5%)	1,40%
B. Gezinnen met vier of meer personen	4,1% (inflatie + 2,5%)	1,40%
C. Chronisch zieken en gehandicapten	4,1% (inflatie + 2,5%)	1,40%

Tabel 16: huurverhoging gereguleerde contracten Stichting Dudok Wonen en gereguleerde contracten Goois Wonen B.V. in 2019

## Bezwaren en huurcommissiezaken

In 2019 ontvingen we 36 bezwaren over de huurverhoging. Hiervan honoreerden we 19 bezwaren. Bezwaren hadden vooral betrekking op de inkomensafhankelijke huurverhoging, waarbij het inkomen lager was of waarbij de uitzonderingscategorie op de inkomensafhankelijke huurverhoging van toepassing was. Er kwamen 3 bezwaren van huurders met een vrijesectorcontract. Zij kunnen niet bij de huurcommissie terecht. Er zijn geen bezwaren doorgestuurd naar de Huurcommissie.

### 5.6.2 Voorkomen huurachterstanden

De huurachterstand bij onze zittende huurders was eind 2019 €426 duizend euro. Dat is 0,84 % van de netto huur op jaarbasis. Hiermee zitten we onder onze doelstelling om het percentage van de huurachterstand onder de 1% te houden.

De huurachterstand van vertrokken huurders is per 31 december 2019 met €268 duizend 0,53% van de netto huur op jaarbasis. Het behaalde percentage van 0,53% realiseerden we onder meer door oudere achterstanden op te schonen. Ook droegen we achterstanden over aan onze schuldbewakingspartner, die de achterstanden vervolgens inde.



voorkomen dat huurachterstanden oplopen

## Acties incassoteam

Betalingsproblemen signaleren we in een vroeg stadium. Zo willen we voorkomen dat de huurachterstanden van bewoners verder oplopen. Een lage huurachterstand is immers nog relatief eenvoudig op te lossen.

## Onze aanpak

Ons incassoteam benadert huurders met een betalingsachterstand persoonlijk. Zo proberen we op zo min mogelijk achterstanden te komen en extra kosten voor onze klanten te voorkomen. Daarnaast stimuleren we bewoners met een betalingsachterstand contact met ons op te nemen via persoonlijk contact, e-mail, social media en WhatsApp. In 2019 startten we samen met gemeente Hilversum en andere corporaties met de pilot 'Vroeg-er-op-af'. Deze pilot draagt bij aan onze aanpak: mensen blijven huisvesten en ontruimingen 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 startten de pilot 'Vroeg-erop -af'

## Woonfraude

Huur- en koopwoningen willen we op een eerlijke manier aanbieden. Daarom pakken we woonfraude actief aan. Ook dragen we op deze manier bij aan een veilige en leefbare woonomgeving voor onze huurders. We spreken van woonfraude in het geval van onderhuur, onrechtmatige bewoning en hennepkwekerijen. Eind 2019 waren er 98 adressen in onderzoek en zijn er 18 woonfraudedossiers afgehandeld. Hierdoor kwamen 9 woningen beschikbaar voor verhuur of verkoop. In 2019 is er één hennepkwekerij ontmanteld.

## Onze aanpak van woonfraude

Onze medewerkers Incasso Woonfraude onderzoeken de meldingen en handelen de woonfraudedossiers af. Het doel hiervan is de woonfraudesituatie te beëindigen. Soms zeggen we hierbij de huurovereenkomst op of moet de woning worden ontruimd. Dit doen we bijvoorbeeld bij hennepsteelt in de woning. Soms keert een huurder terug in de woning.

”

er vonden 6 ontruiming plaats

## Woningontruiming

Ontruiming komen we het liefst zoveel mogelijk. We willen immers mensen huisvesten en dakloosheid voorkomen. Helaas is er soms geen andere uitweg. Huurders moeten hun maandelijkse huur- en servicekosten voldoen. Ook wordt er van een huurder verwacht dat hij overlast of vervuiling van de woning voorkomt.

In 2019 waren er in totaal 26 ontruiming gepland op basis van huurachterstand, overlast en woonfraude. Er vonden uiteindelijk 6 ontruiming plaats: 4 woningen, een garage en een bedrijfsruimte. Daarnaast zijn er in een overlastzaak voor de datum van de ontruiming sleutels ingeleverd, naar aanleiding van een ontruimingsvonnis.

## Onze aanpak

Komt een huurder (betaal)afspraken niet na, dan gaan we een intensief traject in. Het dossier wordt uiteindelijk overgedragen aan de deurwaarder. Dit kan leiden tot een ontruimingsvonnis.

### 5.6.3 Leegstand

Woningen die leegkomen, willen we zo snel mogelijk doorverhuren of verkopen. Lukt dit niet meteen, dan is er sprake van leegstand en ontstaat huurderiving. In 2019 was de huurderiving 2,7%. In 2018 was dit nog 3,2%.

De huurderiving is aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2018. Dat komt doordat we in 2019 verder zijn gegaan met het verbeteren van het mutatieproces. Onze huurderiving is nog steeds relatief hoog. Dat komt vooral vanwege niet aansluitend verhuren. Een andere belangrijke reden is, dat het verkoopproces lang duurt. In 2019 zijn we verder gegaan met het verbeteren van het mutatieproces, bijvoorbeeld door digitaliseren. De aanpassingen moeten leiden tot het sneller verhuren en verkopen van de woningen en daardoor tot minder leegstand.

## 5.6.4 Onderhoud

Dit jaar hebben intensief met onze stakeholders gesproken over ons onderhoudsbeleid. Hieruit zijn goede handvatten gekomen om ons onderhoudsbeleid duurzaam in te richten. In de aankomende jaren gaan we dit beleid 'Bewoner en Onderhoud' implementeren in onze activiteiten.

### Renovatie

In de **Bloemenbuurt in Hilversum** is de planvorming van het project de Orchidee weer een fase verder. Volgend jaar gaan we hier 30 mooie gasloze woningen realiseren. Gedeeltelijk in het monumentale pand en 18 nieuwe appartementen in een apart gebouw.

### 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 2019 is er een **verfijning van het service- & reparatieonderhoud** doorgevoerd. Dit deden we omdat we door 'regisserend opdrachtgeverschap' nog efficiënter en klantvriendelijker willen werken. De kern van de veranderingen is:

- We werken met twee gespecialiseerde onderhoudsbedrijven.
- Onze klanten kunnen gebruikmaken van een reparatieportal.
- De reparatieverzoeken gaan rechtstreeks naar de onderhoudsbedrijven.

”

nog efficiënter en klantvriendelijker werken

### Mutatieonderhoud

Bij het proces voor mutatieonderhoud maken we onderscheid in 3 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 geselecteerde onderhoudsbedrijven.

### Kosten renovatie en onderhoud

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 17 ziet u welke kosten we maakten.

<b>Onderhoud</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Contractonderhoud	€ 1,1 miljoen	€ 1,2 miljoen
Planmatig onderhoud	€ 3,4 miljoen	€ 2,8 miljoen
Service & Reparatie onderhoud	€ 2,1 miljoen	€ 1,7 miljoen
Mutatieonderhoud	€ 4,1 miljoen	€ 3,5 miljoen
VVE bijdragen onderhoud (inclusief investeringsfonds & bruidschat)	€ 1,6 miljoen	€ 1,6 miljoen
<b>Totaal</b>	<b>€ 12,3 miljoen</b>	<b>€ 10,8 miljoen</b>

Tabel 17: kosten onderhoud woningen en VVE-bijdragen 2019 en 2018

## 5.7 Desinvesteren

---

Ons belangrijkste doel is onze doelgroep van dienst zijn met de sociale koopproducten Koop Goedkoop en Kopen naar Wens. Een ander doel van de koopproducten is het verversen van onze portefeuille. Dit doen we door verkoopopbrengsten te ontvangen en deze weer in te zetten voor nieuwe investeringen.

### Inkomsten uit desinvesteringen

De totale inkomsten uit desinvesteringen waren in 2019 ruim €17,1 miljoen. In 2018 was dit ruim €20,7 miljoen. De inkomsten uit deze desinvesteringen kwamen voort uit:

- verkoop van mutatiewoningen met Koop Goedkoop (€3,5 miljoen);
- bestaande Koop Goedkoop-bewoners die de grond bijkochten (€0,5 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 2019 kochten 7 kopers met een dergelijk contract de grond bij;
- verkoop van mutatiewoningen verkocht met Kopen naar Wens, inclusief aan zittende huurders (ruim €11,3 miljoen) en Kopen naar Wens Totaal (€0,1 miljoen);
- verkoop van woningen vrij op de markt, zonder sociaal koopproduct, inclusief grond en garages (€ 1,7 miljoen).

## 5.8 Vermogensbeheer

Onze financiële positie blijft solide. Dat heeft twee oorzaken:

- **ons vermogen stijgt** door de waarderingsgrondslag van marktwaarde in verhuurde staat;
- de **daling** van onze leningenportefeuille in de afgelopen jaren en de daling van de gemiddelde rentevoet was van grote invloed. Het draagt bij aan onze continuïteitsdoelstelling en aan de maximale inzet van ons vermogen.

### Financieel beleid en beheer

Met ons financiële beleid stellen we onze financiële continuïteit en financierbaarheid zeker. Deze borgen we door de kasstromen te bewaken. In het algemeen en de ingaande en uitgaande kasstromen in hun onderlinge verhouding: investeren, exploiteren en desinvesteren. We doen dit verder door de gewenste ontwikkeling van het werkzame vermogen en de verhouding tussen vreemd en eigen vermogen te bewaken. Deze verhouding moet zo zijn, dat we financiële risico's kunnen opvangen. Op de korte termijn zorgen we voor voldoende liquiditeit en sturen we op kasstromen.

### Realisatie Vermogensontwikkeling 2019

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 na belastingen is € 81,8 miljoen. In 2018 was dit € 120 miljoen. Als gevolg van dit resultaat is het eigen vermogen in 2019 gestegen van € 852,3 miljoen naar € 934,1 miljoen. De niet-gerealiseerde waardeveranderingen dragen met € 70,8 miljoen (2018: € 106 miljoen) het meeste bij aan het positieve resultaat.

### 5.8.2 Financiële continuïteit

We bewaken onze financiële continuïteit op korte en middellange termijn door:

- **Voldoende liquiditeit** passend bij ons bedrijfsmodel. Zo kunnen we voldoen aan de verplichtingen op de korte termijn.
- **Adequate solvabiliteit:** vermogensstructuur passend bij het risicoprofiel van onze activiteiten voor de (middel)lange termijn. Daarbij lenen we minder dan maximaal mogelijk is en kijken we goed naar de verdien capaciteit van het vastgoed.
- We **voldoen blijvend aan de normen** die Aw en WSW hieraan stellen.

In 2019 waren de kasstromen uit exploitatie en verkoop van bestaand bezit € 25,7 miljoen. Het vreemd vermogen nam met € 23,9 miljoen af. Aan middelen voor investeringen zetten we € 12,6 miljoen in. Hiervan werd € 7,4 miljoen besteed aan nieuwbouw en aankoop, € 4,9 miljoen aan bestaand bezit en € 0,2 miljoen aan ons eigen apparaat.

Het saldo van opbrengsten nieuwbouw verkoop en uitgaven nieuwbouw verkoop bedroeg € 2 miljoen. De liquide middelen namen in 2019 met € 8,8 miljoen af.

### Autoriteit Woningcorporaties

De Aw beoordeelt ons functioneren jaarlijks. Dit doet zij op basis van de jaarrekening en het jaarverslag, de verantwoordingsinformatie (dVi) en de prognosegegevens (dPi). Het integrale toezicht is gericht op de aspecten governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Op basis van deze beoordeling zag de AW in 2019 geen aanleiding om in actie te komen.

”

we voldoen aan de eisen die het WSW stelt

## Waarborgfonds Sociale Woningbouw

De jaarlijkse beoordeling door het WSW leidde in 2019 tot de gewenste borgbaarheidsverklaring voor de jaren 2019-2021. Dat betekent dat we voldoen aan de eisen die het WSW stelt. Met deze borgbaarheidsverklaring kunnen we gebruikmaken van de faciliteiten van het WSW. Ook zijn we in staat om in de verwachte financieringsbehoefte voor 2020 en 2021 te voorzien.

## Kengetallen voor beoordeling financiële continuïteit

Het gemeenschappelijk oordeelskader van Aw en WSW bevat kwalitatieve vragen over het bedrijfsmodel en de governance. Ook staan er in dit oordeelskader financiële kengetallen voor de beoordeling van de financiële continuïteit. Er zijn vier financiële kengetallen:

- Interest Coverage Ratio (ICR)
- Loan to Value (LTV)
- Solvabiliteit
- Dekkingsratio

De normen voor deze kengetallen zijn gesteld door het WSW en de Aw.

### Interest Coverage Ratio (ICR)

De ICR is de rentedekkingsgraad. Dit kengetal geeft weer hoeveel keer de rentelast kan worden voldaan uit de operationele kasstroom vóór rente. Als het kengetal lager is dan 1, dan is de operationele kasstroom na rente negatief. Deze norm is een minimum. Wij hanteren eigen signaalwaarden: 1,7 voor DAEB en 4,0 voor niet-DAEB.

ICR	norm	2019	2020	2021	2022	2023	2024	voldaan
Daeb	1,4	<b>1,5</b>	1,7	1,9	1,9	1,8	1,7	ja
niet-Daeb	1,8	<b>4,7</b>	5,5	5,8	5,2	5,5	4,1	ja
niet-Daeb verbindingen	1,8	<b>9,2</b>	8,8	17,2	100,0	100,0	100,0	ja
enkelvoudig	1,4	<b>2,3</b>	2,4	2,5	2,4	2,4	2,0	ja
geconsolideerd	1,4	<b>2,5</b>	2,6	2,8	2,7	2,8	2,3	ja

Tabel 18: ICR

### Loan to Value (LTV)

De LTV geeft de verhouding aan tussen de nominale schuld en beleidswaarde. De nominale schuld mag maximaal 75% zijn van de beleidswaarde voor DAEB en niet-DAEB.

LTV	norm	2019	2020	2021	2022	2023	2024	voldaan
Daeb	75%	<b>39%</b>	42%	47%	47%	48%	52%	ja
niet-Daeb	75%	<b>31%</b>	28%	25%	24%	24%	24%	ja
niet-Daeb verbindingen	75%	<b>13%</b>	13%	0%	0%	0%	0%	ja
enkelvoudig	75%	<b>36%</b>	37%	39%	39%	39%	42%	ja
geconsolideerd	75%	<b>33%</b>	34%	35%	35%	36%	38%	ja

tabel 19: Loan To Value

### Solvabiliteit

De solvabiliteit meet de verhouding tussen eigen vermogen en de totale balanswaarde op basis van beleidswaarde. Deze mag niet lager zijn dan 20% voor DAEB en 40% voor niet- DAEB .

Solvabiliteit	norm	2019	2020	2021	2022	2023	2024	voldaan
Daeb	20%	<b>67%</b>	67%	66%	66%	66%	64%	ja
niet-Daeb	40%	<b>74%</b>	76%	78%	79%	79%	80%	ja
niet-Daeb verbindingen	40%	<b>88%</b>	88%	99%	99%	99%	99%	ja
enkelvoudig	20%	<b>67%</b>	67%	66%	66%	65%	63%	ja
geconsolideerd	20%	<b>89%</b>	75%	72%	70%	69%	67%	ja

## Dekkingsratio

De dekkingsratio meet de verhouding tussen de nominale schuld en de marktwaarde in verhuurde staat. De nominale schuld mag niet hoger zijn dan 70% van de marktwaarde in verhuurde staat voor DAEB en niet-DAEB.

Dekkingsratio	norm	2019	2020	2021	2022	2023	2024	voldaan
Daeb	70%	<b>21%</b>	23%	25%	26%	26%	29%	ja
niet-Daeb	70%	<b>26%</b>	23%	20%	20%	19%	19%	ja
niet-Daeb verbindingen	70%	<b>12%</b>	11%	0%	0%	0%	0%	ja
enkelvoudig	70%	<b>23%</b>	23%	24%	24%	24%	26%	ja
geconsolideerd	70%	<b>22%</b>	22%	22%	22%	23%	24%	ja

Tabel 21 dekkingsratio

Voor aanvullende sturing op onze vermogensverhouding hanteren we een streefwaarde voor het gemiddelde leenbedrag per huurwoning. Dit heet *average loan amount*. Hiermee wordt het aantal verhuureenheden (kasstroomgenererende eenheden) gekoppeld aan de omvang van de leningenportefeuille. In 2019 was de gemiddelde lening per verhuureenheid € 40.000. Voor 2020 -2024 is de streefwaarde gesteld op € 49.000 vanwege de structureel gedaalde lange rente.

”

de leningenportefeuille is gedaald

## Financiering

In 2019 werd een groter bedrag op de leningenportefeuille afgelost dan aan nieuwe leningen werd aangetrokken. De nominale waarde van de leningenportefeuille is hierdoor gedaald. In totaal werd €25 miljoen aangetrokken aan door WSW geborgde financiering. Het totaal aan aflossingen in 2019 was €48,2 miljoen. Het schuldrestant van de leningenportefeuille daalde in 2018 met €23,2 miljoen.

De herstructurering van de derivatenportefeuille heeft geleid tot een herwaardering van een onderliggende lening met een nominale waarde van € 25 miljoen. De reële waarde van deze lening is € 43 miljoen en als zodanig verantwoord in de jaarrekening. Deze herwaardering heeft geen financiële gevolgen.

Onze leningenportefeuille bestaat volledig uit DAEB-financiering en is vrijwel volledig door het WSW geborgd. Het verloop vindt u in tabel 22.

Stichting Dudok Wonen	Totaal 2019
Schuldrestant 1 januari	241.860
Aflossing	48.176
Opname	25.000
Schuldrestant 31 december	218.684

Tabel 22: schuldrestant, aflossing en opname 2019 (x €1.000) Stichting Dudok Wonen

De leningenportefeuille van Goois Wonen B.V. bestond uit een hypothecaire geldlening. Het verloop van de portefeuille vindt u in tabel 23.

Goois Wonen B.V.	Totaal 2019
Schuldrestant 1 januari	9.900
Aflossing	360
Opname	0
Schuldrestant 31 december	9.540

Tabel 23: schuldrestant, aflossing en opname 2019 (x €1.000) Goois Wonen B.V.

## Liquiditeit

De kaspositie van Dudok Wonen en Goois Wonen B.V. is voldoende om de verplichtingen op de korte termijn op te vangen.

- De kaspositie van de stichting kwam uit op €20,8 miljoen per 31 december 2019.
- De kaspositie van Goois Wonen B.V. kwam uit op €9,3 miljoen per 31 december 2019.

Sinds 2017 geldt een administratieve scheiding tussen de DAEB-tak en niet-DAEB-tak in de toegelaten instelling. Ook de kasstromen moeten we scheiden. Deze scheiding passen we toe. Het liquiditeitssaldo van de DAEB-tak was eind 2019 € 9,2 miljoen en van de niet-DAEB-tak € 11,6 miljoen.

## Vooruitblik

De financieringsbehoefte van Stichting Dudok Wonen wordt hierna gescheiden weergegeven voor het Daeb-deel en het niet-Daeb-deel. Vervolgens wordt de financieringsbehoefte van Goois Wonen B.V. weergegeven.

## Toekomstige financieringsbehoefte SDW, Daeb

Financieringsbehoefte (€ x 1 miljoen)						
Stichting Dudok Wonen Daeb	2020	2021	2022	2023	2024	2020-2024
<b>Liquide middelen Daeb per 1-1</b>	<b>9,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>9,2</b>
Exploitatie	4,3	5,0	5,3	4,5	4,2	23,4
Desinvesteringen	14,4	13,2	11,3	11,3	11,2	61,4
<b>Inkomsten</b>	<b>18,8</b>	<b>18,3</b>	<b>16,6</b>	<b>15,8</b>	<b>15,5</b>	<b>84,8</b>
Investerings nieuwbouw	-28,8	-28,9	-8,8	-15,4	-31,9	-113,8
Investerings bestaand bezit	-9,6	-8,6	-9,1	-8,0	-6,3	-41,6
Aankoop en FVA	-3,5	-4,4	-3,6	-4,3	-3,5	-19,3
Overige	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-1,8
<b>Uitgaven</b>	<b>-42,2</b>	<b>-42,3</b>	<b>-21,9</b>	<b>-28,1</b>	<b>-42,0</b>	<b>-176,5</b>
<b>Saldo inkomsten en uitgaven</b>	<b>-23,4</b>	<b>-24,1</b>	<b>-5,3</b>	<b>-12,3</b>	<b>-26,5</b>	<b>-91,6</b>
Aflossingsverplichtingen Daeb financiering	-22,3	-2,3	-2,2	-2,0	-2,0	-30,7
Ontvangsten aflossingen interne lening	6,7	6,7	0,7	0,6	0,6	15,2
Daeb financiering o/g	30,3	19,8	6,9	13,8	28,0	98,9
<b>Saldo financieringskasstromen</b>	<b>14,7</b>	<b>24,1</b>	<b>5,4</b>	<b>12,5</b>	<b>26,6</b>	<b>83,4</b>
Saldo kasstromen totaal	-8,7	0,1	0,1	0,1	0,1	-8,3
<b>Liquide middelen Daeb per 31-12</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

Tabel 24: toekomstige financieringsbehoefte Stichting Dudok Wonen, DAEB

Tabel 24 laat zien dat het saldo aan inkomsten en uitgaven in de Daeb € 91,6 miljoen negatief is in de periode 2020-2024. Inclusief de aflossingsverplichtingen van € 30,7 miljoen bedraagt de financieringsbehoefte € 122,3 miljoen. Deze financieringsbehoefte wordt ingevuld door € 15,2 miljoen aan ontvangsten uit aflossing interne lening van de niet-Daeb, € 98,9 miljoen aan nieuw aan te trekken door WSW geborgde Daeb financiering en € 8,2 miljoen uit liquide middelen. De leningenportefeuille stijgt met € 68,2 miljoen. Aan nieuwe financiering wordt € 98,9 miljoen aangetrokken, terwijl € 30,7 miljoen op bestaande leningen wordt afgelost. Deze stijging van de leningenportefeuille noemen we uitbreidingsfinanciering. Uitbreidingsfinanciering wordt alleen aangetrokken bij nieuwbouw of aankoop. Van de investeringen nieuwbouw is een gedeelte nog niet gecommiteerd, waardoor we nog kunnen bijsturen in onze investeringsuitgaven.

## Toekomstige financieringsbehoefte SDW, niet Daeb

Financieringsbehoefte (€ x 1 miljoen)						
Stichting Dudok Wonen niet-Daeb	2020	2021	2022	2023	2024	2020-2024
<b>Liquide middelen niet-Daeb per 1-1</b>	<b>11,5</b>	<b>9,4</b>	<b>9,9</b>	<b>13,7</b>	<b>19,1</b>	<b>11,5</b>
Exploitatie	5,4	5,2	4,4	4,8	3,4	23,1
Desinvesteringen	1,7	3,8	2,5	4,1	1,5	13,6
<b>Inkomsten</b>	<b>7,1</b>	<b>9,0</b>	<b>6,9</b>	<b>8,8</b>	<b>4,9</b>	<b>36,7</b>
Investerings nieuwbouw	-0,0	-0,0	-0,3	-0,8	-	-1,1
Investerings bestaand bezit	-2,8	-1,5	-2,1	-1,7	-3,3	-11,5
Nieuwbouw koop en FVA	-	-	-	-	-	-
Overige	0,2	-0,2	-0,0	-0,3	0,0	-0,3
<b>Uitgaven</b>	<b>-2,6</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,8</b>	<b>-3,3</b>	<b>-12,9</b>
<b>Saldo inkomsten en uitgaven</b>	<b>4,5</b>	<b>7,2</b>	<b>4,4</b>	<b>6,0</b>	<b>1,6</b>	<b>23,8</b>
Aflossingsverplichtingen niet-Daeb financiering	-	-	-	-	-	-
Aflossingen interne lening niet-Daeb financiering o/g	-6,7	-6,7	-0,7	-0,6	-0,6	-15,2
<b>Saldo financieringskasstromen</b>	<b>-6,7</b>	<b>-6,7</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,6</b>	<b>-15,2</b>
Saldo kasstromen totaal	-2,2	0,5	3,8	5,5	1,0	8,6
<b>Liquide middelen niet-Daeb per 31-12</b>	<b>9,4</b>	<b>9,9</b>	<b>13,7</b>	<b>19,1</b>	<b>20,1</b>	<b>20,1</b>

Tabel 25: toekomstige financieringsbehoefte Stichting Dudok Wonen, niet-DAEB

Uit tabel 25 blijkt, dat het saldo aan inkomsten en uitgaven in de niet-Daeb € 23,8 miljoen positief is in de periode 2020-2024. De financiering in de niet-Daeb bestaat uit de interne lening die door Daeb is verstrekt. Hierop wordt € 15,2 miljoen afgelost. Niet-Daeb heeft een positieve invloed op de financiële positie en de kengetallen van Stichting Dudok Wonen als geheel.

Uit tabel 26 blijkt, dat het saldo aan inkomsten en uitgaven in Goois Wonen B.V. € 11,3 miljoen positief is in de periode 2020-2024. De aflossingsverplichting in 2021 kan plaatsvinden met de aanwezige financiële middelen in Goois Wonen.

Goois Wonen heeft een positieve invloed op de geconsolideerde financiële positie en kengetallen van Dudok Wonen.

## Toekomstige financieringsbehoefte SDW, niet Daeb

Financieringsbehoefte (€ x 1 miljoen)						
Goois Wonen B.V.	Verbindingen					
	2020	2021	2022	2023	2024	2020-2024
<b>Liquide middelen verbindingen per 1-1</b>	<b>9,3</b>	<b>11,1</b>	<b>4,2</b>	<b>6,5</b>	<b>9,1</b>	<b>9,3</b>
Exploitatie	2,2	2,2	2,4	2,6	2,0	11,3
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
<b>Inkomsten</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>11,3</b>
Investerings nieuwbouw	-	-	-	-	-	-
Investerings bestaand bezit	-	-	-	-	-	-
Aankoop en FVA	-	-	-	-	-	-
Overige	-	-	-	-	-	-
<b>Uitgaven</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Saldo inkomsten en uitgaven</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>11,3</b>
Aflossingsverplichtingen	-0,4	-9,2	-	-	-	-9,5
Financiering o/g	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo financieringskasstromen</b>	<b>-0,4</b>	<b>-9,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-9,5</b>
Saldo kasstromen totaal	<b>1,8</b>	<b>-7,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>
<b>Liquide middelen verbindingen per 31-12</b>	<b>11,1</b>	<b>4,2</b>	<b>6,5</b>	<b>9,1</b>	<b>11,1</b>	<b>11,1</b>

Tabel 26: toekomstige financieringsbehoefte Goois Wonen B.V.

## Interne financiering

Vanwege de scheiding DAEB en niet-DAEB verstrekte de DAEB-tak op 1 januari 2017 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 2019 is € 6,7 miljoen afgelost op de interne lening. Het saldo van de interne lening is € 71,4 miljoen per 31 december 2019.

### 5.8.3 Treasury

Alle kaders en activiteiten op het gebied van treasury zijn beschreven in ons Reglement Financieel Beleid en Beheer (RFBB). We hebben dit nader uitgewerkt in ons Treasury Statuut. De financiering op de korte en de lange termijn is geborgd. Hierbij blijven we binnen de wettelijke, door ons aanvaarde risicogrenzen.

#### Soorten financiële risico's

We lopen renterisico, herfinancieringsrisico, liquiditeitsrisico en tegenpartijrisico. Het renterisico is het grootst. We willen bij herfinanciering jaarlijks niet meer dan 15% renterisico lopen. Hiermee sluiten we aan het maximumpercentage dat WSW hanteert voor de gehele sector. Het WSW hanteert overigens geen expliciet maximumpercentage voor een individuele woningcorporatie.

”

bij herfinanciering jaarlijks niet meer dan 15% renterisico lopen

#### Derivaten en renteswaps

We sloten in 2006 met BNG een *extendible* lening van €25 miljoen af. Deze lening bevat een af te scheiden *embedded* derivaat. We hebben het recht verkocht dat de bank in de laatste periode (2023 tot 2038) 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.

We hebben een renteswap. Deze is in 2007 afgesloten en is één op één gekoppeld aan een variabele lening met een gelijke looptijd en gelijke hoofdsom. De reële waarde (marktwaarde) van de renteswap is €9,2 miljoen negatief per eind 2019. Dit is weergegeven in tabel 27.

Tegenpartij	Bedrag nominaal	Rentepercentage		startdatum	einddatum	marktwaarde 31-12-2019	Clausule marktwaarde verrekening
		variabel	vast				
ING Bank N.V.	25.000	3-mnd euribor	4,52%	11/30/2007	11/30/2027	-9.179	Nee

Tabel 27: rentederivaten per 31-12-2018 (bedragen x €1.000)

Derivaten gebruiken we alleen om financiële (rente)risico's te verkleinen. Na 2010 hebben we geen nieuwe rentederivaten meer afgesloten. Dus ook in 2019 niet. We weten wat de mogelijkheden zijn van het gebruik van rentederivaten. Toch geven we de voorkeur aan het spreiden en beperken van renterisico's met traditionele instrumenten. De bestaande derivatencontracten houden we aan voor zover ze niet leiden tot een ongewenst beslag op de liquiditeit.

#### Bepalingen die het toezicht belemmeren

De genoemde derivatencontracten bevatten geen bepalingen die het toezicht belemmeren.

#### Herstructurering

In 2019 hebben we bij BNG Bank een herstructurering van de derivatenportefeuille doorgevoerd. Voor dit traject is voorafgaand een plan van aanpak opgesteld. Dit plan is beoordeeld door een onafhankelijk deskundige en goedgekeurd door Aw en WSW.

De herstructurering betrof een doorzak van een renteswap in een lening met een vaste rente. De hoofdsom van de lening was €25 miljoen. Door het uitvoeren van deze herstructurering hebben we deze doelen gerealiseerd:

- **verlaging van het liquiditeitsrisico** van het rentederivaat in het kader van de 2%-stresstest;
- **mogelijkheid tot afbouw** liquiditeitsbuffer in het kader van de 2%-stresstest;
- **verlaging van de omvang** van de derivatenportefeuille met €25 miljoen.

## Beleggingen

We hebben tegoeden op bankrekeningen bij enkele Nederlandse banken. Deze banken voldoen per 31 december 2019 aan de minimale credit rating (A) voor uitstaande middelen. In 2019 ontplooiden we buiten de kortlopende uitzettingen geen nieuwe beleggingsactiviteiten.

## Treasury Statuut

Het Treasury Statuut is ondergeschikt aan het RFBB en geldt voor ons en onze dochterondernemingen. 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. Aanpassingen worden op voordracht van het bestuur en na overleg met de auditcommissie vastgesteld. De Raad van Commissarissen keurt het statuut goed.



autorisatie door twee functionarissen: het 'vier-ogen-principe'

## Interne organisatie financiële derivaten en beleggingen

Onze treasury-organisatie over het aangaan en de beheersing van financiële derivaten en beleggingen hebben we ingericht volgens de wettelijke bepalingen uit de Woningwet. Deze bepalingen zijn neergelegd in het RFBB en nader uitgewerkt in het Treasury Statuut. Er is een scheiding tussen de beschikkende, uitvoerende, registrerende en controlerende functies. Dit heet een controletechnische functiescheiding. Bij iedere financiële transactie vindt autorisatie plaats door twee functionarissen: het 'vier-ogen-principe'. In het Treasury Statuut staat hoe besluiten op basis van een transactievoorstel worden genomen en uitgevoerd. De volgende functionarissen hebben een rol in de treasury-organisatie:

- de directeur-bestuurder neemt op basis van het Treasury Jaarplan transactiebesluiten die door de Directeur Financiën en Informatiemanagement worden opgesteld;
- de directeur Financiën stelt de transactiebesluiten op;
- de adviseur Financieel Management bereidt de transactiebesluiten voor en draagt zorg voor de uitvoering van genomen besluiten;
- de externe treasury-deskundige heeft uitsluitend een adviserende rol bij de voorbereiding;
- de administratief medewerker heeft de registrerende functie.

## Treasury rapportages

De directeur-bestuurder ontvangt drie keer per jaar een Treasury Rapportage. Deze rapportages zijn onderdeel van de P&C-cyclus. Ze worden voorbereid door de Adviseur Financieel Management en opgesteld door de directeur financiën. In 2019 zijn drie Treasury Rapportages opgesteld. De Audit Commissie van de Raad van Commissarissen bespreekt deze rapportages in haar vergaderingen. De accountant heeft een controlerende rol. In 2019 is met de accountant overleg geweest over de doorzak van het rentederivaat.

## Besluitvorming

Minimaal 3 keer per jaar overlegt de Treasury Commissie over treasury-aangelegenheden. De directeur-bestuurder ontvangt schriftelijke verslagen van de bijeenkomsten van de Treasury Commissie. In 2019 zijn 3 vergaderingen van de Treasury Commissie gehouden. Een van deze vergaderingen was de jaarlijkse Treasury risicosessie, waaraan ook de directeur-

bestuurder en de organisatiecontroller deelnemen.

De Treasury Commissie bestaat uit deze functionarissen:

- de directeur Financiën en Informatiemanagement;
- de adviseur Financieel Management;
- de externe treasury-deskundige.

## 5.8.4 Verbindingen

We hebben een verbindingsstatuut. Hierin staat beschreven:

- wat onze **kaders en beleidsuitgangspunten** zijn voor het aangaan, besturen en opheffen van verbindingen;
- hoe we het **risicomanagement en het toezicht op onze verbindingen** hebben geregeld.

Jaarlijks worden de verbindingen getoetst. Meer over de verbindingen leest u in hoofdstuk 10.

## Governance verbindingen

De RvC is verantwoordelijk voor het interne toezicht op onze organisatie en onze verbindingen. Als het gaat om verbindingen leggen we deze voorstellen ter goedkeuring aan de RvC voor:

- de **vaststelling en wijziging** van het verbindingsstatuut;
- het **aangaan of verbreken** van een duurzame samenwerking met een verbinding;
- de **overdracht of overgang** van de onderneming of een overwegend deel van de onderneming aan een derde.

Voor een verdere toelichting op de verbindingen verwijzen we naar hoofdstuk 10 van dit jaarverslag.

# Organisatie

---

## 6.1 Ingericht om te bewegen

---

Wij geloven in de kracht van mensen. Dat zijn de bewoners voor wie we werken, maar ook onze collega's in de organisatie. Zij maken het verschil voor woningzoekenden, huurders en kopers. We hebben een organisatie nodig die wendbaar is en die wordt gedragen door betrokken medewerkers die werken aan de ontwikkeling van hun talent.

### 6.1 Ingericht om te bewegen

#### HRM-kader

Eind december is het HRM-kader vastgesteld. Het kader beschrijft de visie op de organisatie en haar medewerkers en dient als kapstok voor het HRM-beleid. Het is de tactische doorvertaling van de strategienota 'Samen vooruit', de Bestuursvisie en de ontwikkelingen in onze omgeving en de arbeidsmarkt.

De kern van de notitie is gebaseerd op onze missie. We willen medewerkers stimuleren onafhankelijk te zijn in hun werk, want we geloven in hun kracht. Iedereen heeft immers een of meerdere talenten en is regisseur van zijn eigen professionele carrière. De notitie beschrijft:

- uitgangspunten voor onze cultuur;
- wat we verwachten van onze medewerkers wat medewerkers van ons mogen verwachten;
- de organisatieontwikkeling;
- de manier van leidinggeven;
- onze concurrentiepositie op de arbeidsmarkt.

#### Nieuwe beoordelingssystematiek: Het goede werkgesprek

Medewerkers zijn eind 2018 en het eerste kwartaal van 2019 uitgenodigd om mee te denken over een nieuwe vorm van beoordelen. Dit heeft geleid tot een nieuwe systematiek om met elkaar in gesprek te zijn over werk en ontwikkeling: 'Het goede werkgesprek'. Inhoudelijk sluiten we aan bij de thema's van het model 'Huis van Werkvermogen'. Het werkvermogen zegt iets over de mate waarin de medewerker in staat is om het werk goed te doen. Het is de balans tussen de mentale en fysieke capaciteiten en de eisen die het werk stelt.

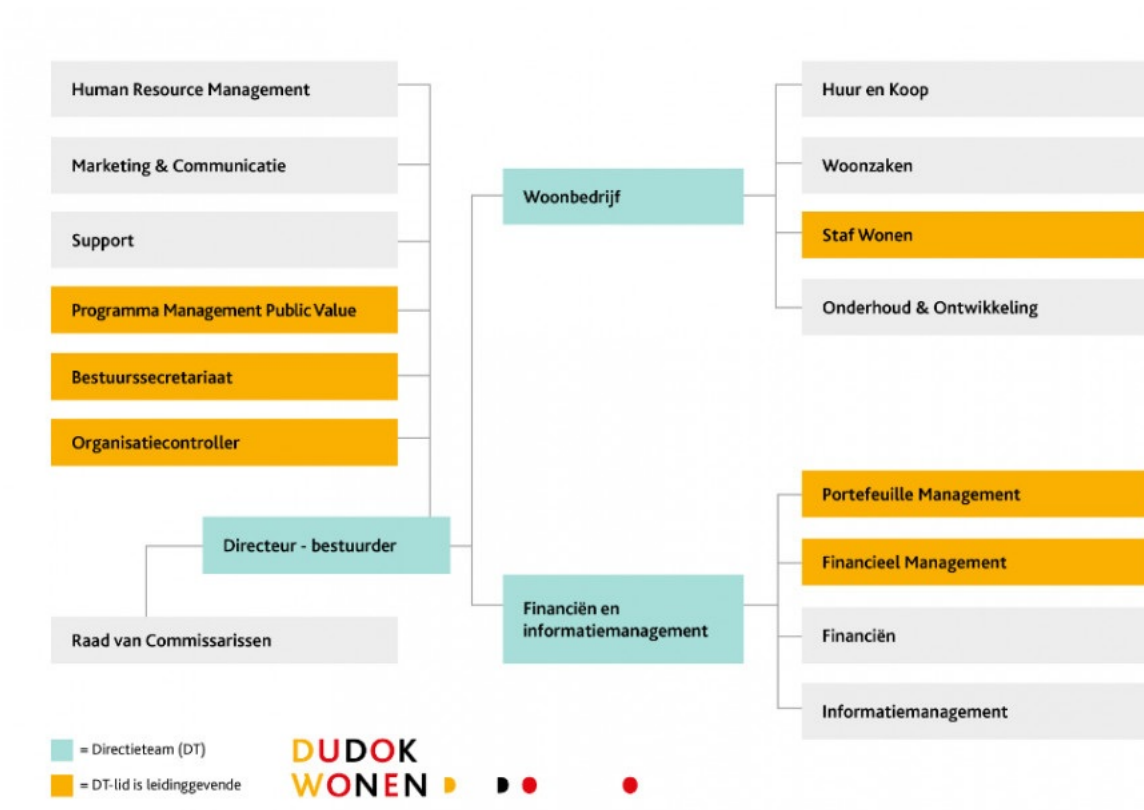
”

medewerkers stimuleren onafhankelijk te zijn in hun werk

De medewerker voert deze gesprekken in elk geval met de leidinggevende. Daarnaast kan de medewerker zelf het initiatief nemen om te sparren met een collega. Het doorvragen per thema geeft inzicht in meer dan alleen het functioneren als medewerker bij Dudok Wonen. Het totaalbeeld van de mens wordt hierbij zichtbaar. Dit staat altijd in relatie tot de prestaties die de medewerker moet leveren en de gemaakte afspraken.

#### Organisatiestructuur

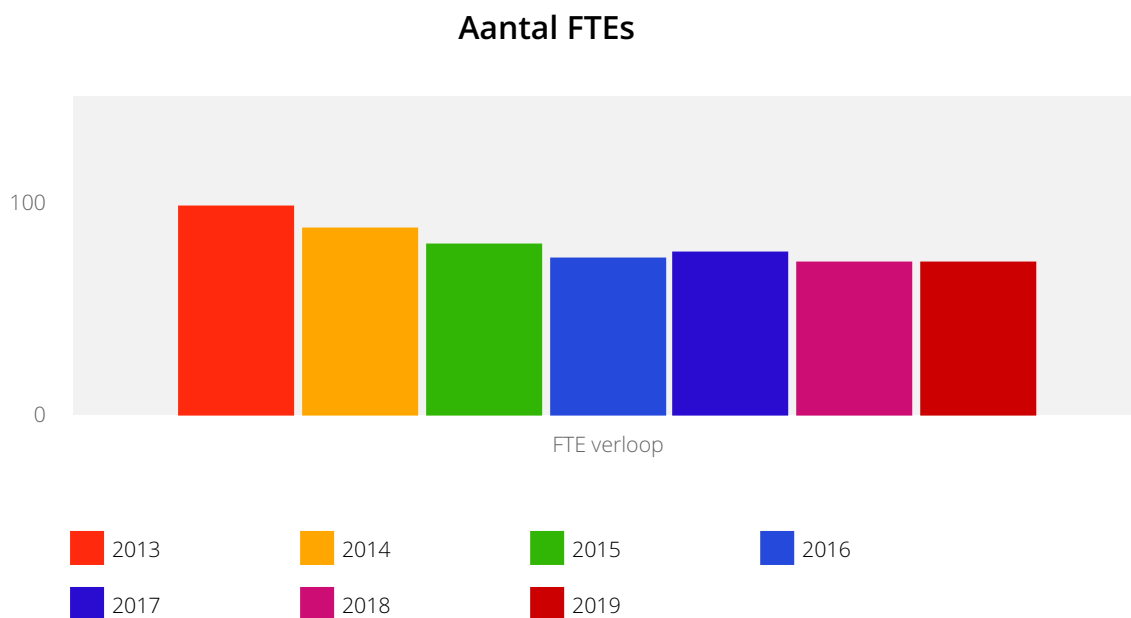
Wat is onze organisatiestructuur? U ziet het in figuur 17.



Figuur 17: organogram Dudok Wonen

## 6.2 Kostenbewustzijn

Onze bedrijfslasten zijn volgens benchmarks relatief hoog. Dat maakt dat we kritisch blijven kijken naar onder meer het aantal fte's. De afgelopen jaren is dit aantal via natuurlijk verloop omlaag gebracht. Maar de kritische grens daarvan is bereikt. In figuur 18 ziet hoeveel fte's in dienst waren. Eind 2019 was er nog vacatureruimte van 4,6 fte.



*Figuur 18: aantal fte's Dudok Wonen, 2013-2019 (realisatie)*

### Kosten voor inhuur

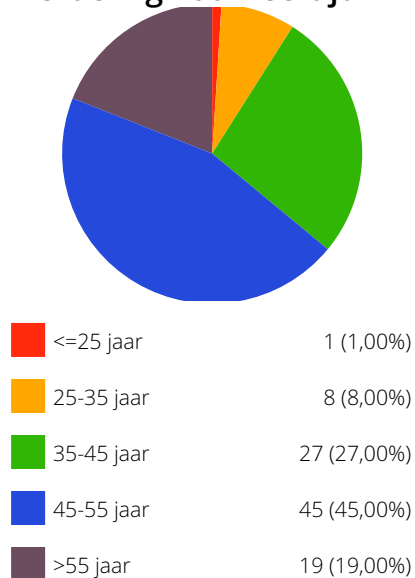
Vanwege het verloop in ons personeelsbestand kijken we regelmatig of aanpassingen in de structuur nodig zijn. In deze fase en in de wervingsperiode maken we vaak gebruik van interim-medewerkers. Ook huren we in bij langdurig ziekteverzuim. De kosten voor inhuur waren in 2019 even hoog als in 2018: €1,2 miljoen. De kosten werden voor een deel gecompenseerd door lagere personeelslasten, doordat functies tijdelijk niet ingevuld waren.

## 6.3 Personeelsinformatie

Op 31 december 2019 waren er 79 medewerkers bij ons in dienst. Enkele getallen:

- **55% vrouw en 45% man** - de verdeling man/vrouw bleef gelijk ten opzichte van 2018.
- 45% van onze werknemers is **tussen de 45 en 55 jaar**. Dit blijft de grootst vertegenwoordigde leeftijdsgroep. In 2018 was dit 48%.
- 42% van de medewerkers heeft een **deeltijdcontract**. 58% werkt fulltime. In 2018 zagen we een vergelijkbaar beeld.

### Verdeling naar leeftijd

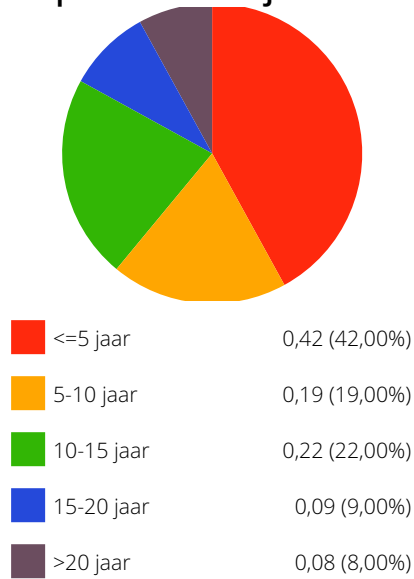


*Figuur 19: verdeling naar leeftijd, 2019*

### Aantal jaren in dienst

Van alle medewerkers heeft 42% een dienstverband korter dan vijf jaar. In 2018 was dit 39%. Van de medewerkers heeft 8% een dienstverband van meer dan 20 jaar.

## Opbouw dienstjaren



Figuur 20: verdeling naar dienstjaren, 2019

## Doorstroom en uitstroom

Als organisatie zijn we ingericht om te bewegen. Dat betekent dat we mensen stimuleren en uitdagen om stappen te zetten in hun loopbaan. Medewerkers onderzoeken op welke plaats in de organisatie of buiten de organisatie hun talenten tot bloei komen. Daarnaast merken we dat de arbeidsmarkt sterk in beweging is. Dit leidde in 2019 tot interne doorstroom van 2 medewerkers en een uitstroom van 10 medewerkers (6,8 fte).

”

de arbeidsmarkt is sterk in beweging

## 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. Het afgelopen jaar hebben we 11 collega's aangenomen (7,6 fte).

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 2 stagiaires begeleiden.

## Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage daalde in 2019 naar 4,4%. In 2017 was dit nog 5,8%. Het aantal langdurig zieken hiervan is hoog: 3,61%. Het percentage ziekteverzuim en het welzijn van de collega's heeft onverminderd onze aandacht.

## 6.4 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. Onze klanten en stakeholders moeten kunnen vertrouwen 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. Hierin maken we onderscheid naar:

- schending van de omgangsvormen of het vermoeden daarvan;
- schending van integriteit of het vermoeden daarvan.

De uitgangspunten en procedures van schending van de integriteit zijn opgenomen in de 'Regeling melden vermoeden integriteitsschending'. Deze regeling en het integriteitsbeleid zijn te vinden op het medewerkersportaal en op onze website.

In 2019 werden we geconfronteerd met een fraude in de financiële administratie. Nader onderzoek wees uit dat dit een eenmalige poging bleek te zijn. Na constatering zijn passende maatregelen genomen.

## 6.5 Informatiebeveiliging en AVG

---

In de loop van 2019 zijn **een nieuwe privacy officer en security officer** aangesteld in verband met vertrek van medewerkers. Gedurende het jaar zijn er verbeteringen doorgevoerd in de werkprocessen van de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG). De procedures voor het melden van datalekken en klantrechten zijn geïmplementeerd, het privacybeleid en de bewaartermijnen zijn vastgesteld.

In 2019 zijn **2 datalekken** gemeld. Het was niet noodzakelijk om deze aan de Autoriteit Persoonsgegevens door te geven. Er zijn geen verzoeken van klanten geweest om inzage, wijziging of verwijdering van gegevens.

In 2020 zetten we verdere stappen om het privacybeleid verder door te voeren in ons primaire systeem:

- doorvoeren bewaartermijnen;
- aanpassen inrichting mappenstructuur en autorisaties;
- opschonen (digitaal) archief op basis van vastgestelde bewaartermijnen.

## 6.6 Verslag van de ondernemingsraad

---

In januari 2019 bestond de ondernemingsraad (OR) uit 4 leden. Vanwege het vertrek van een lid bestond de OR in de periode van juli tot en met december 2019 uit 3 personen. In december 2019 heeft zich een nieuw OR-lid gemeld, waardoor OR weer uit 4 leden bestaat. Er is nog één vacature. In 2020 houden we nieuwe verkiezingen in verband met het aflopen van de benoemingstermijn.



overleg met de bestuurder en de Raad van Commissarissen

### Werkzaamheden OR

De OR overlegt wekelijks. Elke 6 weken vindt overleg met de bestuurder plaats. En 2 keer per jaar is er overleg met de RvC of een delegatie hiervan. Dit waren de werkzaamheden van de OR:

- De OR werkte in 2019 aan haar kennisniveau over de Wet op de Ondernemingsraden (WOR): zij volgde een training om de kennis over de Wet op de Ondernemingsraden te actualiseren. Ook werd tijdens de training aandacht besteed aan teambuilding.
- In 2019 behandelde de OR één adviesaanvraag. Dit betrof de benoeming van een nieuwe voorzitter van de Raad van Commissarissen. De OR adviseerde positief.
- Daarnaast zijn in 2019 2 instemmingsverzoeken behandeld. In beide gevallen is ingestemd. Eén verzoek ging om de wijziging van het beoordelen en belonen binnen Dudok Wonen. Het tweede verzoek ging om het bedrijfsnoodplan inclusief het ontruimingsplan.

Dit waren de overige aandachtspunten van de OR in 2019:

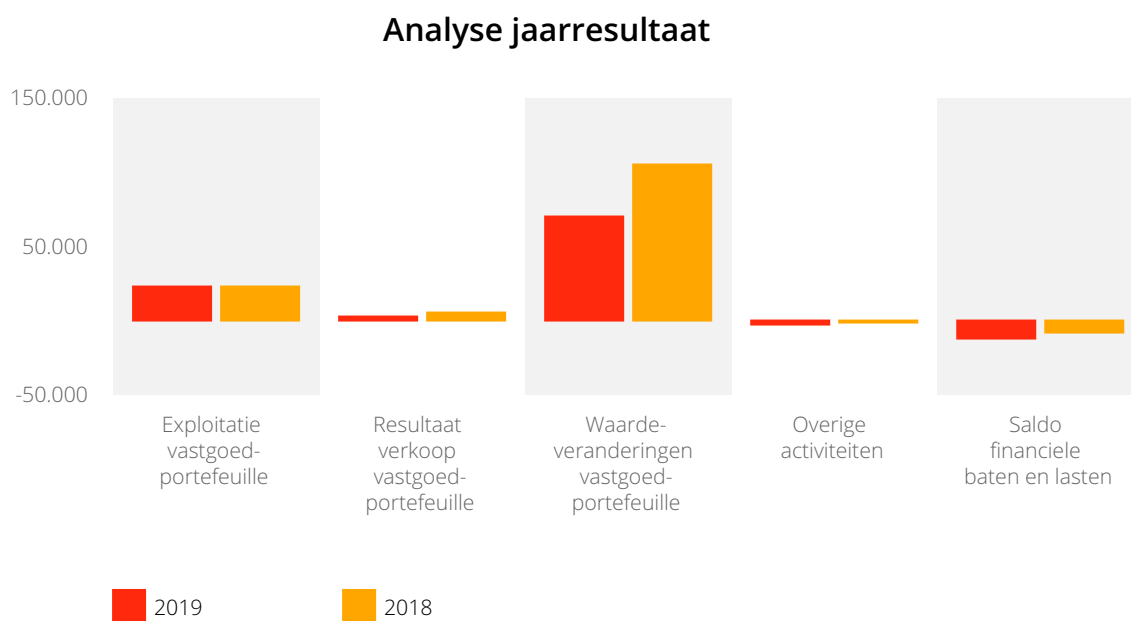
- beoordelingssystematiek;
- Sociaal Statuut (volgend);
- tijdsbesteding OR;
- overlegstructuur nieuwe stijl (OR/Directeur-bestuurder/raad van commissarissen);
- werkplekken;
- functie-inschaling/functieaanbod;
- inrichting afdeling Informatiemanagement;
- werkbezoek woningcorporatie Stichting Havensteder;
- werkbezoek ASR in verband met beoordelingssystematiek.

# Financiële exploitatie

---

## 7.1 Analyse van het jaarresultaat

Het bedrijfsresultaat na belastingen over 2019 bedraagt € 81,8 miljoen (2018: € 123,0 miljoen). De opbouw van dit resultaat wordt in onderstaande grafiek getoond.



Figuur 21: Analyse jaarresultaat

## 7.2 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.

### 7.2.1 Netto resultaat uit exploitatie van de vastgoedportefeuille

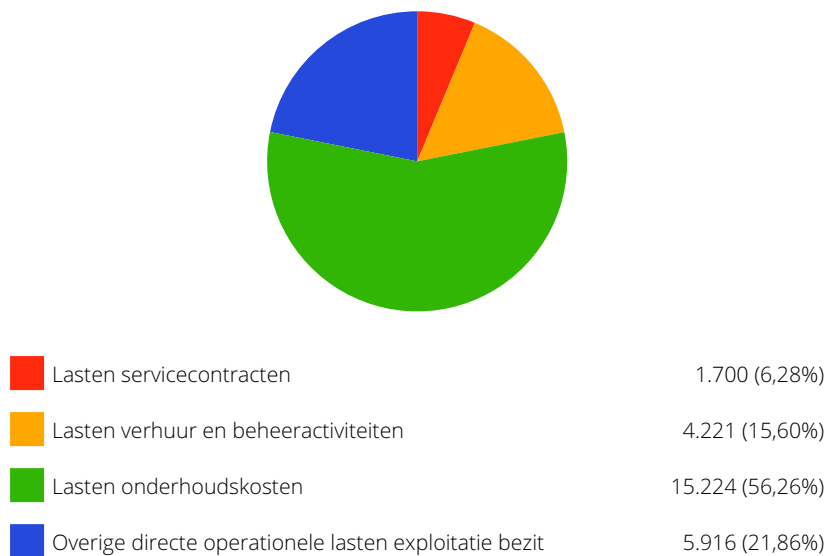
Het netto resultaat uit exploitatie van de vastgoedportefeuille bedraagt € 22,6 miljoen. Ten opzichte van 2018 (€ 22,5 miljoen) is sprake van een lichte stijging met € 0,1 miljoen.

De huuropbrengsten over 2019 zijn hoger dan de huuropbrengsten over 2018 (€ 0,7 miljoen). Dit is het gevolg de jaarlijkse huurverhoging, de stijging van de huren als gevolg van harmonisaties en opleveringen nieuwbouw. Daarnaast is de huurderiving afgenomen (2,72% versus 3,17% in 2018).

De lasten bedragen in 2019 € 27,1 miljoen (2018: € 26,3 miljoen). De stijging is met name het gevolg van een stijging van de lasten uit hoofde van onderhoud. De Overige directe operationele lasten exploitatie bezit zijn gedaald omdat corporaties in 2019 geen saneringsheffing hoefden te betalen. Ook betaalden we iets minder verhuurderheffing als gevolg van een heffingsvermindering.

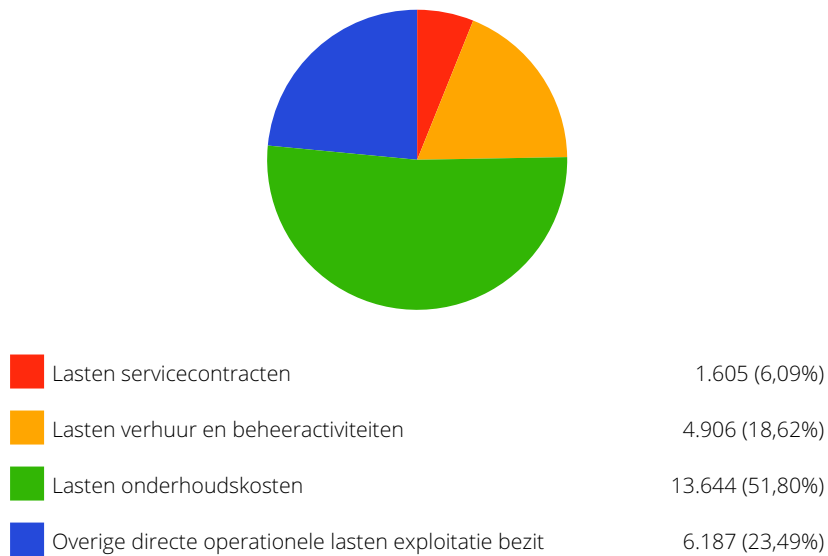
#### Lasten exploitatie vastgoedportefeuille

Bedragen \* €1.000



Figuur 22a: Lasten exploitatie vastgoedportefeuille 2019

Bedragen \* €1.000



Figuur 22b: Lasten exploitatie vastgoedportefeuille 2018

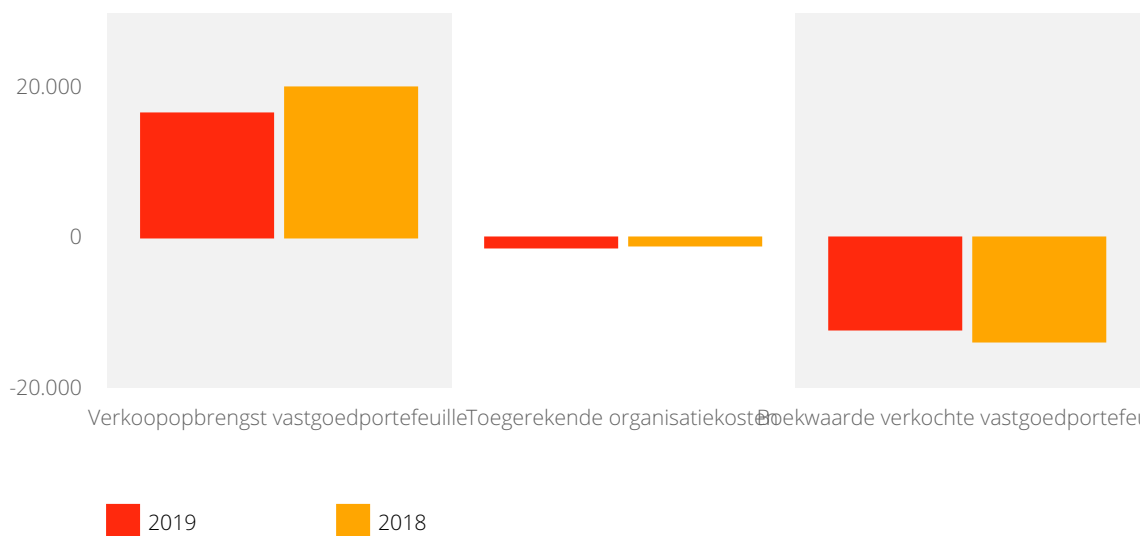
De lasten uit hoofde van onderhoudsactiviteiten zijn € 1,6 miljoen hoger dan in 2018. De stijging is als volgt te verklaren:

- Hogere planmatig onderhoudskosten doordat hiervoor meer kosten waren begroot dan in 2018.
- Hogere reparatieonderhoudskosten als gevolg van een stijging van het aantal reparatiemeldingen en hogere gemiddelde kosten per reparatie.
- Hogere mutatieonderhoudskosten als gevolg van een stijging van het aantal woningen met hoge mutatiekosten.

## 7.2.2 Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

Het netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille over 2019 bedraagt € 3,1 miljoen (2018: € 5,1 miljoen).

## Resultaat verkoop vastgoedportefeuille



Figuur 23: Resultaat verkoop vastgoedportefeuille

De daling van het resultaat is het gevolg van een sterke daling van het aantal verkochte woningen uit de huurvoorraad. In 2019 werden 75 woningen verkocht. In 2018 bedroeg dit aantal 109.

### 7.2.3 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 2019 kunnen als volgt worden weergegeven:



Figuur 24: Niet gerealiseerde waardeveranderingen

Het totale waarderingsresultaat voor deze posten is voor 2018 € 70,8 miljoen positief. Dit is met name het gevolg van de waardestijging ad € 68,7 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 € 9,2 miljoen. Dit is het resultaat van de indexering en de stijging van de marktwaarde van de Kopen naar Wens contracten.

## 7.2.4 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 2019 met € 12,5 miljoen € 2,8 miljoen hoger dan over 2018 (€ 9,7 miljoen). Dit wordt met name veroorzaakt door de waardestijging van derivaten.

# **Verslag van de raad van commissarissen**

---

---

Met tevredenheid blikt de Raad van Commissarissen op het jaar 2019. Het was een jaar waarin Dudok Wonen mooie prestaties heeft geleverd. Tegelijkertijd was er zorg over de situatie op de woningmarkt. We zijn positief over de inspanningen en bijdragen van Dudok Wonen aan de huisvesting van mensen. Zowel in sociale huur, huisvesting van middeninkomens en tijdelijke huisvesting van mensen die daar door omstandigheden behoefte hebben (In Between Places). De raad onderschrijft het initiatief van de bestuurder bij zijn bezwaar tegen de verhuurderheffing en de actie #ikwileenhuis.

## Woningnood

Zorg is er over de woningnood, landelijk en zeker ook in het werkgebied van Dudok Wonen. Mogelijkheden voor toevoeging van sociale huurwoningen zijn heel beperkt. Dit is mede het gevolg van gemeentelijk beleid. Dudok Wonen is financieel gezond en heeft financieel gezien voldoende ruimte om nieuwbouwwoningen toe te voegen, in aanvulling op de locaties die al zijn gepland. Deze ruimte is er ook naast de verduurzamingsopgave, die de komende jaren grote financiële uitgaven met zich meebrengt.

”

er is zorg over de woningnood

## De rol van de Raad van Commissarissen

De raad is bereid en in staat om ook in 2020 een actieve rol spelen. We dachten in 2019 opnieuw na over onze rol, mede in verband met de werving en komst van de nieuwe voorzitter. Daarbij beantwoordden we vragen als: waar staan we voor in de raad? Welke maatschappelijke impact kunnen we vanuit onze rol realiseren op basis van de behoeften en ontwikkelingen in de maatschappij? Hoe helpen we Dudok Wonen in haar opgaven? Deze vraagstukken zullen ook in 2020 op de agenda blijven staan.

## Leeswijzer

In dit verslag van de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) bespreken we achtereenvolgens:

- de governancestructuur van Dudok Wonen;
- de activiteiten en onderwerpen in het afgelopen jaar, afgezet tegen onze drie rollen: toezicht, gevraagd en ongevraagd advies en werkgeversrol;
- de samenstelling en werking van de raad;
- de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie die plaatsvond;
- verantwoording over de beloning en permanente educatie.

## 8.1 Governance-structuur Dudok Wonen

Het begrip **governance** gaat hoofdzakelijk over de wijze waarop een organisatie wordt bestuurd en de manier waarop toezicht hierop wordt gehouden. Daarnaast gaat governance over de manier waarop het bestuur en de RvC verantwoording afleggen over hun activiteiten en resultaten.

Dudok Wonen is een **stichting met een 'eenhoofdige bestuur'**: het bestuur bestaat uit één persoon. Deze bestuurder heeft zelfstandige bevoegdheden die zijn bepaald in de statuten. De visie van het bestuur en de RvC op besturen en toezicht houden is beschreven in de bestuursvisie.

De RvC houdt **toezicht op het functioneren van het bestuur** en de algemene gang van zaken binnen Dudok Wonen. Dit houdt vooral in, dat wij bewaken dat de maatschappelijke doelstellingen worden behaald. Daarnaast geven wij het bestuur gevraagd en ongevraagd advies. Tenslotte vervult de RvC de rol van werkgever voor het bestuur.



bewaken dat de maatschappelijke doelstellingen worden behaald

### 8.1.1 Toezichtskader en toetsingskader

#### Extern toezichtskader

De governance van Dudok Wonen wordt voor een belangrijk deel bepaald door wet- en regelgeving, in het bijzonder de woningwet, het besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting en de regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting. Een extern toetsingskader noemen we dat. Ook de governancecode woningcorporaties is een belangrijk extern kader. Hier staan de algemene regels voor goed bestuur en toezicht beschreven. Bestuur en toezichthouders van Dudok Wonen onderschrijven de principes en uitwerkingen van de Governancecode woningcorporaties 2015. In 2019 weken we niet af van de bepalingen van deze code.

#### Intern toezichtskader

Het interne toezichtskader wordt gevormd door de statuten en de reglementen die hieruit voortvloeien. Dit zijn onder meer het reglement van de RvC, het bestuursreglement, het reglement financieel beleid en beheer en het integriteitsbeleid. In deze verschillende reglementen werken we het speelveld, de kaders en werkwijzen binnen de corporatie uit. Een opsomming van het intern toezichtskader vindt u op de website.

#### Wijzigingen in het toezichtskader

In 2019 is een aantal onderdelen van het toezichtskader gewijzigd: de profielschets van de RvC, het investeringsstatuut en het investeringskader.

- De **profielchets van de RvC** is onderdeel van het reglement van de RvC. We actualiseerden deze profielschets omdat we een nieuwe voorzitter gingen werven. Het wervingstraject lichten we verder toe onder paragraaf 2.5.1. De geactualiseerde profielschets is te vinden op de website van Dudok Wonen.
- **Het investeringsstatuut** is in 2019 vernieuwd, inclusief het bijbehorend investeringskader. Het investeringsstatuut beschrijft het proces van investeringsbeslissingen op hoofdlijnen. Ook staan er beoordelingscriteria in voor investeringen op basis waarvan investeringsbeslissingen worden genomen. Deze beoordelingscriteria richten zich op maatschappelijke, organisatorische en financiële aspecten en een toets op de risico's. Het nieuwe investeringsstatuut sluit hierdoor beter aan op de strategie van Dudok Wonen.
- Het **investeringskader** schrijft de methode voor bij het bepalen van de rendementsverwachting van investeringen in nieuwbouw en sloop-nieuwbouw. De methode voor het bepalen van het verwachte rendement is gewijzigd. Het oude investeringskader ging uit van een marktconform rendement verminderd met een beleidsafslag. Het nieuwe gaat uit

van een 'haalbare/prikkelende' rendementsnorm op basis van een modelinvestering voor het betreffende woningtype.

Alle wijzigingen in het toezichtskader zijn goedgekeurd door de RvC.

## Toetsingskader

Het toetsingskader zorgt voor toezicht op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen. De belangrijkste documenten in dit kader zijn:

- de strategienota;
- het portefeuilleplan over de ontwikkelingen met betrekking tot het vastgoed;
- de productenmix over het productenaanbod aan (toekomstige) bewoners;
- het huurbeleid;
- het risicomanagementbeleid;
- de prestatie-afspraken met gemeenten;
- de begroting en meerjarenramingen.

## Wijzigingen in het toetsingskader

- In 2019 is **het bestaande risicomanagementbeleid geactualiseerd**. Risicomanagement helpt om grip te krijgen en houden op factoren die de realisatie van de strategische doelstellingen beïnvloeden. Zowel positief als negatief. We actualiseerden het risicobeleid zodat het weer voldoet aan de eisen uit de Woningwet. Daarnaast is beter beschreven hoe het risicomanagement van Dudok Wonen in de praktijk wordt uitgevoerd. Ook beschreven we de inrichting van de 'risk en control'-organisatie.
- Nieuw in het toetsingskader dit jaar is de **duurzaamheidsvisie**. Hierin staat beschreven hoe Dudok Wonen bijdraagt aan het realiseren van een CO2-neutrale woningvoorraad in 2050. Drie bouwstenen zijn daarbij van belang: beperking van de energievraag, materiaalgebruik en woonomgeving (watergebruik, natuur en biodiversiteit). Vanuit deze visie gaat Dudok Wonen implementatieplannen maken voor het realiseren van de CO2-neutrale woningvoorraad in 2050.
- Tenslotte is in 2019 het **Financieel Management Beleid** beschreven in één integraal beleidsdocument. Voorheen was sprake van diverse beleidsnotities waarin onderdelen van het beleid waren opgenomen. Het financieel managementbeleid richt zich op de koppeling van de strategische doelstellingen en de inzet van financiële middelen. Hierbij is financiële continuïteit een randvoorwaarde.

Alle wijzigingen in het toetsingskader zijn goedgekeurd door de RvC.

### 8.1.2 Verslag vanuit de toezichthoudende rol

De RvC houdt namens de maatschappij toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie. Wij stellen ons op de hoogte van de algemene gang van zaken door onder meer viermaandelijke rapportages, het risicorapport, het jaarverslag, de jaarrekening en de managementletter van de accountant. Ook voeren we gesprekken met de HBV, de ondernemingsraad en de organisatiecontroller.

Op grond van het toezichtskader heeft een aantal bestuursbesluiten voorafgaande goedkeuring van de RvC nodig. In 2019 waren dat besluiten over:

- Investeringsbesluit in volkshuisvesting boven € 3 miljoen:
  - Herzien investeringsbesluit De Orchidee: vervangende nieuwbouw in een monumentaal gebouw van 18 tweekamerwoningen en sloop/nieuwbouw van 12 studio's in Hilversum.
  - Investeringsbesluiten in het kader van project Nieuw Zuid:
    - Nieuwbouw van Gebouw 4, die bestond uit 44 onzelfstandige wooneenheden en 5 woonkamers voor verhuur aan een zorgpartij voor cliënten met psychogeriatrische zorgbehoefte.
    - Aanvullend investeringsbesluit voor de grondexploitatie voor het project. Voor dit besluit was vanwege de omvang geen goedkeuring van de RvC vereist. Toch gingen we hiertoe over vanwege de omvang en complexiteit van het project Nieuw Zuid.
- Anna's Hoeve: nieuwbouw van 65 appartementen in Hilversum.
- Aankoop Larenseweg 135 in Hilversum: aankoop van grond en opstellen aan een perceel, grenzend aan een perceel dat in 2018 is aangekocht en waarop nieuwbouw ontwikkeld wordt. Door het toevoegen van het aangekochte perceel kan deze locatie beter ontwikkeld worden.
- Herzien investeringsbesluit Centrumplan Keverdijk in Gooise Meren voor het realiseren van 57 sociale

huurwoningen (21 eengezinswoningen en 36 appartementen).

- Activiteitenplannen voor de gemeenten Hilversum, Gooise Meren en Almere.
- Beleid van de stichting over:
  - duurzaamheidsvisie;
  - investeringsstatuut en investeringskader;
  - risicomangementbeleid;
  - financieel managementbeleid.
- Jaarstukken 2018 (formeel wordt het jaarverslag goedgekeurd en de jaarrekening vastgesteld)
- Bestuurlijke reactie op het visitatierapport 2014-2018
- Audit jaarplan 2019 (in februari 2019) en Audit jaarplan 2020 (in december 2019)
- Begroting 2020 en meerjarenraming 2021-2024 voor Stichting Dudok Wonen en 100% dochter Goois Wonen B.V.
- Risicorapport 2018-2019

### 8.1.3 Verslag vanuit adviesrol

De RvC geeft de bestuurder als 'sparringspartner' gevraagd en ongevraagd advies. Dit gebeurt tijdens de RvC-vergaderingen, in overleg en ad hoc waar nodig. Hierbij is altijd aandacht voor behoud van rollen en verantwoordelijkheden. Vanuit onze adviesrol spraken we in 2019 met de bestuurder over:

- Status en voortgang van de **prestatieafspraken met Gooise Meren**. Dit in het bijzonder over het thema beschikbaarheid: ontwikkeling sociale huurvoorraad, verkoopbeleid Dudok Wonen en nieuwbouwlocaties. Het maken van prestatieafspraken met Gooise Meren is eind 2017 vastgelopen op het thema beschikbaarheid. Ondanks diverse pogingen is in 2019 nog geen zicht gekomen op afspraken hierover. We spraken meerdere malen over de relatie met de gemeente, om precies te zijn de wethouder, ambtenaren en gemeenteraad. Ook bespraken we de inhoudelijke standpunten van Dudok Wonen en de gemeente over dit onderwerp.
- **Activiteitenplan voor de gemeente Almere**. In 2019 is voor het eerst een activiteitenplan aangeboden aan deze gemeente. Doel van dit plan is bijdragen aan de lopende verkenning van een duurzame samenwerking tussen Dudok Wonen en Almere. Hieraan voorafgaand is meermalen gesproken over het waarom en hoe van een uitbreiding van de activiteiten naar Almere. De komende jaren wegen we mogelijke verdere uitbreiding van activiteiten steeds zorgvuldig af.
- **Duurzaamheid**. Voorafgaand aan goedkeuring van de duurzaamheidsvisie, spraken we regelmatig over de inhoud ervan. Onderwerp van gesprek was vooral verbreding van het vraagstuk. Er is namelijk niet alleen een visie op een CO2-neutrale woningvoorraad in uiterlijk 2050 nodig. Ook moet er aandacht zijn voor duurzaam materiaalgebruik en bewonersgeluk door een aangename woonomgeving.
- Diverse **ontwikkelingen op het gebied van project- en vastgoedontwikkeling**. De situatie op de vastgoedmarkt vraagt om nadrukkelijke keuzes binnen projectontwikkeling. Vooral in de afweging tussen ruimtelijke kwaliteit en bouwkosten. Daarnaast spraken we over de informatiebehoefte van de RvC bij bespreking van investeringsbesluiten en periodieke voortgangsrapportages. Hierbij spraken we ook over de wijze van uitvoering van projecten.

### 8.1.4 Verslag vanuit de werkgeversrol

De selectie- en remuneratiecommissie bereidt voor de RvC de invulling van de werkgeversrol voor. De commissie bestaat uit 2 leden. In 2019 vond een wijziging plaats in de samenstelling van deze commissie omdat Astrid Sanson is afgetreden. Willem van Leeuwen heeft haar plaats als lid van de commissie ingevuld. Voorzitter van deze commissie is Martijn de Loor.

### Bijeenkomsten remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie kwam in 2019 driemaal bijeen om met de bestuurder te spreken over zijn start-, voortgangs- en beoordelingsgesprek. Jaarlijks worden de belangrijkste focuspunten voor de bestuurder voorbereid door de remuneratiecommissie en vastgesteld door de RvC. In deze focuspunten is aandacht voor de realisatie van de strategie, maar ook voor de ontwikkeling van de bestuurder en de organisatie als geheel. Periodiek wordt met de bestuurder gesproken over de voortgang.



## de aanzet gegeven voor een nieuw beoordelingskader

In december sprak de remuneratiecommissie met een afvaardiging van de ondernemingsraad. Daarnaast is een aanzet gegeven voor een nieuw beoordelingskader dat beter aansluit bij de wederzijds gewenste bestuurlijke rolinvulling.

### **Personalia bestuurder**

Harro A. Zanting (1972) is in januari 2014 aangesteld als bestuurder van Stichting Dudok Wonen. Hij heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Begin 2018 is hij voor een periode van 4 jaar herbenoemd.

Zijn nevenfuncties in 2019:

- 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 bestuurder heeft in de periode 2017-2019 135,5 punten behaald voor permanente educatie (P.E.). Hij voldoet daarmee aan de verplichting van de Nederlandse Vereniging Bestuurders Woningcorporaties. De norm is namelijk minimaal 108 P.E.-punten.

Sinds 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) van kracht. Binnen Dudok Wonen zijn de bestuurder en leden van de raad van commissarissen als topfunctionaris aangemerkt. De bestuurdersbeloning volgt de WNT-staffel.

## 8.2 Visitatie 2014-2018

---

Minimaal een keer per vier jaar hebben woningcorporaties een visitatie. Dit houdt in dat een onafhankelijk bureau de maatschappelijke prestaties van de corporatie onderzoekt. In 2019 gebeurde dat voor de vierde keer. Eind 2018 is gestart met de voorbereiding van deze visitatie. De visitatie is begeleid door een stuurgroep, die bestond uit de bestuurder, de voorzitter en vice-voorzitter van de RvC. Aan 3 visitatiebureaus is gevraagd offerte uit te brengen, waarbij de opdracht is gegund aan Ecorys.

### Verloop visitatietraject

Elk visitatietraject start met een 'position paper'. Deze notitie bespraken we in de RvC. Daarna stuurden we het document aan het visitatiebureau. Ecorys voerde in januari en februari 2019 zijn gesprekken met de stakeholders van Dudok Wonen. Met de stuurgroep is het conceptrapport tweemaal besproken. De bestuurlijke reactie op het visitatierapport is uitgebreid besproken in de RvC. Zie ook paragraaf 4.4.

## 8.3 Werkwijze Raad van Commissarissen

De RvC vergadert 5 keer per jaar. Als dat nodig is, houden we extra vergaderingen.

Periodiek spreekt de voorzitter van de RvC met de bestuurder en bestuurssecretaris. Vergaderingen vinden altijd plaats op basis van een agenda die de voorzitter heeft besproken met de bestuurder en bestuurssecretaris.

In 2019 kwam de RvC 7 keer bijeen. We hadden 2 extra vergaderingen ingepland in verband met investeringsprojecten en de voorgenomen benoeming van een nieuwe voorzitter.

### 8.3.1 Commissies

Binnen de RvC zijn 2 commissies actief die eraan bijdragen dat we onze taken goed kunnen vervullen: de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie. In deze commissies worden bepaalde onderwerpen voorbereid voorafgaand aan besluitvorming in de raad. Beide commissies hebben een eigen reglement waarin de taken zijn beschreven. De onderwerpen in de selectie- en remuneratiecommissie zijn beschreven in paragraaf 8.1.4. Onderstaand worden de werkzaamheden van de audit commissie op hoofdlijnen toegelicht.

#### Audit Commissie

De Audit Commissie bestaat uit 2 leden van de RvC en vergadert in de week voor de vergadering van de RvC. De bestuurder, de directeur Financiën en Informatiemanagement en de organisatiecontroller nemen deel aan deze vergadering. Het conceptverslag van de vergadering van de Audit Commissie is onderdeel van de vergaderstukken van de vergadering van de RvC.

In 2019 bereidde de Audit Commissie besluitvorming voor over:

- investeringsbeslissingen over projectontwikkeling (zie ook paragraaf 1.2);
- het jaarlijks risicorapport;
- het risicomanagementbeleid;
- de jaarrekening;
- de afwikkeling van een renteswap;
- het audit jaarplan;
- het investeringsstatuut en investeringskader;
- het financieel managementbeleid.

Daarnaast besprak de Audit Commissie de viermaandelijke rapportages. Ook sprak de commissie 2 maal met de externe accountant: over de managementletter en over het accountantsverslag.

Ook liet zij zich in 2019 een aantal keer informeren over de voortgang van het audit jaarplan en het actualiseren van de werkwijze en informatievoorziening over projectontwikkeling.

### 8.3.2 Werkconferenties

De Raad van Commissarissen komt 2 keer per jaar bijeen voor een niet-besluitvormende conferentie. Bij deze bijeenkomsten nodigen we medewerkers uit de organisatie uit met een expertise die aansluit bij het onderwerp van de conferentie. De voorbereiding is een samenwerking tussen de werkorganisatie en de RvC zelf.

#### Werkconferentie 1: langetermijnstrategie

De eerste werkconferentie van het jaar had als thema langetermijnstrategie. Een ambtenaar van het ministerie van BZK gaf een inleiding over de ontwikkelingen in de corporatiesector. Daarna spraken we onder externe begeleiding over 'strategische control' en scenariodenken. Vervolgens stonden we stil bij strategische scenario's voor Dudok Wonen. In 2020 geven we hier een vervolg aan.

## Werkconferentie 2: visie op toezicht

Tijdens deze conferentie spraken we met de bestuurder en bestuurssecretaris over de visie op toezicht. Aanleiding hiertoe was de komst van de nieuwe voorzitter en 2 relatief nieuwe andere leden van de raad. Tijdens de conferentie gingen we in op de individuele drijfveren van de commissarissen en de bestuurder. Hieruit bleek dat we een aantal gedeelde waarden voor de raad als geheel kunnen opstellen. Vervolgens is de betekenis van deze waarden verder besproken en verdiept. In de eerste helft van 2020 stellen we aan de hand hiervan een geactualiseerde toezichtsvisie op.

”

een geactualiseerde toezichtsvisie voor 2020

### 8.3.3 Zelfevaluatie

De RvC voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. Daarnaast vindt aan het einde van elke vergadering een korte evaluatie plaats van proces, inhoud en sfeer van de vergadering.

De zelfevaluatie in februari 2019 heeft zich gefocust op verdieping van de kennismaking: eind 2018 zijn 2 nieuwe commissarissen toegetreden en in juni 2019 trad de voorzitter af als gevolg van het einde van haar tweede termijn. Onder externe begeleiding van Momentum Bestuursadvies spraken we over het profiel van de zittende commissarissen en vertrekkende voorzitter, het samenspel en de communicatie in de RvC. Hierbij was het uitgangspunt dat de RvC gebaat is bij optimale diversiteit. Die diversiteit is vooral nuttig als iedereen zich bewust is van elkaars sterke en minder sterke punten. Eén van de belangrijkste uitkomsten van de bijeenkomst was, dat commissarissen elkaar meer gaan bevragen over beweegredenen en standpunten. In vergaderingen gaan we zorgen dat daarvoor voldoende tijd beschikbaar is. Tenslotte hebben we het functieprofiel voor de nieuwe voorzitter aangevuld met eigenschappen die gezien het teamprofiel van belang waren.

”

elkaar meer bevragen over beweegredenen en standpunten

## 8.4 Overleg met stakeholders

---

### Overleg met de OR

We overleggen 2 keer per met de ondernemingsraad: in juni met de voltallige ondernemingsraad en voltallige RvC en in december met een delegatie van beide raden. Tijdens deze overleggen bespreken we de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Dit jaar was ook de werving van de nieuwe voorzitter onderwerp van gesprek.

### Overleg met de HBV

Eens per jaar, in december, vergaderen we met het bestuur van de HBV. Op verzoek van de HBV spraken we dit jaar over de eventuele rol van de RvC bij het vernieuwen van de samenwerkingsovereenkomst tussen HBV en Dudok Wonen. Ook bespraken we de rol van de HBV bij het herbenoemingsproces van een commissaris, benoemd op voordracht van de huurders. De leden van de RvC die op voordracht van de HBV zijn benoemd, leggen tijdig voor de vergaderingen van de RvC contact met het bestuur van de HBV. Op deze manier zorgen ze ervoor dat ze steeds goed geïnformeerd zijn over wat er binnen de HBV en bij de huurders speelt. We zijn er blij mee dat de werking van de HBV en de samenwerking met de HBV sterk is verbeterd.

### Contact met stakeholders

Diverse leden van de RvC hebben contact met stakeholders. Tijdens werkconferenties, bijeenkomsten naar aanleiding van projectontwikkeling, bijvoorbeeld opleverfeesten of start-bouw momenten. Maar ook tijdens bijeenkomsten als de 'Samen Vooruitlabs'. Bij zoveel mogelijk van dit soort bijeenkomsten is een afvaardiging van de RvC aanwezig.

## 8.5 Samenstelling RvC

---

De raad van commissarissen bestaat uit 5 leden. De raad werkt met een profielschets, waarin de gewenste deskundigheid en achtergrond van de leden zijn beschreven. In 2019 is de profielschets geactualiseerd.

### 8.5.1 Werving nieuwe voorzitter

Per 15 juni 2019 verliep de tweede en dus maximale termijn van de voorzitter. We startten een wervingsproces onder externe begeleiding. Het wervingsprofiel voor de voorzitter is opgesteld aan de hand van inbreng van de zittende commissarissen, de bestuurder, de bestuurssecretaris, de organisatiecontroller, de OR en de HBV. Daarbij hielden we ook rekening met de uitkomsten van de zelfevaluatie en de profielschets van de RvC. Belangrijks bij de werving was dat de nieuwe voorzitter kennis en ervaring moest hebben op het gebied van de volkshuisvesting. De vacature is gepubliceerd via internet en in een landelijk dagblad.

De selectiecommissie werd gevormd door de voorzitter van de selectie- en remuneratiecommissie en de voorzitter van de Audit Commissie. De bestuurder en bestuurssecretaris waren als adviseur betrokken.

### Wervingsproces

Het wervingsbureau voerde een voorselectie uit en nodigde 5 kandidaten uit voor de eerste ronde selectiegesprekken. Daarna selecteerde de selectiecommissie 2 kandidaten voor de tweede en laatste ronde gesprekken. Bij deze gesprekken was de voltallige RvC aanwezig, behalve de zittend voorzitter. De keus viel op Willem van Leeuwen. Na de voorgenomen benoeming is de ondernemingsraad om advies gevraagd. De autoriteit woningcorporaties is via verkorte procedure gevraagd om een zienswijze van de minister met betrekking tot de geschiktheid en betrouwbaarheid. De OR gaf positief advies en ook kregen we een positieve zienswijze.

### Benoeming Willem van Leeuwen

Per 15 juni 2019 is Willem van Leeuwen benoemd tot voorzitter en lid van de selectie- en remuneratiecommissie.

In de zomer doorliep Willem van Leeuwen een intensief inwerkprogramma. Hierin maakte hij kennis met medewerkers in de organisatie en fietste langs het bezit van Dudok Wonen samen met de bestuurder. Ook voerde hij een kennismakingsgesprek met de wethouders Wonen van de gemeente Hilversum en Gooise Meren. Hij maakte een boottocht met bewonerscommissies, de HBV en medewerkers. Verder heeft hij individueel kennism gemaakt met de leden van de raad.

We namen in juni 2019 feestelijk afscheid van de vertrekkend voorzitter, Astrid Sanson. We bedankten haar voor haar inspirerend voorzitterschap en jarenlange inbreng vanuit haar vakkennis en betrokkenheid en toewijding als persoon.

## 8.5.2 Samenstelling RvC en rooster van aftreden

Naam	Geboren	Deskundigheids-gebied	Beroep/nevenfuncties
Willem van Leeuwen (per juni 2019) Voorzitter Lid selectie- en remuneratiecommissie	1953	Volkshuisvesting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter (onafhankelijk, extern) Samenwerkingsverband PassendWijs</li> <li>• Voorzitter (onafhankelijk, extern) Samenwerkingsverband de Eem</li> <li>• Voorzitter (onafhankelijk, extern) Samenwerkingsverband Rijn en Gelderse Vallei</li> <li>• Vicevoorzitter Raad van Commissarissen (benoemd op voordracht van de Maatschappijraad) bij Woningstichting Stadgenoot</li> <li>• Directeur CS&amp;G Consultancy bv</li> <li>• Docent Governance, ERLY – Public Academy</li> <li>• Docent Governance, Erasmus School of Accounting &amp; Assurance (EGI), Programma voor Commissarissen en Toezichthouders</li> </ul>
Astrid Sanson (tot juni 2019) Voorzitter Lid selectie- en remuneratiecommissie	1952	Volkshuisvesting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid raad van commissarissen Valstar Simonis</li> <li>• Lid raad van toezicht LantarenVenster</li> </ul>
Martijn de Loor Vice-voorzitter Voorzitter selectie- en remuneratiecommissie	1961	Volkshuisvesting, arbeidsverhoudingen en organisatieontwikkeling  Benoemd op voordracht huurders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur/eigenaar Gevoel voor de Zaak, praktijk voor organisatiecoaching</li> <li>• Commissaris en voorzitter remuneratiecommissie Stichting Studenten Huisvesting Utrecht</li> <li>• Voorzitter energie coöperatie Heuvelrug Energie</li> <li>• Voorzitter visitaties woningcorporaties, Cognitum</li> <li>• Docent bij de Governance University</li> <li>• Intervisiecoach bij de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties</li> </ul>
Fleur Rieter Voorzitter Audit Commissie	1969	Financiën en bedrijfseconomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFRO bij MN (per juli 2019)</li> <li>• Directeur Pensioenen bij a.s.r. (tot juli 2019)</li> <li>• Voorzitter raad van commissarissen Brand New Day Premiepensioeninstelling (tot juli 2019)</li> </ul>
Emine Özyenici	1971	Digitalisering en informatievoorziening  Benoemd op voordracht huurders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chief Information Officer, Sociale Verzekeringsbank (per maart 2019)</li> <li>• Directeur Informatievoorziening en Inkoop, Ministerie van Justitie en Veiligheid (tot februari 2019)</li> <li>• Assessor Executive Change Management, Sioo</li> <li>• Lid Raad van Toezicht NOS (per december 2019)</li> </ul>
Bart Moesbergen Lid Audit Commissie	1966	Bouw en vastgoed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur &amp;Straks BV / &amp;Straks vastgoed</li> <li>• Lid raad van commissarissen, lid audit commissie Stichting Heuvelrug Wonen</li> <li>• Gemachtigde College Sanering Zorginstellingen</li> <li>• Lid raad van toezicht Stichting Onderwijs Primair (tot mei 2019)</li> </ul>

Tabel 28: samenstelling RvC in 2019

Alle leden van de RvC zijn lid van de vereniging van toezichthouders in woningcorporaties (VTW).

Leden van de raad worden benoemd voor een periode van 4 jaar. Herbenoeming is maximaal één keer mogelijk. Het rooster van aftreden zag er voor 2019 zo uit:

Naam	Datum benoeming	Einde zittingstermijn
Astrid Sanson	15-jun-15	14 juni 2019 (niet herbenoembaar)
Willem van Leeuwen	15-jun-19	14 juni 2023 (herbenoembaar)
Martijn de Loor	29-jun-16	28 juni 2020 (herbenoembaar)
Fleur Rieter	13-jun-17	12 juni 2021 (herbenoembaar)
Emine Özyenici	1-sep-18	31 augustus 2022 (herbenoembaar)
Bart Moesbergen	1-dec-18	30 november 2022 (herbenoembaar)

Tabel 29: rooster van aftreden RvC in 2019

### 8.5.3 Voorkomen van belangenverstrengeling

De leden van de RvC doen er alles aan om belangenverstrengeling of de schijn van belangenverstrengeling te vermijden. Dit deden we in 2019 op deze manier:

- Bij de bureauselectie voor de maatschappelijke visitatie zijn Cognitum en Raeflex niet benaderd. Martijn de Loor voert namelijk werkzaamheden uit voor Cognitum. En de directeur/eigenaar van Raeflex is vennoot van Woonlab, dat de licentie beheert van Kopen naar Wens, een sociale koopproduct van Dudok Wonen.
- In het wervingsproces van Willem van Leeuwen kwam naar voren dat hij ook commissaris is bij Stadgenoot, een corporatie in dezelfde woningmarktregio. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) stelt dat dit niet wenselijk is. In de concrete situatie is geconstateerd dat de feitelijke werkgebieden van beide corporaties elkaar niet overlappen. Daarnaast treedt Willem van Leeuwen eind 2020 af als commissaris bij Stadgenoot en hebben beide corporaties geen ambities om zich in elkaars gemeenten te begeven. De Aw is op de hoogte gesteld van deze conclusie.
- Martijn de Loor had zitting in de visitatiecommissie bij Stadgenoot. De visitatie startte in de periode van de voorgenomen benoeming van Willem van Leeuwen. Dit hebben we besproken in de RvC. Martijn de Loor heeft zich vervolgens teruggetrokken uit de visitatiecommissie. Dit om te voorkomen dat mogelijke uitkomsten uit de visitatie de relatie tussen Van Leeuwen en De Loor in onze RvC zou kunnen beïnvloeden.

### 8.5.4 Permanente educatie

Leden van de RvC en de bestuurder nemen geregeld deel aan in- en externe workshops, seminars en opleidingsprogramma's. Alle leden zijn lid van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties. Hieruit volgt de verplichting dat corporatiecommissarissen per kalenderjaar minimaal 5 uren aan permanente educatie (P.E.)-activiteiten volgen. Eén P.E.-punt staat gelijk aan 1 uur educatie. Het vereiste aantal P.E.-punten is afhankelijk van de zittingsduur. Tabel 30 laat de norm en de behaalde punten in 2019 zien:

Naam	PE-norm 2019	PE behaald 2019	Evt. overschot 2018	Voldaan 2019
Astrid Sanson	2	0	5	Ja
Willem van Leeuwen	2	20	-	Ja
Martijn de Loor	5	12	5	Ja
Fleur Rieter	5	11	5	Ja
Emine Özyenici	5	4	2	Ja
Bart Moesbergen	5	13	5	Ja

Tabel 30: behaalde punten voor permanente educatie

### 8.5.5 Vergoedingen

Sinds 1 januari 2013 geldt de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT). Binnen Dudok Wonen zijn de bestuurder en leden van RvC topfunctionaris. De leden van de RvC ontvangen een jaarlijkse vergoeding, onafhankelijk van het aantal bestede uren. De voorzitter ontvangt een hogere vergoeding dan de overige leden. Bij het vaststellen van de jaarlijkse vergoeding voldoet de raad aan de 'beroepsregel honorering commissarissen' van de vereniging van toezichthouders in de volkshuisvesting. Dit betekent dat de maximale jaarlijkse vergoeding lager is dan de maxima van de WNT. Er is geen sprake van een vaste onkostenvergoeding.

In 2019 waren dit de vergoedingen in bedragen exclusief btw:

Naam	Vergoeding
Astrid Sanson	8.415
Willem van Leeuwen	9.350
Martijn de Loor	12.500
Fleur Rieter	12.500
Emine Özyenici	12.500
Bart Moesbergen	12.500

Tabel 31: vergoedingen leden RvC in 2019

## 8.6 Vooruitblik

---

Ook in 2020 leveren wij vanuit onze rol graag een optimale bijdrage aan de volkshuisvesting in het werkgebied van Dudok Wonen. Wat staat er zoal te gebeuren?

- In 2020 **wordt de toezichtsvisie herijkt**. Doel is een eigentijds en betekenisvolle visie, passend bij de opgave van Dudok Wonen, nu en in de toekomst.
- Aandacht voor **verbinding met de belangrijkste stakeholders** staat hoog op de agenda.
- We houden rekening met de **bevindingen uit het visitatierapport** bij onze werkzaamheden.
- We volgen **de uitvoering van de strategie** zorgvuldig. Bijzondere aandacht gaat onder meer uit naar de implementatie van de duurzaamheidsvisie die in 2019 werd opgesteld.
- De ontwikkelingen over het sluiten van **productieafspraken met de gemeente Gooise Meren** staat zeker op de agenda.
- We volgen met belangstelling het aanmerken van Hilversum als sleutelgebied voor de woningopgave in de MRA. De **toevoeging van circa 3.500 sociale huurwoningen** in Hilversum biedt een hoopvol perspectief om de woningnood in de regio te beperken.
- Ook de ontwikkelingen met betrekking tot **mogelijke uitbreiding van activiteiten naar Almere** zal de komende jaren steeds zorgvuldig worden afgewogen.

# Risicomangement

---

## 9.1 Risicomanagement bij Dudok Wonen.

Net als elke organisatie heeft Dudok Wonen te maken met risico's. De manier waarop we hiermee omgaan, noemen we risicomanagement. Risicomanagement is te omschrijven als het effectief omgaan met onzekere gebeurtenissen. Dit op een manier die de kans op negatieve effecten vermindert en inspeelt op positieve effecten.

In het Risicomanagementbeleid is beschreven hoe we ons risicomanagement hebben opgebouwd en ingericht. Het geeft ons inzicht in de belangrijkste situaties, die de doelstellingen van de organisatie kunnen beïnvloeden. Hier spelen we effectief op in met het nemen van beheersmaatregelen. In 2019 is het risicomanagementbeleid van Dudok Wonen geactualiseerd en opnieuw vastgesteld. Hierbij zijn de definities en uitgangspunten uit 2011 aangescherpt en actueler geformuleerd.

### De definitie van 'risico'

Dudok Wonen hanteert deze definitie van een risico:

*Een risico is een mogelijke gebeurtenis die impact, positief of negatief, heeft op het bereiken van de doelen.*

Het element 'mogelijke' is van belang. We weten immers niet óf en zo ja wanneer een gebeurtenis zich voordoet. De vervolgactie is dan om te bepalen welke impact de gebeurtenis heeft. Dit wordt uitgedrukt geld, tijd, personele inzet, imago, enzovoort.

De gebeurtenis en de impact kunnen positief en negatief zijn. We bekijken risico's dus niet alleen vanuit de negatieve kant, de bedreigingen. Ook de positieve kant, de kansen, belichten we. Dit is een bredere benadering van risico's dan voorheen. Dit is nodig om alle doelen van Dudok Wonen te kunnen realiseren, zonder de continuïteit van de organisatie in het geding te laten komen.

”

risico's zijn bedreigingen én kansen

### Doelen van het risicobeleid

Dit zijn de doelen van het risicobeleid binnen Dudok Wonen:

- een **beheersingskader vormen** voor gebeurtenissen die het behalen van de doelen, strategie realisatie en het functioneren van de verschillende processen (kunnen) beïnvloeden;
- **leren van positieve en negatieve ervaringen** die impact hebben gehad op de organisatie en de doelstellingen;
- **open en transparant communiceren** over de afgewogen risico's en de getroffen maatregelen;
- risicomanagement en risicobewustzijn **als integraal onderdeel bestempelen** van ieders werk bij Dudok Wonen;
- **voorbereid zijn op en het mogelijk voorkomen van gebeurtenissen** en incidenten met een impact op de realisatie van doelen en strategie en de efficiënte inrichting en werking van processen en dienstverlening.

### Nieuwe rapportagetool

In 2019 is een nieuwe rapportagetool ingezet. Deze tool maakt de periodieke voortgangsrapportage op risicobeheersing prominenter onderdeel van de planning- en controlcyclus. Dit betekent dat we meer gestandaardiseerd en dus herkenbaarder en planmatiger rapporteren. De uniforme risicovoortgangsrapportage is breed inzetbaar: gedetailleerd per afdeling of proces en opgeschaald tot een organisatiebreed niveau.

### Het three lines of defence-model

In afgelopen jaren is gewerkt het aan steeds verder opbouwen van het *'three lines of defence'*-model. Dit model zorgt voor een adequate inrichting van het risicomanagement. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van organisaties wordt de inrichting bepaald. Bij Dudok Wonen hebben we de three lines of defense zo ingericht:

- De **first line of defence** bestaat uit de risico-eigenaren. Deze definiëren maatregelen die getroffen moeten worden en zorgen voor het inzetten van maatregelen wanneer dat kan en/of nodig is. Ook vertonen ze voorbeeldgedrag aan de medewerkers.
- De **second line of defence** is verantwoordelijk voor het opzetten en bewaken van de integrale risicomanagementaanpak: van de jaarlijkse risicosessie, *overall analyse* tot het bewaken van de beheersing van de toprisico's.
- De **third line of defence** verzorgt de onafhankelijke audit op de werking van het risicomanagementsysteem. Deze rol wordt vervuld door de organisatiecontroller en de externe accountant.

In 2019 werkten we vooral aan het verder uitwerken van de rollen in de eerste lijn. Dit zetten we voort in 2020.

## Inventarisatie van risico's en beheersmaatregelen

Jaarlijks inventariseren we de belangrijkste risico's opnieuw in een risico-inventarisatiesessie. Hierbij worden de benoemde risico's voorgelegd en gescoord op de *kans* dat een risico zich voordoet en de *impact* die ontstaat voor Dudok Wonen als het risico zich voordoet.

## 9.2 Risico's bij Dudok Wonen

Hieronder lichten we onze belangrijkste risico's toe. Ook geven we aan welke beheersmaatregelen we kunnen treffen om het risico (kans en/of impact) te voorkomen. We gaan eerst in op de strategische risico's, vervolgens op de externe en interne risico's. De risico's krijgen vanzelfsprekend ook in 2020 de benodigde aandacht.

### Strategische risico's

Een goede relatie met stabiele stakeholders is noodzakelijk om tot een gedragen en een verantwoorde verdeling van het maatschappelijk budget te komen. Dat zien we als een zeer belangrijke voorwaarde om te slagen in het realiseren van onze strategie. Om onze strategische doelen te bereiken werken we daarom samen met vele stakeholders: (gemeentelijke) overheid, bewoners en mogelijke nieuwe bewoners (koop en huur), belangenverenigingen en vele andere instanties. Omstandigheden in de buitenwereld kunnen effect hebben op onze relatie met onze stakeholder of direct op ons handelen. Dit noemen we onze strategische risico's. In 2019 waren dit de voornaamste strategische risico's:

- **beperkt politiek draagvlak** voor het toevoegen van betaalbare sociale huurwoningen in de regio Gooi & Vechtstreek;
- **onvoldoende investeringsmogelijkheden en/of bouwlocaties** voor de realisatie van (nieuwbouw)woningen;
- **bezwaren van omwonenden** tegen nieuwbouwplannen of herontwikkelingen;
- **uitblijven van voorraadafspraken** als onderdeel van prestatieafspraken met gemeenten.

### Maatregelen bij strategische risico's

Deze risico's beïnvloeden de realisatie van de strategische doelstellingen. Ze kunnen de doelstellingen ook belemmeren. Dit geldt vooral voor de doelstelling voor de toevoegingen aan de woningvoorraad om zo veel mogelijk huishoudens te kunnen bedienen. Hoe zijn we omgegaan met deze risico's?

- We spraken met gemeenten en omwonenden van (toekomstige) bouwlocaties om eventuele weerstand weg te nemen.
- We startten met het terugkopen van woningen om deze weer in de sociale verhuur te brengen.
- In 2019 is er intensief ingezet op de relatie met de gemeenten. Helaas heeft dit nog niet in alle gemeenten geleid tot voorraadafspraken.

”

we startten met het terugkopen van woningen

Ook troffen we maatregelen tegen onvoldoende investeringsmogelijkheden die de productie belemmeren die nodig is voor het dynamische bedrijfsmodel. We begonnen hier in 2018 al mee. Het gaat om deze maatregelen:

- Pro-actief zoeken naar mogelijkheden op de markt en bij gemeenten om locaties te verkrijgen.
- Uitbreiding van geografisch werkgebied is gelukt: de uitvoering van het eerste nieuwbouwproject in Almere wordt voorbereid.

Alle deze maatregelen krijgen, samen met enkele nieuwe maatregelen, een vervolg in 2020.

### Externe risico's

De voornaamste externe risico's zijn waren in 2019 de **aanhoudende stijging van bouwkosten en verkoopprijzen van woningen**. Deze stijging zet de haalbaarheid van investeringsprojecten onder druk - en daarmee de realisatie van de productieaantallen. De waardeverhoging van woningen maakte de koopproducten moeilijker bereikbaar voor de beoogde inkomensgroepen. Beheersmaatregelen bij deze risico's zijn beperkt inzetbaar, omdat Dudok Wonen hier geen directe invloed op heeft.

## Maatregelen bij externe risico's

Voor de bouwkostenstijgingen hebben we deze maatregelen ingezet:

- verbeteren van relatiebeheer met aannemers en timing van opdrachten, om via efficiency maatregelen kosten te besparen;
- optimaliseren van investeringsprojecten, bijvoorbeeld in programma- en uitvoeringsplanningen;
- actief volgen van de prijsontwikkelingen en prijsrisico's afdekken als dat mogelijk is;
- effecten van stijging zichtbaar maken in scenario- en rendementsanalyses.

De stijgende verkoopprijzen op de woningmarkt zijn niet direct te beïnvloeden door Dudok Wonen. Daarom proberen we ruimte te zoeken binnen de verkoopproducten om woningen te kunnen verkopen aan de beoogde inkomensgroepen. In sommige gevallen moesten we besluiten om woningen niet te verkopen en zoveel mogelijk sociaal door te verhuren.

## Interne risico's

Interne omstandigheden kunnen ook een risico vormen voor de realisatie van de strategische doelstellingen. Deze interne risico's zijn meestal goed te voorzien van beheersmaatregelen. Ook is er relatief goed op de voortgang te monitoren. In 2019 waren dit de drie voornaamste interne risico's:

- **projectbeheersing** van de renovatie- en nieuwbouwprojecten;
- **verouderde kennis** van interne IT-tools;
- **datamanagement op klantgegevens** van verkoop en vrije sectorhuurwoningen kon onvoldoende gemonitord worden.

## Maatregelen bij interne risico's:

Deze maatregelen troffen wij om de beheersing van de projecten en de IT-kennis te vergroten:

- trainingen van personeel;
- inhuren van specialisten om intern kennis te helpen opbouwen;
- ontwikkelen van juiste methoden en technieken voor projectbeheersing bij de medewerkers.

Eerder deden we al onderzoek naar kopers en huurders in het verleden. Hiermee is een groot deel van het datamanagement op dit punt opgelost. Daarnaast realiseerden we structurele opbouw van benodigde data bij de huidige klantgegevens in vrijesector en verkoop. Natuurlijk hielden we daarbij rekening met de AVG-regelgeving.

## Financiële risico's

Financieel risicomanagement bestaat uit:

- de activiteiten en beslissingen rond de effectieve beheersing van de financiën van de organisatie;
- de effecten van externe factoren, zoals de beschikbaarheid van krediet en/of de rentestandbewegingen.

## Treasury en financiële risico's

Geconcludeerd is dat er op dit moment geen sprake is van grote financiële risico's of minder grote maar acute risico's. Wel kunnen we deze risico's benoemen op dit gebied:

- de mogelijke **gevolgen gekoppeld aan de derivatenlening**. Eind 2018 besloten we om deze lening af te wikkelen. Dit is in het eerste kwartaal van 2019 gerealiseerd. Daarom zijn de risico's die daaraan verbonden zijn komen te vervallen;
- mogelijke **ongewenste investeringen** als gevolg van het ontbreken van een vermogensstrategie voor Goois Wonen BV. Dit risico wordt in 2020 verminderd door het opstellen en vaststellen van een vermogensstrategie.

Door de getroffen en te treffen acties op het gebied van financieel management verschuift de aandacht voor treasury en financiële risico's weer meer naar de middellange termijn.

”

zorgvuldig, verstandig en rechtmatig handelen

## Vooruitblik 2020

- Veel van de toprisico's uit 2019 lopen door in 2020. **Risicoinventarisatiesessies** moeten uitwijzen hoe effectief de beheersmaatregelen geweest zijn en welke risico's groter zijn geworden.
- In 2020 voeren we net als de afgelopen jaren een risico-inventarisatie uit voor **het jaarlijkse risicomanagementrapport**. Daarnaast zorgen we voor periodieke voortgangsrapportages op de risico's in de organisatie.
- We gaan meer aandacht besteden aan **de risicobereidheid van de organisatie**. Er is steeds meer ruimte en aandacht voor de kansen van risico's, de focus ligt niet meer alleen op de bedreigingen. Als we meer aandacht geven aan de kansen, kan dit bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van Dudok Wonen. Zorgvuldig, verstandig en rechtmatig handelen blijven daarbij voorop staan.

# Rechtspersonen

---

---

## Over Stichting Dudok Wonen

Stichting Dudok Wonen is een toegelaten instelling volgens artikel 19 van de Woningwet. Het doel van de stichting is te werken op het gebied van de volkshuisvesting. Dit staat beschreven in artikel 45 van de Woningwet. De stichting geeft voorrang aan het huisvesten van personen die moeite hebben met het vinden van passende huisvesting, volgens artikel 46 van de Woningwet. Het uitgangspunt van Dudok Wonen is het vergroten van onafhankelijkheid op de woningmarkt onder deze personen.

”

de onafhankelijkheid op de woningmarkt vergroten

## Werkgebied

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

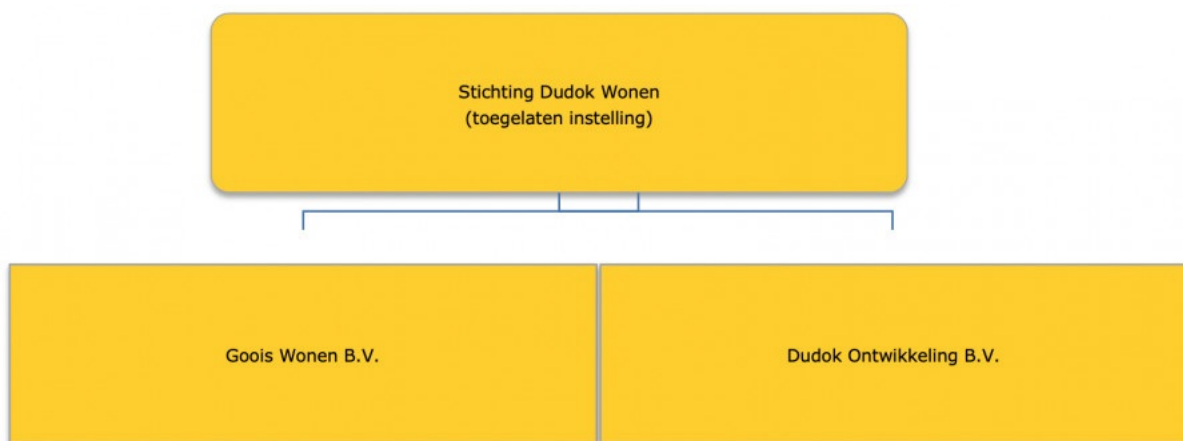
## Dochtermaatschappijen, deelnemingen en verbintenissen

Dudok Wonen kent dochtermaatschappijen, deelnemingen en verbintenissen. Het statutair werkgebied van de dochterondernemingen, deelnemingen en verbintenissen ligt binnen het overeengekomen regionale werkgebied. Het beleid van Dudok Wonen is om het aantal verbindingen zoveel mogelijk te beperken. In 2019 zijn 2 verbindingen geliquideerd: Dudok Ontwikkeling projecten B.V. en Dudok Ontwikkeling Projecten 2 B.V. In 2019 zijn geen verbindingen aangegaan of opgericht.

## Dochterondernemingen

Eind 2019 heeft Stichting Dudok Wonen deze dochterondernemingen:

- Goois Wonen B.V. Deze onderneming exploiteert vooral dure huurwoningen. Het doel van Goois Wonen is het goed laten renderen van vastgoed door efficiënt beheer van het vastgoed (-vermogen).
- Dudok Ontwikkeling B.V. Doel: het realiseren van (huur)woningen. In 2019 waren er geen activiteiten in deze B.V.



Figuur 25: Stichting Dudok Wonen en dochterondernemingen eind 2019

## **Verbintenis met Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok**

Dudok Wonen heeft een verbinding met Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok ('Theodotion') in Laren. Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok bezit en beheert een complex met daarin een tehuis met 26 luxe-appartementen. Hierin wordt gespecialiseerde zorg voor bewoners uitgevoerd. Het tehuis heeft een verbinding met het verzorgingshuis naast het complex. Dudok Wonen heeft twee van de vier bestuurszetels in Theodotion.

Door een rechtsvoorgang van Goois Wonen B.V. is aan Theodotion een annuïtaire geldlening verstrekt van € 6,3 miljoen, met een looptijd van 50 jaar. Onderpand voor de lening is een onherroepelijke volmacht tot het vestigen van hypotheek- en/of pandrecht op het onroerend goed.

# Ondertekening

---

---

Het volkshuisvestelijk jaarverslag is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen in de vergadering van 21 april 2020:

W.D. van Leeuwen,  
voorzitter

---

H.M. de Loor,  
vice-voorzitter

---

F.R.M. Rieter,  
lid

---

E.L. Özyenici,  
lid

---

B.G.M. Moesbergen,  
lid

---

# Verklaring van het bestuur

---

De directeur-bestuurder van Stichting Dudok Wonen verklaart:

- dat de stichting haar middelen uitsluitend heeft bestemd voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting;
- dat het bestuur het jaarverslag 2019 op 21 april 2020 heeft vastgesteld;
- dat de Raad van Commissarissen het jaarverslag 2019 op 21 april 2020 heeft goedgekeurd.

Hilversum, 21 april 2020

H.A. Zanting,

Directeur-bestuurder

---

# Jaarrekening 2019

---

# 1. Geconsolideerde balans per 31 december 2019

## Activa

(Bedragen x € 1.000, voor resultaatbestemming)

Ref.	ACTIVA	12/31/2019	12/31/2018
	<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>M1102</b>	<b>Vastgoedbeleggingen</b>		
M11028	DAEB vastgoed in exploitatie	712.868	679.339
M11020	Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	385.230	334.017
M11024	Onroerende zaken – Kopen naar Wens	64.511	61.981
M11021	Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	557	22.501
		<b>1.163.166</b>	<b>1.097.838</b>
<b>M1102</b>	<b>Materiële vaste activa</b>		
M11022	Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	9.599	9.769
		<b>9.599</b>	<b>9.769</b>
<b>M1103</b>	<b>Financiële vaste activa</b>		
M11033	Andere deelnemingen	2	2
M11035	Latente belastingvordering(en)	4.285	4.553
M11036	Leningen u/g	3.418	3.466
M11038	Te vorderen BWS-subsidies	-	17
M11039	Overige vorderingen	25.242	5.136
		<b>32.947</b>	<b>13.174</b>
		<b>1.205.712</b>	<b>1.120.761</b>
	<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<b>M1111</b>	<b>Onderhanden projecten</b>	-	-
<b>M1112</b>	<b>Vorderingen</b>		
M11120	Huurdebiteuren	379	401
M11126	Overige vorderingen	960	8.513
M11127	Overlopende activa	155	130
		<b>1.494</b>	<b>9.044</b>
<b>M1114</b>	<b>Liquide middelen</b>	31.924	34.574
		<b>33.418</b>	<b>43.618</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>1.239.130</b>	<b>1.164.399</b>

## Passiva

(Bedragen x € 1.000, voor resultaatbestemming)

Ref.	PASSIVA	12/31/2019	12/31/2018
<b>Ref.</b>	<b>VERMOGEN LANG</b>		
<b>M1105</b>	<b>Eigen vermogen</b>		
M11053	Herwaarderingsreserve	602.466	534.027
M11053	Overige reserve	249.867	198.261
M11054	Resultaat boekjaar	81.804	120.045
		<b>934.137</b>	<b>852.333</b>
<b>M1107</b>	<b>Voorzieningen</b>		
M11073	Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	1.454	-
M11074	Overige voorzieningen	349	410
		<b>1.803</b>	<b>410</b>
<b>M1108</b>	<b>Langlopende schulden</b>		
M11081	Schulden/leningen kredietinstellingen	217.713	233.554
M11084	Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken - Kopen naar Wens	38.612	40.337
M11083	Overige schulden	14.972	10.543
		<b>271.297</b>	<b>284.434</b>
		<b>1.207.237</b>	<b>1.137.177</b>
	<b>VERMOGEN KORT</b>		
<b>M1116</b>	<b>Kortlopende schulden</b>		
M11160	Schulden aan kredietinstellingen	22.965	17.881
M11162	Schulden aan leveranciers	2.426	2.538
M11164	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.422	1.297
M11110	Onderhanden projecten	-	147
M11167	Overige schulden	645	575
M11168	Overlopende passiva	4.435	4.784
		<b>31.893</b>	<b>27.222</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>1.239.130</b>	<b>1.164.399</b>

## 2. Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2019

	2019	2018
<b>EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>		
Huuropbrengsten	47.948	47.217
Opbrengsten servicecontracten	1.700	1.605
Lasten servicecontracten	-1.700	-1.605
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-4.221	-4.906
Lasten onderhoudsactiviteiten	-15.224	-13.644
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5.916	-6.187
<b>Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>	<b>22.587</b>	<b>22.480</b>
<b>VERKOOP VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>		
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	16.632	19.977
Toegerekende organisatiekosten	-1.179	-1.075
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-12.336	-13.852
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>	<b>3.117</b>	<b>5.050</b>
<b>NIET-GEREALISEERDE WAARDEVERANDERINGEN VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-7.094	-279
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	68.688	105.753
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarde	9.261	1.751
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	-72	-1.254
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>70.783</b>	<b>105.971</b>
<b>OVERIGE ACTIVITEITEN</b>		
Opbrengst overige activiteiten	105	407
Kosten overige activiteiten	-100	-369
<b>Netto resultaat overige activiteiten</b>	<b>5</b>	<b>38</b>
<b>Overige organisatiekosten</b>	<b>-1.649</b>	<b>-1.481</b>
<b>Leefbaarheid</b>	<b>-537</b>	<b>-316</b>
<b>FINANCIELE BATEN EN LASTEN</b>		
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	487	1.031
Rentelasten en soortgelijke kosten	-12.454	-9.736
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-11.967</b>	<b>-8.705</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>82.339</b>	<b>123.037</b>
Belastingen	-535	-2.992
Resultaat deelnemingen	-	-
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>81.804</b>	<b>120.045</b>
Rechtstreekste mutaties in het eigen vermogen van de rechtspersoon	-	-
<b>TOTAALRESULTAAT VAN DE RECHTSPERSOON</b>	<b>81.804</b>	<b>120.045</b>

### 3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

	2019	2018
<b>KASTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
<b>Ontvangsten</b>		
Huren	48.487	47.833
Vergoedingen	2.096	1.987
Overheidsontvangsten	-	299
Renteontvangsten	190	209
Overige bedrijfsontvangsten	322	585
	<b>51.095</b>	<b>50.913</b>
<b>Uitgaven</b>		
Erfpacht	-2	-2
Personeelsuitgaven	-5.788	-5.470
Onderhoudsuitgaven	-11.836	-11.416
Overige bedrijfsuitgaven	-9.835	-9.126
Renteuitgaven	-8.459	-9.436
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-63	-498
Verhuurderheffing	-4.133	-4.362
Leefbaarheid (externe uitgaven niet investeringsgebonden)	-214	-133
Vennootschapsbelasting	-	-
	<b>-40.328</b>	<b>-40.443</b>
<b>KASTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>	<b>10.765</b>	<b>10.470</b>
<b>KASTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
<b>Materiële vaste activa - ingaande kasstroom</b>		
Verkoopontvangsten bestaande huur, woon- en niet woongelegenheden	14.926	18.216
Verkoopontvangsten na inkoop (verkocht onder voorwaarden)	-	-
Verkoopontvangsten nieuwbouw, woon- en niet woongelegenheden	3.042	4.424
Verkoopontvangsten grond en overig	-	175
	<b>17.968</b>	<b>22.815</b>
<b>Materiële vaste activa - uitgaande kasstroom</b>		
Nieuwbouw huur, woon- en niet woongelegenheden	-4.673	-14.012
Nieuwbouw koop, woon- en niet woongelegenheden	-1.055	-4.161
Woningverbetering, woon- en niet woongelegenheden	-4.938	-4.412
Aankoop woongelegenheden (inclusief VOV)	-2.758	-736
Investeringen overig	-161	-97
	<b>-13.585</b>	<b>-23.417</b>
<b>Financiële vaste activa - in en -uitgaande kasstroom</b>		
- Ontvangsten verbindingen en overig	118	37
- Uitgaven verbindingen en overig	-71	-92
	<b>47</b>	<b>-55</b>
<b>KASTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>4.430</b>	<b>-657</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Opgenomen door WSW geborgde leningen	25.000	15.000
Opgenomen niet door WSW geborgde leningen	-	-
Aflossing door WSW geborgde leningen	-48.176	-22.082
Aflossing niet door WSW geborgde leningen	-770	-752
<b>KASTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-23.946</b>	<b>-7.835</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>-8.750</b>	<b>1.978</b>
<b>WIJZIGING KORTGELDMUTATIES (Collateral (margin call verplichting))</b>	<b>6.100</b>	<b>200</b>
Liquide middelen begin periode	34.574	32.396
Liquide middelen eind periode	31.924	34.574
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>-2.650</b>	<b>2.178</b>

## 4. Algemene toelichting

---

### 4.1. Toegelaten instelling

Stichting Dudok Wonen (KvK-nummer 32023773), statutair gevestigd te Hilversum, Larenseweg 32, is een stichting met de status van toegelaten instelling conform artikel 19 eerste lid van de Woningwet. Zij is werkzaam binnen de juridische wetgeving vanuit de Woningwet en het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV).

### 4.2. Toegepaste standaarden

Conform de in het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 geformuleerde eisen voor toegelaten instellingen is de jaarrekening opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek behoudens enige uitzonderingen van specifieke aard, alsmede in overeenstemming met de beleidsregels Wet normering bezoldiging topfunctionarissen. In de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is Richtlijn 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting opgenomen die nadere interpretatie geeft aan de in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek opgenomen voorschriften. In deze richtlijn zijn onder meer specifieke modellen voor de balans en winst-en-verliesrekening opgenomen. Richtlijn 645 geeft uitsluitend regels voor sectorspecifieke aangelegenheden. Voor de overige aangelegenheden zijn de algemeen geldende richtlijnen van toepassing.

### 4.3. Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Dudok Wonen wordt in haar bedrijfsvoering geconfronteerd met diverse regeringsmaatregelen, waar het beleid op is en wordt aangepast.

Dudok Wonen blijft voldoen aan kengetallen zoals die door sectorinstituten en relevante externe partijen gehanteerd worden en relevant zijn voor het behouden van toegang tot de kapitaalmarkt. Dit doet zij doordat een meerjarenbeleid is vastgesteld met extra aandacht voor onderhoud, waaronder veiligheidsaspecten van het vastgoed en verduurzaming op korte- en lange termijn. Een kritische Prestatie Indicator is: 'Alle woningen zijn en blijven veilig, schoon en heel, op ieder moment in de Levenscyclus'. Hierdoor zal ook op de lange termijn de waarde van het vastgoed behouden blijven.

*Conclusie:*

Bovenstaande betekent dat het de verwachting van het bestuur is dat Dudok Wonen zal kunnen blijven voldoen aan de in de sector gebruikelijke (financiële) kengetallen. Op grond hiervan is de jaarrekening opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

### 4.4. Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten of op actuele waarde. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Dudok Wonen zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

In de jaarrekening worden naast juridische verplichtingen tevens feitelijke verplichtingen verantwoord, die kunnen worden gekwantificeerd als 'intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd'. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvorming- en communicatieproces rondom projectontwikkeling en renovatie.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer op de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer op de balans opgenomen vanaf het

tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengst wordt verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de transactie zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's (bedragen x € 1.000). Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal, tenzij anders vermeld.

#### 4.4.1 Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Vastgoedbeleggingen, marktwaarde in verhuurde staat: DAEB vastgoed in exploitatie en het niet-DAEB vastgoed in exploitatie worden gewaardeerd tegen marktwaarde in verhuurde staat met inachtneming van de relevante feiten en omstandigheden van de markt waarop de toegelaten instelling actief is. De aannames aangaande de geprognosticeerde kasstromen zijn gebaseerd op de contractuele verplichtingen van Dudok Wonen die rusten op het vastgoed. De overige (na de contractperiode in acht te nemen) aannames en uitgangspunten zijn gebaseerd op gegevens van de markt waarop de toegelaten instelling actief is. Dudok Wonen hanteert het waardebegrip van de marktwaarde in verhuurde staat: Het bedrag dat het waarderingscomplex bij complexgewijze verkoop naar schatting zal opbrengen nadat de verkoper het complex na de beste voorbereiding op de gebruikelijke wijze in de markt heeft aangeboden en waarbij de koper de onroerende zaak aanvaardt onder gestanddoening van de lopende huurovereenkomsten met alle daaraan verbonden rechten en plichten. In de waardering is een groot aantal schattingselementen opgenomen. Voor de woningen en parkeerplaatsen zijn de aannames en uitgangspunten van de basiswaardering in het Handboek modelmatig waarden marktwaarde 2019 gehanteerd. Voor de gehanteerde aannames en uitgangspunten (inclusief de disconteringsvoet) bij de waardering van het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed is door een externe taxateur een taxatierapport met betrekking tot de marktconformiteit afgegeven.
- Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie: bepaling van het moment van aangaan van de feitelijke verplichtingen inzake investeringen nieuwbouw, woningverbetering en renovatie ten behoeve van het bepalen en treffen van een voorziening voor onrendabele investeringen. Voornoemde verplichtingen worden in de jaarrekening verwerkt op het moment dat deze kunnen worden gekwalificeerd als 'intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd'. Hiervan is sprake wanneer uitingen door Dudok Wonen zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige nieuwbouw-, woningverbetering of renovatieprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van Dudok Wonen. De financiële impact van voornoemde feitelijke verplichtingen kan afwijken bij daadwerkelijke realisatie. De realisatie kan onder meer wijzigen als gevolg van wettelijke procedures, aanpassingen in voorgenomen bouwproductie en in prijsniveau van leveranciers.
- Aannames en veronderstellingen gehanteerd bij de bepaling van de belastingpositie (inclusief latente belastingpositie). Dit betreft met name de uitgangspunten en veronderstellingen met betrekking tot de voor de waardering van de belastingpositie gehanteerde prognose van toekomstige verwachte fiscale resultaten.

## 4.5. Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Dudok Wonen en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin Dudok Wonen een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken.

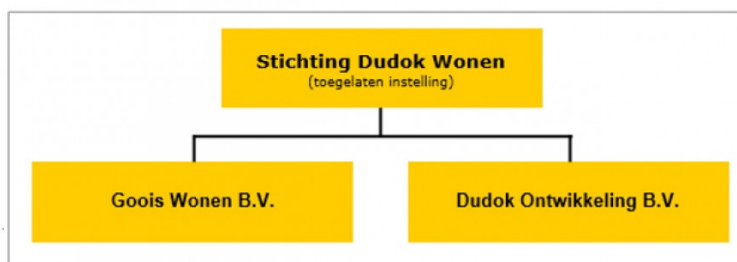
Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de groep gemaakte winsten en verliezen.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd.

In de consolidatie worden deelnemingen tegen nettovermogenswaarde opgenomen voor zover eenzelfde invloed op het beleid kan worden uitgeoefend als door elk der overige participanten (joint venture accounting).

De in de consolidatie begrepen rechtspersonen en vennootschappen zijn:



## Geconsolideerde entiteiten

(D = direct belang, I = indirect belang)

Volledig geconsolideerd	Statutaire zetel	(Indirect) kapitaalbelang
Goois Wonen B.V.	Hilversum	100% (D)
Dudok Ontwikkeling B.V.	Hilversum	100% (D)

De geconsolideerde entiteiten hebben de volgende activiteiten:

- Goois Wonen B.V.: het beleggen van vermogen en beheer en verhuur van onroerend goed.
- Dudok Ontwikkeling B.V.: het realiseren van (huur)woningen.

Voorts heeft Goois Wonen B.V. (als rechtsopvolger van Dudok Wonen B.V.) naast bovengenoemde belangen een verbinding met Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok. Deze verbinding komt niet in aanmerking voor consolidatie daar er geen sprake is van een economische eenheid, doch slechts sprake is van een duurzame financiële band door middel van een lening van € 3,5 miljoen. Het complex telt 26 luxe appartementen en wordt beheerd door de Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok. Het tehuis is gespecialiseerd in zorg voor bewoners en heeft een verbinding met het verzorgingshuis naast het complex.

De Verenigingen van Eigenaren (VvE's) waarin Dudok Wonen participeert zijn niet geconsolideerd. Voor de VvE's waarin Dudok Wonen met 50% of meer participeert wordt er een beroep gedaan op artikel 407 lid 1a 'gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel'. Consolidatie van de belangen in de VvE's heeft overigens geen gevolgen voor het eigen vermogen van Dudok Wonen.

Dudok Wonen of haar groepsmaatschappijen participeren in 95 actieve VvE's (98 actieve VvE's in 2018). Deze participaties vloeien voort uit het gevoerde beleid om woningen uit de bestaande voorraad te verkopen.

## 4.6. Presentatiewijzigingen

Er hebben in 2019 geen presentatiewijzigingen plaatsgevonden.

## 4.7. Schattingswijzigingen

In de jaarrekening 2018 is de marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed in exploitatie bepaald volgens het Handboek modelmatig waarden marktwaarde (hierna: Handboek) zoals dat is opgenomen in de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting 2016 (gepubliceerd in de Staatscourant op 16 december 2016), waarbij Dudok de full-versie van het handboek modelmatig waarden heeft gehanteerd. In 2019 is overgegaan naar de basisversie van het Handboek, vanwege de beperkte mogelijkheid om conform het interne aanbestedingsbeleid een gedegen aanbesteding te kunnen uitvoeren

voor een nieuwe taxateur. Conform de richtlijnen voor de jaarverslaggeving is het effect van deze schattingswijziging prospectief verwerkt. Het effect van de schattingswijziging op het resultaat en vermogen is niet materieel. Gezien de prospectieve verwerking zijn de vergelijkende cijfers over 2018 hierop niet aangepast.

## 4.8. Stelselwijzigingen

In 2019 heeft een stelselwijziging plaatsgevonden. De wijziging heeft betrekking op de aanpassing door de Raad voor de Jaarverslaggeving van de bepalingen van RJ 272, 'Belastingen naar de winst'. In RJ 272.405 is toegevoegd dat in het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende actief of passief geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur plaats zal vinden, rekening dient te worden gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur.

Op grond van deze aanpassing wordt er niet langer een latentie gevormd voor vastgoed bestemd voor verkoop omdat het zeer waarschijnlijk is dat de boekwinst fiscaal niet tot afwikkeling komt door het gebruik van de herinvesteringsreserve.

### Effect stelselwijziging latentie verkopen

Balans per 1-1-2018	Jaarrekening 2018	Na stelselwijziging	Effect stelselwijziging
Activa:	8.784	7.545	-1.239
Latente belastingvordering			
Passiva:	197.481	196.242	-1.239
Eigen vermogen: Overige reserves			

Winst- en verliesrekening over 2018	Jaarrekening 2018	Na stelselwijziging	Effect stelselwijziging
Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-6.079	-2.992	3.087
Effect stelselwijziging op het resultaat over 2018			

Balans per 31-12-2018	Jaarrekening 2018	Na stelselwijziging	Effect stelselwijziging
Activa:	2.705	4.553	1.848
Latente belastingvordering			
Passiva:	116.958	120.045	3.087
Eigen vermogen: Resultaat boekjaar			

## 4.9. Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te bepalen posten.

Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde.

In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract.

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

### 4.9.1 Gekochte leningen en obligaties

Gekochte leningen en obligaties waarvan Dudok Wonen de intentie heeft deze tot het einde van de looptijd aan te houden, en hiertoe ook in staat is, worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

### 4.9.2 Verstrekte leningen en overige vorderingen

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

### 4.9.3 Investeringsinstrumenten in eigenvermogensinstrumenten zonder beursnotering

Beleggingen in aandelen zonder beursnotering worden na eerste opname tegen kostprijs of lagere marktwaarde gewaardeerd.

#### 4.9.4 Dividenden

Dividenden worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord op het moment dat deze betaalbaar zijn gesteld.

#### 4.9.5 Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

#### 4.9.6 Afgeleide financiële instrumenten

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de onderneming niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van de toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst-en-verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies eveneens in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

Dudok Wonen documenteert de hedge relaties in specifieke hedge documentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedge relaties door vast te stellen dat er sprake is van een effectieve hedge respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges.

Op elke balansdatum bepaalt Dudok Wonen de mate van ineffectiviteit van de combinatie van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie (de hedge relatie). De mate van ineffectiviteit van de hedge relatie wordt vastgesteld door het vergelijken van de kritische kenmerken van het afdekkingsinstrument en de afgedekte positie in de hedge relatie. Dudok Wonen hanteert voor deze vergelijking de volgende kritische kenmerken, omvang, looptijd, afgedekt risico en de wijze van afrekening van het afdekkingsinstrument en afgedekte positie. Indien de kritische kenmerken, beoordeeld in de context van de hedge relatie, aan elkaar gelijk zijn (geweest), is geen sprake (geweest) van ineffectiviteit.

Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn (geweest), is sprake (geweest) van ineffectiviteit. In dat geval vindt de effectiviteitstest plaats door vergelijking van de cumulatieve verandering in reële waarde van een op afsluitdatum gedefinieerd hypothetisch afgeleid instrument, met een reële waarde van nihil op afsluitdatum (als proxy van de afgedekte positie), met de cumulatieve waardeverandering van het werkelijke afgeleide instrument. Indien de laatste een hogere negatieve waarde heeft dan het hypothetisch afgeleide instrument, wordt het verschil als ineffectiviteit in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

#### 4.9.7 Derivaten aangehouden voor hedging doeleinden

De rentevoet van lopende en in de toekomst te verwachten zeer waarschijnlijke financieringen is variabel van aard en gebaseerd op 3-maands Euribor. In de analyse van de financiële risico's heeft de Groep het risico van renteschommelingen onderkend en geconcludeerd dit risico niet zelf te willen dragen doch af te dekken door middel van derivaten.

Voor deze derivaten past Dudok Wonen kostprijs hedge accounting toe op basis van generieke documentatie met vastlegging van:

- de algemene hedgestrategie, hoe de hedgerelaties passen in de doelstellingen van risicobeheer en de verwachting aangaande de effectiviteit van deze hedgerelaties;
- de in het soort hedgerelatie betrokken hedge-instrumenten en afgedekte posities.

Op het moment van de eerste verantwoording worden deze derivaten gerubriceerd als "Derivaten met toepassing van kostprijs hedge-accounting".

De waardering en resultaatbepaling is als volgt:

- Op moment van eerste waardering wordt de reële waarde van het derivaat bepaald; over het algemeen is de uitkomst daarvan een nihil-waarde en wordt geen actief- of passiefpost op de balans opgenomen.
- De vervolgwaaardering geschiedt tegen kostprijs of lagere marktwaarde waarbij een lagere waarde in geval van een effectieve hedge relatie voor de waardering en resultaatbepaling niet in aanmerking wordt genomen.
- Op moment van eerste waardering alsmede tussentijds bij aanpassing van de contractuele afspraken met betrekking tot het derivaat en/of het afgedekte renterisico van de betreffende lening wordt bepaald of sprake is van ineffectiviteit. Daartoe wordt beoordeeld of het referentiebedrag van het derivaat niet groter is dan de omvang van de lening alsmede dat de kritische kenmerken zoals omvang, looptijd, renteherzieningsdata, momenten van betaling van rente en aflossing, basis voor de rentevoet en dergelijke van het derivaat en het afgedekte renterisico aan elkaar gelijk zijn.

Indien de kritische kenmerken niet aan elkaar gelijk zijn of zijn geweest, is dit een indicatie dat de hedge relatie een ineffectief deel bevat dat door middel van de dollar offset methode wordt berekend.

Indien en voor zover de ineffectiviteit per balansdatum op cumulatieve basis in een verlies resulteert, wordt de ineffectiviteit verwerkt in de winst-en-verliesrekening van het betreffende boekjaar. Blijkt op een later moment dat het cumulatieve verlies wegens ineffectiviteit is afgenomen dan wordt deze afname ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Kostprijs-hedge-accounting wordt beëindigd indien:

- Het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening is verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge, wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt.
- De hedge-relatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting. Indien de afgedekte positie een in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:
  - Indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt, wordt hedge accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, blijft afhankelijk van de situatie off balance of op de balans.

#### 4.9.8 Bijzondere waardeverminderingen financiële activa

Ook voor financiële vaste activa, waaronder financiële instrumenten beoordeelt Dudok Wonen op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij aanwezigheid van objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt Dudok Wonen de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs, wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Een eventueel bijzonder waardeverminderversverlies wordt teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

# 5. Verdere uitwerking grondslagen voor waardering activa en passiva

## 5.1. Classificatie vastgoed naar typologie

De onroerende zaken in exploitatie worden op objectniveau geclassificeerd naar DAEB en niet-DAEB vastgoed op basis van het in 2017 door de Autoriteit woningcorporaties goedgekeurd definitief scheidingsvoorstel, aangepast voor transacties nadien tussen de DAEB respectievelijk de niet-DAEB tak.

## 5.2. Vastgoedbeleggingen

### 5.2.1 DAEB vastgoed in exploitatie & Niet-DAEB vastgoed in exploitatie

DAEB vastgoed in exploitatie en niet-DAEB vastgoed in exploitatie worden gewaardeerd tegen actuele waarde. De actuele waarde betreft voor dit doel de marktwaarde in verhuurde staat.

#### *Marktwaarde in verhuurde staat:*

De marktwaarde in verhuurde staat is gebaseerd op beschikbare marktgegevens met inachtneming van de relevante feiten en omstandigheden van de markt waarop Dudok Wonen actief is. De aannames aangaande de geprognosticeerde kasstromen zijn gebaseerd op de contractuele verplichtingen van Dudok Wonen die rusten op het vastgoed. De overige (na de contractperiode in acht te nemen) aannames en uitgangspunten zijn gebaseerd op gegevens van de markt waarop zij actief is.

Onder paragraaf 9.1 Niet-DAEB vastgoed in exploitatie en DAEB vastgoed in exploitatie zijn de gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten nader toegelicht.

#### *Kasstroombenerende eenheid:*

Het interne beleid en de bedrijfsvoering van Dudok Wonen is gericht op sturing van de waarde van het vastgoed in exploitatie op basis van waarderingscomplexen.

#### *Eerste waardering:*

Bij de eerste verwerking wordt het vastgoed in exploitatie gewaardeerd tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief transactiekosten en verminderd met eventuele investeringssubsidies. De verkrijgings- of vervaardigingsprijs wordt bepaald als de som van de bestede externe kosten en de direct hieraan toerekenbare kosten. De in de toekomst te maken kosten voor sloop worden ten laste van het resultaat verantwoord in het jaar dat de exploitatie door sloop wordt beëindigd.

#### *Uitgaven na eerste verwerking:*

Uitgaven na eerste verwerking die voldoen aan de algemene activeringscriteria worden geactiveerd tegen kostprijs en vervolgens getoetst aan het verschil in marktwaarde van het complex vóór en na deze uitgaven. Het marktwaardeverschil wordt in het actief verwerkt als een waardevermindering of -vermeerdering en in het resultaat verantwoord als 'Overige waardeveranderingen vastgoedbeleggingen'. Onderhoudsuitgaven en uitgaven voor renovatiewerkzaamheden worden slechts geactiveerd indien er sprake is van een waardeverhoging van het actief. De overige onderhoudslasten worden rechtstreeks ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

#### *Waardering na eerste verwerking*

Na eerste verwerking wordt het vastgoed in exploitatie gewaardeerd tegen actuele waarde, overeenkomstig artikel 35 lid 2 van de Woningwet. Onder actuele waarde wordt in dit verband verstaan de marktwaarde overeenkomstig het marktwaardebegrip "onderhandse verkoopwaarde in verhuurde staat". Voortvloeiend uit artikel 14 van de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTIV) is deze marktwaarde bepaald conform het "Handboek modelmatig waarden marktwaarde – Actualisatie peildatum 31 december 2019", derhalve de marktwaarde in verhuurde staat. Dudok Wonen past hiervoor ultimo 2019 de basiswaardering toe voor de woningen en parkeerplaatsen en de "full-variant" voor het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed. In 2018 werd de gehele vastgoedportefeuille volgens de "full-variant" gewaardeerd. De marktwaarde in verhuurde staat is benaderd door de contante waarde van de geschatte toekomstige

kasstromen te bepalen (discounted cash flow methode). Na eerste verwerking wordt een waardevermindering of – vermeerdering als gevolg van de waardering tegen actuele waarde bepaald op complexniveau. De waardevermindering of – vermeerdering wordt in het resultaat verantwoord als ‘Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille’.

Jaarlijks vindt in de zomer na afloop van het jaarrekeningtraject een landelijke validatie van de basisversie plaats. Daarbij wordt door vergelijking met de full-versie achteraf aangegeven of de basisversie een marktwaarde uitkomst heeft gegeven die binnen acceptabele bandbreedte van de full-versie uitkomst ligt. Dit vormt input om de basisversie eventueel aan te passen. Deze inzichten zijn vanzelfsprekend nog niet bekend en niet meegenomen bij de totstandkoming van deze jaarrekening.

#### *Complexindeling*

Om de marktwaardewaardering van het vastgoed in exploitatie te bepalen, zijn alle verhuureenheden opgedeeld in waarderingscomplexen. Een waarderingscomplex is een samenstel van verhuureenheden dat in principe bestaat uit vergelijkbare verhuureenheden voor wat betreft type vastgoed, bouwperiode en locatie, en dat als één geheel in verhuurde staat aan een derde partij kan worden verkocht. Alle verhuureenheden maken deel uit van een waarderingscomplex of zijn een afzonderlijk waarderingscomplex.

#### *Doorexploiteer- en uitpondscenario*

De geschatte toekomstige kasstromen worden bepaald op basis van de discounted cash flow (‘DCF’) methode. Voor woon- en parkeergelegenheden vindt de bepaling van de toekomstige inkomende en uitgaande kasstromen plaats aan de hand van enerzijds het doorexploiteer scenario en anderzijds het uitpondscenario, mede op basis van artikel 31 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV). De marktwaarde in verhuurde staat is op waarderingscomplex niveau bepaald op basis van de hoogste waardering van het doorexploiteer- of uitpondscenario, beide berekend op basis van de contante waarde van inkomende en uitgaande kasstromen.

Het doorexploiteerscenario veronderstelt dat verhuureenheden worden doorverhuurd, waarbij elk jaar bij een deel van de verhuureenheden de huurder verhuist. Bij de leegkomende verhuureenheden wordt verondersteld dat die eenheid opnieuw wordt verhuurd, waarbij de huur na mutatie wordt aangepast naar de potentiële huur op basis van de markthuurl of de maximale huur op basis van het woningwaarderingstelsel. Aan het einde van een 15-jarige DCF-periode wordt een eindwaarde opgenomen. De kasstromen in de 15-jarige DCF-periode en deze eindwaarde worden vervolgens contant gemaakt naar balansdatum en opgeteld. De eindwaarde wordt bepaald op basis van de veronderstelling van doorexploiteren met een voortdurende looptijd, waarbij de afzonderlijke kasstromen zich ontwikkelen met de eigen groeivoet.

Voor bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed alsmede voor studentencplexen, parkeergelegenheden en intramuraal zorgvastgoed is alleen het doorexploiteerscenario van toepassing.

Het uitpondscenario veronderstelt dat verhuureenheden bij mutatie leeg worden verkocht. In tegenstelling tot het doorexploiteerscenario wordt de huur voor deze verhuureenheden niet aangepast, maar wordt daarvoor in de plaats de verwachte verkoopkasstroom opgenomen. Aan het einde van een 15-jarige DCF-periode wordt een eindwaarde van de nog niet verkochte verhuureenheden opgenomen. De kasstromen in de 15-jarige DCF-periode en deze eindwaarde worden vervolgens contant gemaakt naar balansdatum en opgeteld. De eindwaarde wordt bepaald op het verder uitponden van de aan het eind van het 15e jaar nog niet verkochte woongelegenheden, waarbij de mutatiekans met 50% wordt gehalveerd ten opzichte van de mutatiekans in het doorexploiteerscenario en wordt gerekend met een verouderingstoeslag van 100% voor het instandhoudingsonderhoud.

#### *Herwaardering*

Jaarlijks wordt op balansdatum de actuele waarde van het vastgoed in exploitatie opnieuw bepaald. (Ongerealiseerde) winsten of verliezen ontstaan door een wijziging in de actuele waarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Wanneer op complexniveau de actuele waarde de boekwaarde op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs (kostprijs) overtreft, wordt een herwaarderingsreserve gevormd die wordt toegelicht bij het eigen vermogen. De boekwaarde op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs betreft de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs (derhalve niet verminderd met cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen).

#### *5.2.2 Toerekening van activa, verplichtingen, baten, lasten en kasstromen aan de DAEB-tak en de niet-DAEB-tak*

Het vastgoed in exploitatie wordt op basis van het in 2017 door de Autoriteit woningcorporaties goedgekeurd definitief scheidingsvoorstel plus eventuele verkopen binnen de Toegelaten Instelling tussen de DAEB- en niet-DAEB-tak geclassificeerd naar DAEB- en niet-DAEB-vastgoed. Voor de toerekening van activa, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen aan deze DAEB-tak of niet-DAEB-tak is de volgende methodiek toegepast:

- Wanneer activa, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen volledig toezien op DAEB- of niet-DAEB-

activiteiten, zijn deze volledig aan de DAEB-tak respectievelijk niet-DAEB-tak toegerekend;

- Wanneer deze toezien op zowel DAEB- als niet-DAEB activiteiten, zijn deze op basis van een verdeelsleutel toegerekend. Deze verdeelsleutel is gebaseerd op het aandeel DAEB-verhuureenheden ten opzichte van het aandeel niet-DAEB-verhuureenheden.
- Vorderingen, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen uit hoofde van vennootschapsbelasting worden toegerekend aan de DAEB- of niet-DAEB-tak op basis van op basis van de relatieve verdeling qua aantal verhuureenheden.

### 5.2.3 Beleidswaarde

De beleidswaarde sluit aan op het beleid van Dudok Wonen en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed in exploitatie, uitgaande van dit beleid. De grondslagen voor de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie komen overeen met de grondslagen voor de bepaling van de marktwaarde, met uitzondering van:

1. Enkel uitgaan van het doorexploiteerscenario, derhalve geen rekening houden met een uitpondscenario en geen rekening houden met voorgenomen verkopen van vastgoed in exploitatie.
2. Inrekening van de intern bepaalde streefhuur in plaats van de markthuur, vanaf het ingeschatte moment van (huurders)mutatie.
3. Inrekening van toekomstige onderhoudslasten, bepaald overeenkomstig het (onderhouds)beleid van de corporatie en het als onderdeel daarvan vastgestelde meerjaren onderhoudsprogramma voor het vastgoedbezit, in plaats van onderhoudsnormen in de markt.
4. Inrekening van toekomstige verhuur- en beheerslasten in plaats van marktconforme lasten ter zake. Hieronder worden verstaan de directe en indirecte kosten die rechtstreeks zijn te relateren aan de verhuur- en beheeractiviteiten van de corporatie en zoals deze worden opgenomen onder het hoofd 'lasten verhuur en beheeractiviteiten' in de resultatenrekening. Voor zover afwijkend van de voor de bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerde uitgangspunten, zijn de gehanteerde uitgangspunten voor de toekomstige exploitatie - zoals toegepast voor de bepaling van de beleidswaarde van de activa in exploitatie - afgeleid van de meerjarenbegroting (ontwikkeling streefhuur, onderhoudslasten en de lasten van verhuur & beheer) en geënt op de wettelijke voorschriften opgenomen in RTIV artikel 15.

Dudok Wonen heeft hierbij uitgangspunten bepaald die mede van invloed zijn op de beleidswaarde. Wijzigingen van deze uitgangspunten zijn derhalve van invloed op deze waarde.

### 5.2.4 Onroerende zaken inzake Kopen naar Wens "oude" contracten (eigendoms participaties)

De onroerende zaken inzake Kopen naar Wens betreffen eigendoms participaties, die omvatten het bloot eigendom van de grond en van de opstal van het verkoopproduct "Kopen naar Wens". Hierbij stelt Dudok Wonen de Koper in staat om op termijn, tegen geïndexeerde uitgestelde betaling, een Woning in (vol) eigendom te verwerven. De koper verwerft daarom in eerste instantie het recht van erfpacht op de grond en het recht van erfpacht op de opstal. De "oude" contracten betreffen de contracten welke voor 2013 zijn afgesloten.

De eigendoms participaties worden jaarlijks op basis van nominale waarde (uitgestelde betaling) geïndexeerd met de prijsindex bestaande koopwoningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De waardering voor de jaarrekening vindt plaats tegen actuele waarde op basis van een Discounted Cash Flow-methode (DCF). De waarde van de eigendoms participatie is verbonden aan de tijdsverwachting dat de Koper eventuele tussentijdse afkoop en de koopsom voor het verwerven van het bloot eigendom heeft voldaan.

De ontvangen koopsommen zijn tevens als 'vooruitontvangen Koopsom Kopen naar Wens' onder verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken – Kopen naar Wens bij de langlopende schulden opgenomen.

#### Waardemutatie:

De waardemutaties in onroerende zaken inzake Kopen naar Wens "oude" contracten worden in de winst-en-verliesrekening in de post niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verantwoord.

### 5.2.5 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de eigen exploitatie

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie betreffen ingrijpende investeringen in bestaande complexen en investeringen in nieuwe verhuureenheden. Waardering vindt plaats tegen bestede kosten en toegerekende kosten van het werkapparaat uit hoofde van voorbereiding, toezicht en directievoering onder aftrek van de per project geschatte noodzakelijk geachte voorziening voor niet-gedekte kosten en risico's op basis van de marktwaarde in verhuurde staat. Het zogeheten onrendabele deel wordt ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post 'overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille'.

Voorts wordt rente tijdens de bouw toegerekend aan kwalificerende activa. De geactiveerde rente wordt berekend tegen de gewogen gemiddelde rentevoet van de aangetrokken leningen.

De noodzakelijk geachte voorziening wordt bepaald op het moment van aangaan van de feitelijke verplichtingen inzake investeringen nieuwbouw, woningverbetering en herstructurering. Voornoemde verplichtingen worden in de jaarrekening verwerkt op het moment dat deze kunnen worden gekwalificeerd als 'intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd'. Hiervan is sprake wanneer uitingen door Dudok Wonen zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige nieuwbouw-, woningverbetering of herstructureringsprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het uitvoeringsbesluit in het besluitvormingsproces van Dudok Wonen.

Indien op projectniveau de opgenomen voorziening de geactiveerde kosten overschrijdt, wordt het project per saldo opgenomen onder de post voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen aan de creditzijde van de balans.

In het geval de geschatte marktwaarde in verhuurde staat van het project op een hoger niveau ligt dan de geschatte totale projectkosten vindt de toerekening van deze waardemutatie plaats naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het project ('percentage of completion'-methode) per balansdatum op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Deze waardemutaties worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van de winst-en-verliesrekening in de post 'Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille' verantwoord.

## 5.3. Materiële vaste activa

### 5.3.1 Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen.

De afschrijvingen op kantoorgebouwen, inventaris, automatisering en vervoermiddelen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur rekening houdend met de restwaarde bij einde gebruik. Op bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven.

De volgende economische levensduur in jaren wordt gehanteerd:

- Kantoorgebouwen: 40
- Inventaris: 8
- Automatisering: 5
- Vervoermiddelen: 5

Onderhoudsuitgaven bij kantoorgebouwen worden geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen. Indien er geen sprake is van verlenging van de gebruiksduur worden de onderhoudsuitgaven ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

#### *Bijzondere waardeverminderingen*

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen boekwaarde en de realiseerbare waarde.

## 5.4. Financiële vaste activa

### 5.4.1 Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde.

Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderinggrondslagen van Dudok Wonen gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd.

Wanneer Dudok Wonen garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door Dudok Wonen ten behoeve van deze deelneming.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of duurzaam lagere waarde.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderv verliezen.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het hoofd Financiële instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiepost. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder financiële baten en lasten.

#### *5.4.2 Latente belastingvordering(en)*

Zie toelichting bij '5.9.2 Latente belastingvorderingen en- verplichtingen'.

#### *5.4.3 Te vorderen BWS-subsidies*

De vordering uit hoofde van binnen het Besluit Woninggebonden Subsidies toegezegde bedragen (contante waarde van de uitbetalingen) wordt jaarlijks verminderd met de door de subsidieverstrekker beschikbaar gestelde bedragen. De uitbetalingstermijn is afhankelijk gesteld van de disconteringsvoet en belooft vanaf de vaststelling van de subsidie maximaal 30 jaar.

#### *5.4.4 Overige vorderingen*

##### *Onroerende zaken inzake Kopen naar Wens "nieuwe" 102% contracten (eigendoms participaties)*

Onroerende zaken inzake Kopen naar Wens hebben betrekking op de koopproducten Kopen naar Wens.

Onder de onroerende zaken inzake Kopen naar Wens opgenomen eigendoms participaties omvatten het bloot eigendom van de grond en van de opstal van het verkoopproduct Kopen naar Wens, waarbij Dudok Wonen de Koper in staat stelt op termijn tegen geïndexeerde uitgestelde betaling een Woning in (vol) eigendom te verwerven. De koper verwerft daarom in eerste instantie het recht van erfpacht op de grond en het recht van erfpacht op de opstal.

De eigendoms participaties worden jaarlijks op basis van nominale waarde (uitgestelde betaling) geïndexeerd met de prijsindex bestaande koopwoningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De waardering vindt plaats tegen actuele waarde op basis van een Discounted Cash Flow-methode (DCF). De waarde van de eigendoms participatie is verbonden aan de tijdsverwachting dat de Koper eventuele tussentijdse afkoop en de koopsom voor het verwerven van het bloot eigendom heeft voldaan.

## **5.5. Voorraden**

### *5.5.1 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop*

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop betreft investeringen in bouwterreinen en bouwwerken voor eigen rekening en risico bestemd voor de verkoop. De investeringen worden bij de start als vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop geclassificeerd. Wanneer eenheden verkocht zijn wordt dat deel van de investering als onderhanden projecten geclassificeerd.

In de waardering van vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop worden de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan het project, kosten van grond en terreinen), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project (onder meer verzekeringskosten, kosten van ontwerp en technische assistentie en rente op schulden over het tijdvak dat aan het project kan worden toegerekend) en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, begrepen. Verwachte verliezen op vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening als last verwerkt.

### *5.5.2 Overige voorraden*

De voorraad grond- en ontwikkelposities wordt gewaardeerd tegen aanschafwaarde en bijkomende kosten. Op het moment dat grond- en ontwikkelposities daadwerkelijk in ontwikkeling worden genomen vindt overheveling plaats naar vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie/vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de verkoop/onderhanden projecten. Als de grond- en ontwikkelposities een zodanige waardevermindering ondergaan dat de opbrengstwaarde lager is dan de geactiveerde kosten, dan wordt deze waardevermindering ten laste van het resultaat verantwoord. Hiertoe wordt de waarde van de grond- en ontwikkelposities periodiek getoetst aan de marktwaarde.

## 5.6. Onderhanden projecten

In de waardering van onderhanden projecten worden de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals personeelskosten voor werknemers direct werkzaam aan het project, kosten van grond en terreinen), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project (onder meer verzekeringskosten, kosten van ontwerp en technische assistentie en rente op schulden over het tijdvak dat aan het project kan worden toegerekend) en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend, begrepen.

De toerekening van opbrengsten, kosten en winstneming op onderhanden projecten geschiedt naar rato van de verrichte prestaties bij de uitvoering van het werk ('percentage of completion'-methode) per balansdatum, op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Uitgaven die verband houden met projectkosten die na de balansdatum tot te verrichten prestaties leiden, worden als activa verwerkt indien het waarschijnlijk is dat ze in een volgende periode zullen leiden tot opbrengsten.

Verwachte verliezen op onderhanden projecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening als last verwerkt.

De gedeclareerde termijnen worden in mindering gebracht op het onderhanden project. Indien op projectniveau de gedeclareerde termijnen de geactiveerde kosten overschrijden, wordt het project per saldo opgenomen onder de kortlopende schulden aan de creditzijde van de balans.

## 5.7. Vorderingen en effecten

De grondslagen voor de waardering van vorderingen en effecten zijn beschreven bij paragraaf 4.9 Financiële instrumenten.

## 5.8. Eigen Vermogen

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen.

Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, dividenden, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Waardevermeerderingen van activa die worden gewaardeerd tegen actuele waarde worden opgenomen in het eigen vermogen als ongerealiseerde waardeveranderingen. De ongerealiseerde waardeverandering wordt gevormd per individueel actief en is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van historische kostprijs en de actuele waarde. Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige ongerealiseerde waardeverandering met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van de overige reserves. Bij de bepaling van de ongerealiseerde waardeverandering is een bedrag voor latente belastingverplichtingen in mindering gebracht, berekend tegen het actuele belastingtarief.

## 5.9. Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen en verliezen die op balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de hoogte betrouwbaar kan worden geschat.

Voorzieningen worden, voor zover niet anders vermeld, tegen nominale waarde opgenomen.

### 5.9.1 Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

Voor de toelichting van de waarderingsgrondslag voor het bepalen van de voorziening voor onrendabele investeringen en herstructureringen wordt verwezen naar paragraaf 5.2.5 'vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie'.

De voorziening voor onrendabele investeringen is gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### *5.9.2 Latente belastingvorderingen en -verplichtingen*

Een voorziening voor latente belastingvorderingen en –verplichtingen wordt getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van de activa en verplichtingen en hun belastinggrondslag. Hierbij wordt rekening gehouden met het feit in hoeverre er sprake is van (voorwaartse) verrekenbare verliescompensatie. De berekening van de latente belastingvorderingen en –verplichtingen geschiedt tegen de op het einde van het boekjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover reeds bij wet vastgelegd.

Latente belastingvorderingen en –verplichtingen binnen dezelfde fiscale eenheid worden alleen gesaldeerd indien daartoe een afdwingbaar recht aanwezig is en het voornemen is om op netto basis af te rekenen.

Latente belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee verliezen kunnen worden gecompenseerd en verrekeningsmogelijkheden kunnen worden benut, alsmede wanneer realisatie waarschijnlijk wordt geacht. Belastinglatenties worden op contante waarde gewaardeerd, waarbij discontering plaatsvindt tegen de netto-rente.

Latente belastingvorderingen (met een looptijd langer dan 1 jaar) zijn opgenomen onder financiële vaste activa; latente belastingverplichtingen zijn opgenomen onder de voorzieningen.

#### *5.9.3 Overige voorzieningen*

Hieronder is onder meer de contractuele verplichting uit hoofde van de aangekochte woningen in het kader van de regeling ‘Verzilverd Wonen’ opgenomen. De verplichting bestaat uit het levenslange vruchtgebruik van de bewoner alsmede de hier aan gekoppelde onderhoudsverplichting. De verplichting is opgenomen tegen contante waarde van het verschil tussen de aankoopprijs bij vrije verkoop en de betaalde aankoopprijs. De vrijval vindt overeenkomstig de voorgerecalculeerde exploitatie plaats.

De woning is juridische en economisch eigendom van Dudok Wonen en zij draagt daarom alle risico's en is verantwoordelijk voor het onderhoud. Bij leegkomen wordt de woning verkocht. Op moment van verkoop (transportdatum) wordt het verkoopresultaat verantwoord. Het resultaat wordt berekend door de aankoopsom plus de niet ontvangen (fictieve) markthuurlast, gedurende de periode dat de woning bewoond werd, in mindering te brengen op de verkoopprijs.

Verder is er een voorziening voor te verwachte kosten in verband met claims van oud-medewerkers.

## **5.10. Langlopende schulden**

De waardering van langlopende schulden is toegelicht onder paragraaf 4.9 Financiële instrumenten.

Voor de post verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken – Kopen naar Wens wordt verwezen naar paragraaf 9.8.2 Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken – Kopen naar Wens “oude” contracten.

## **5.11. Kortlopende schulden**

De waardering van kortlopende schulden is toegelicht in de paragraaf 4.9 Financiële instrumenten.

## 6. Verdere uitwerking grondslagen voor bepaling resultaat

---

### 6.1. Huuropbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de opbrengsten voortvloeiend uit de met huurders gesloten huurovereenkomsten. Huuropbrengsten worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de looptijd van de huurovereenkomst. De huren worden jaarlijks binnen de wettelijke kaders verhoogd in overeenstemming met het huurbeleid van Dudok Wonen. De huuropbrengsten worden toegerekend aan de periode waarop het contract betrekking heeft.

### 6.2. Opbrengsten en lasten servicecontracten

De opbrengsten betreffen ontvangen bedragen van huurders ter dekking van gemaakte servicekosten. Jaarlijks vindt verrekening plaats op basis van de daadwerkelijke kosten. Deze kosten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten. De opbrengsten servicecontracten worden toegerekend aan de periode waarop het contract betrekking heeft.

### 6.3. Lasten verhuur en beheeractiviteiten

Hier worden zowel de directe lasten voor de verhuur en beheeractiviteiten als de indirecte lasten via de kostenverdeelstaat verantwoord.

### 6.4. Lasten onderhoudsactiviteiten

De onderhoudskosten voor dagelijks- en mutatieonderhoud en planmatig onderhoud worden ten laste van de exploitatie gebracht. Het dagelijks- en mutatieonderhoud wordt onderscheiden in de kosten van derden en de kosten van eigen dienst. De lasten van onderhoud onderscheiden zich van activeerbare uitgaven wanneer geen sprake is van waardevermeerdering van het actief.

Onder deze post worden alle direct aan het verslagjaar toe te rekenen kosten van onderhoud verantwoord. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden.

Reeds aangegane verplichtingen, waarvan de werkzaamheden nog niet zijn uitgevoerd op balansdatum, worden verwerkt onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

### 6.5. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

Hieronder worden de exploitatiekosten verantwoord die niet tot een meer specifieke kostensoort behoren.

### 6.6. Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

De post Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de toerekenbare verkoop- en organisatiekosten en de geactiveerde waarde met betrekking tot het vastgoed.

Opbrengst uit verkoop van vastgoed wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt als alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's met betrekking tot de activa zijn overgedragen aan de koper, het bedrag van de opbrengst op betrouwbare wijze kan worden bepaald en ontvangst van de opbrengst waarschijnlijk is.

Op basis van deze criteria wordt onder deze post verantwoord:

- de verkoopopbrengst van vastgoed in exploitatie onder aftrek van verkoopkosten en de boekwaarde verantwoord. De boekwaarde is op basis van de marktwaarde.
- de opbrengstwaarde van verkocht vastgoed bestemd voor de verkoop (koopwoningen voor derden) onder aftrek van de gemaakte direct toerekenbare verkoopkosten en de vervaardigingsprijs en daaraan toegerekende directe kosten, dan wel de lagere opbrengstwaarde.
- verkoopopbrengst van onroerende zaken Kopen naar Wens onder aftrek van de boekwaarde.

## 6.7. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Hieronder zijn begrepen de waardeveranderingen met betrekking tot de vastgoedportefeuille bestaande uit vastgoed in exploitatie, vastgoed in ontwikkeling, onroerende zaken inzake Kopen naar Wens “oude” en “nieuwe” contracten en vastgoed bestemd voor verkoop. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen winsten of mogelijke verliezen, die ontstaan door een wijziging in de waarde van het vastgoed in het verslagjaar.

## 6.8. Netto resultaat overige activiteiten

Hieraan zijn de opbrengsten en kosten voor beheer voor derden, VvE-beheer en overige opbrengsten toegerekend.

## 6.9. Leefbaarheid

Onder deze post zijn leefbaarheidsuitgaven inzake sociale activiteiten en fysieke activiteiten opgenomen.

De uitgaven inzake sociale activiteiten omvatten wijkgebonden uitgaven voor ondersteuning van bewonersinitiatieven, gebiedsgericht personeel (zoals leefbaarheidscoördinator, wijkbeheerder, huismeester), leefbaarheidsonderzoeken en uitgaven voor activiteiten zoals welkomstbijeenkomsten nieuwe bewoners, bestrijding woonoverlast, buurtbemiddeling, opvang van dak- en thuislozen, schuldsaneringen, tweede kansbeleid et cetera.

De uitgaven inzake fysieke activiteiten omvatten wijkgebonden uitgaven voor buurtcentra, bijzondere gebouwen (zoals wijksteunpunten, buurtposten, HOED), onderhoud groenvoorziening, speeltoestellen, beveiliging openbare ruimte, cameratoezicht, schoonmaakacties et cetera en uitgaven voor activiteiten zoals inbraakbeveiliging, brandpreventie, verlichting achterpad, afsluiting portieken et cetera.

## 6.10. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) heeft Dudok Wonen zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT.

## 6.11. Pensioenen

Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies.

Dudok Wonen heeft voor al haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers bouwen jaarlijks een pensioenrecht op over het loon van dat jaar (middelloonregeling). Naar de stand van ultimo december 2019 was de dekkingsgraad van het pensioenfonds (SPW) 113,1% (2018: 115,9%).

De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW). Dudok Wonen betaalt hiervoor premies waarvan een deel op het salaris van de werknemers wordt ingehouden.

## 6.12. Leasing

Leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom niet bij Dudok Wonen ligt, worden verantwoord als operationele leasing. Verplichtingen uit hoofde van operationele leasing worden op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

## 6.13. Belastingen

Dudok Wonen is met ingang van 1 januari 2008 integraal belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. Corporaties zijn sindsdien verplicht over hun integrale activiteiten vennootschapsbelasting te betalen. Een en ander is vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst (VSO). In deze VSO zijn specifieke bepalingen opgenomen met betrekking tot de waardering van

posten op de fiscale openingsbalans en de wijze van resultaatneming.

Belastingen over de resultaten omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, rekening houdend met de fiscale faciliteiten en de vaststellingsovereenkomst (VSO), berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Voor latente belastingen wordt een vordering dan wel een voorziening getroffen voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde van activa en verplichtingen ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van die posten.

Er wordt uitsluitend een latente belastingvordering opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten beschikbaar zullen zijn die voor de realisatie van het tijdelijke verschil dan wel compensabele verliezen kunnen worden aangewend. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Latente belastingvorderingen zijn opgenomen onder vlottende activa of onder de financiële vaste activa indien de verwachte looptijd langer is dan een jaar. De latente belastingverplichtingen zijn opgenomen onder de voorzieningen.

Latente belastingen worden verantwoord tegen de contante waarde tegen een disconteringsvoet na belasting die de actuele marktrente van Dudok Wonen weerspiegelt.

Saldering van latenties vindt plaats indien en voor zover Dudok Wonen bevoegd is tot saldering en simultane afwikkeling en tevens het stellige voornemen heeft om dit te doen.

## **6.14. Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen**

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Dudok Wonen in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Dudok Wonen en de niet-geconsolideerde deelnemingen en tussen niet-geconsolideerde deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van Dudok Wonen.

## 7. Kasstroomoverzicht

---

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode. Bij deze methode zijn alle ontvangsten en uitgaven direct gekoppeld aan de activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit de liquide middelen.

In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele-, investerings- en financieringsactiviteiten.

De kasstromen uit hoofde van de financiering zijn gesplitst in kasstromen met betrekking tot mutaties in de hoofdsom (opgenomen onder financieringsactiviteiten) en rente-uitgaven (opgenomen onder operationele activiteiten).

## 8. Bepaling reële waarden financiële instrumenten

---

Een aantal grondslagen en toelichtingen in de jaarrekening van Dudok Wonen vereist de bepaling van de reële waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de hierna genoemde methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

### 8.1. Handels- en overige vorderingen

De reële waarde van handels- en overige vorderingen benadert de contante waarde van de toekomstige kasstromen tegen actuele rentes vermeerderd met een gewogen gemiddelde opslag voor kredietrisico's.

### 8.2. Derivaten

De reële waarde van rente derivaten wordt bepaald door discontering van de rentekasstromen, tegen actuele rentes waarin een opslag is opgenomen voor de relevante risico's.

## 9. Toelichting op de geconsolideerde balans

---

## 9.1. Vastgoedbeleggingen (M1102)

### 9.1.1 DAEB vastgoed in exploitatie (M11028) en niet-DAEB vastgoed in exploitatie (M11020)

VASTGOEDBELEGGINGEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>DAEB vastgoed in exploitatie</b>		
<b>Marktwaaarde per 1 januari</b>	<b>679.339</b>	<b>598.425</b>
<b>Mutaties</b>		
- Investeringsen	3.759	3.077
- Desinvesteringsen	-11.808	-13.266
- Overboeking naar vastgoed in ontwikkeling	-3.134	-
- Overboeking gereedgekomen activa ontwikkeling	15.383	3.978
- Overboeking DAEB vastgoed - niet-DAEB vastgoed	362	1.144
- Aankopen	4.332	2.959
- Overige mutaties	-	-
- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	24.635	83.022
Totaal mutaties	<b>33.529</b>	<b>80.914</b>
<b>Marktwaaarde per 31 december</b>	<b>712.868</b>	<b>679.339</b>
<b>DAEB vastgoed in exploitatie (aantal)</b>		
<b>Aantal per 1 januari</b>	<b>5.541</b>	<b>5.543</b>
Toe- of afname	14	-2
<b>Aantal per 31 december</b>	<b>5.555</b>	<b>5.541</b>
<b>VASTGOEDBELEGGINGEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Niet-DAEB vastgoed in exploitatie</b>		
<b>Marktwaaarde per 1 januari</b>	<b>334.017</b>	<b>312.124</b>
<b>Mutaties</b>		
- Investeringsen	1.432	720
- Desinvesteringsen	-2.201	-3.550
- Overboeking gereedgekomen activa ontwikkeling	8.145	2.884
- Overboeking DAEB vastgoed - niet-DAEB vastgoed	-362	-1.144
- Aankopen en overig	-	235
- Overige mutaties	-	-
- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	44.199	22.748
Totaal mutaties	<b>51.193</b>	<b>21.893</b>
<b>Marktwaaarde per 31 december</b>	<b>385.230</b>	<b>334.017</b>
<b>Niet-DAEB vastgoed in exploitatie (aantal)</b>		
<b>Aantal per 1 januari</b>	<b>2.825</b>	<b>2.860</b>
Toe- of afname	17	-35
<b>Aantal per 31 december</b>	<b>2.842</b>	<b>2.825</b>

#### Algemeen

De actuele waarde van het DAEB vastgoed en niet-DAEB vastgoed in exploitatie is gebaseerd op de marktwaaarde in verhuurde staat en bedraagt respectievelijk € 713 miljoen en € 385 miljoen. Het totaal van de waardering van het vastgoed in exploitatie bedraagt € 1.098 miljoen.

De marktwaaarde in verhuurde staat is gebaseerd op beschikbare marktgegevens met inachtneming van de relevante feiten en omstandigheden van de markt waarop Dudok Wonen actief is. De aannames aangaande de geprognosticeerde kasstromen zijn gebaseerd op de contractuele verplichtingen van Dudok Wonen die rusten op het vastgoed. De overige (na de contractperiode in acht te nemen) aannames en uitgangspunten zijn gebaseerd op gegevens van de markt waarop zij actief is.

De actuele waarde is berekend met het taxatiemanagementsysteem van Ortec TMS. De marktwaardewaarderingen zijn tot stand gekomen met inachtneming van het waarderingsprotocol, de procesrichtlijnen en uitvoeringsrichtlijnen die door Dudok Wonen zijn opgesteld.

Voor de woningen en parkeerplaatsen is voor 2019 de basiswaardering gehanteerd conform het Handboek marktwaardering 2019 (2018: "full-variant"). Het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed in exploitatie is, net als in 2018, getaxeerd door een onafhankelijke en ter zake deskundige externe taxateur, ingeschreven bij het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs (NRVT – [www.nrvt.nl](http://www.nrvt.nl)).

Onder marktwaarde in verhuurde staat wordt verstaan: het bedrag dat het complex bij complexgewijze verkoop naar schatting zal opbrengen nadat de verkoper het complex na de beste voorbereiding op de gebruikelijke wijze in de markt heeft aangeboden en waarbij de koper de onroerende zaak aanvaardt onder gestanddoening van de lopende huurovereenkomsten met alle daaraan verbonden rechten en plichten. Om de uiteindelijke netto open marktwaarde in verhuurde staat te bepalen worden de kopers kosten in mindering gebracht. De kopers kosten betreffen overdrachtskosten (overdrachtsbelasting, notariskosten en advieskosten) en zijn genormeerd op 3% van de waarde voor de woningportefeuille en 7% van de waarde voor BOG, Intramuraal zorgvastgoed en overig vastgoed).

Voor het bepalen van de marktwaarde maakt het rekenmodel gebruik van een Discounted Cash Flow-methode (DCF). Dit betekent dat voor een beschouwingsperiode van 15 jaar zo goed mogelijk de inkomsten en uitgaven worden geschat en dat deze aan de hand van een disconteringsvoet 'contant' worden gemaakt naar het heden. Daarnaast wordt een eindwaarde bepaald na afloop van de DCF-periode van 15 jaar.

Het inschatten van de inkomsten en uitgaven wordt gedaan aan de hand van twee scenario's; doorexploiteren en uitponden, mede op basis van artikel 31 van het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV).

#### *Parameters*

De belangrijkste gehanteerde parameters bij de bepaling van de marktwaarde van de woningportefeuille zijn:

- disconteringsvoet gemiddeld van 6,48% (2018: 5,82%).
- exit yield uitponden na 15 jaar gemiddeld van 4,80% (2018: 6,06%).
- exit yield doorexploiteren na 15 jaar gemiddeld van 6,54% (2018: 5,58%).
- vrije verkoopwaarde gemiddeld per eenheid € 235.159,- (2018: € 193.690,-).
- contractuur per eenheid gemiddeld per maand € 618,- (2018: € 601,-).
- markthuur per eenheid gemiddeld per maand € 992,- (2018: € 870,-).

De belangrijkste gehanteerde parameters bij de bepaling van de marktwaarde van de BOG/MOG-portefeuille zijn:

- disconteringsvoet gemiddeld van 7,01% (2018: 6,41%).
- exit yield gemiddeld van 11,26% (2018: 9,05%).
- contractuur gemiddeld per m2 per jaar € 114,- (2018: € 101,-).
- markthuur gemiddeld per m2 per jaar € 110,- (2018: € 100,-).

De belangrijkste gehanteerde parameters bij de bepaling van de marktwaarde van de parkeerplaatsen:

- disconteringsvoet gemiddeld 6,35% (2018: 6,89%).
- exit yield gemiddeld 4,05% (2018: 5,17%).
- contractuur gemiddeld per maand € 53,- (2018: € 54,-).

#### *Opbouw disconteringsvoet*

De disconteringsvoet is de marktconforme rendementseis waartegen de verwachte inkomsten en uitgaven contant worden gemaakt. Deze disconteringsvoet wordt gebruikt om de huidige waarde van inkomsten en uitgaven in de toekomst te bepalen. Het waarderingshandboek bouwt de disconteringsvoet op in 3 onderdelen:

- De risicovrije rentevoet. De hoogte van de risicoloze rentevoet wordt bepaald aan de hand van het 24-maands historisch gemiddelde van de 10-jaar EURO area yield curve gebaseerd op AAA rated staatsobligaties zoals gepubliceerd door de E.C.B. (Europese Centrale Bank) genomen. Voor 2019 bedraagt de basis-IRS 0,26% (2018: 0,44%).
- De vastgoedsector specifieke opslag. De vastgoed sectorspecifieke opslag is een vastgoedsector gebonden risico-opslag, welke dient ter compensatie voor het extra risico dat wordt gelopen voor het investeren in vastgoed, ten opzichte van de risicovrije rente. De opslag bedraagt in 2019 5,54% (2018: 5,52%).
- De opslag voor het markt- en objectrisico. Deze gecombineerde opslag is afhankelijk gesteld van bouwjaar, type verhuureenheid en regio.

De disconteringsvoeten van de woningen en parkeerplaatsen zijn bepaald op basis van het handboek marktwaardering 2019. Voor het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed zijn deze per complex individueel bepaald.

De bandbreedte voor de disconteringsvoeten van Dudok Wonen is als volgt:

- voor woningen: tussen 5,74% en 6,80% (2018: 4,50% en 8,50%);
- voor BOG: tussen 3,21% en 10,79% (2018: 3,19% en 12,04%);
- voor parkeerplaatsen: tussen 6,28% en 6,37% (2018: 1,11% en 8,36%);

#### *Eindwaarde*

Voor de woningen en parkeerplaatsen wordt de eindwaarde berekend op basis van het handboek. Deze eindwaarde is de marktwaarde van het complex aan het einde van het 15e jaar en is gelijk aan de contante waarde van de verwachte kasstromen die van het 16e exploitatiejaar worden verwacht. Deze waarde wordt vervolgens contant gemaakt met de gehanteerde disconteringsvoet naar de waardepeildatum en is zo onderdeel van de marktwaarde.

#### *Exit Yield*

Voor het bepalen van de eindwaarde van het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed wordt de Exit Yield gebruikt. Het Exit Yield percentage bepaalt de eindwaarde van een complex aan het einde van de 15-jarige cashflow berekening. De eindwaarde wordt contant gemaakt tegen de gehanteerde disconteringsvoet. De Exit Yield moet feitelijk gezien worden als het aanvangsrendement over 15 jaar. Deze is daarmee dan ook afhankelijk van de status van het complex aan het einde van de beschouwde periode. Op individueel complexniveau zijn aspecten als huurpotentie, leeftijd en omvang van het complex aan het einde van de 15- jarige DCF periode bepaald. De Exit Yields zijn individueel ingeschat op complexniveau.

#### *Overig*

De op de markt, waarop Dudok Wonen actief is, gebaseerde aannames en uitgangspunten zijn voor het bedrijfsmatig en maatschappelijk vastgoed tot stand gekomen in samenwerking met een extern taxateur. Voor de woningen en parkeerplaatsen is de basiswaardering conform het Handboek gehanteerd.

Bij het bepalen van de reële waarde van de vastgoedbeleggingen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- inflatie: voorgeschreven volgens het Handboek en gebaseerd op de meest recente prognoses van het Centraal Planbureau (CPB) en de Europese Centrale Bank (ECB);
- vrije verkoopwaarde: afgeleid van de WOZ-waarde en berekend volgens het Handboek;
- markthuur: afgeleid van de vrije verkoopwaarde en extern marktadvies en berekend volgens het handboek;
- exploitatiekosten: ontleend aan het Handboek modelmatig waarden marktwaarde (versie 2019);
- mutatiegraad: gebaseerd op 5-jaars voortschrijdend gemiddelde binnen een bandbreedte;
- ontwikkeling vrije verkoopwaarde en markthuur van de woningen op basis van de economische parameters in het Handboek;

Bij de bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat is ook expliciet rekening gehouden met bestaande belemmingen. Belemmingen zijn beperkende afspraken die rechtstreeks rusten op het vastgoed, van invloed zijn op de marktwaarde in verhuurde staat en bij een eventuele overdracht naar een derde mee overgaan. Deze afspraken kunnen betrekking hebben op gemeentelijke afspraken, maar ook op wettelijke bepalingen.

De volgende vrijheidsgraden zijn toegepast bij de BOG-portefeuille:

- markthuur: deze is bepaald aan de hand van recente verhuurtransacties.

#### *Disconteringsvoet*

De disconteringsvoet uit het handboek toont slechts een beperkte variatie en houdt geen rekening met enkele belangrijke aspecten in de waardering van de vastgoedportefeuille. De disconteringsvoeten van de complexen zijn individueel bepaald waarbij rekening is gehouden met aspecten als vastgoedtype, het bouwjaar, de lengte van het huurcontract, een overhuur- of onderhuursituatie, locatieaspecten en de omvang van het object.

#### *Exit Yield*

De Exit Yield is afhankelijk van de status van het complex aan het einde van de beschouwde periode. Hiertoe zijn op individueel complexniveau aspecten als huurpotentie, leeftijd en omvang van het complex aan het einde van de 15- jarige DCF periode bepaald. De Exit Yields zijn individueel per complex ingeschat.

#### *Waardeveranderingen op basis van marktwaarde in verhuurde staat:*

De marktwaarde in verhuurde staat is in 2019 met € 84,7 miljoen toegenomen van € 1.013,4 miljoen naar € 1.098,1 miljoen. Deze waardeontwikkeling is opgebouwd uit:

- investeringen van € 5,1 miljoen;
- desinvesteringen (verkopen) van € 14,0 miljoen;

- Overboeking naar vastgoed in ontwikkeling van € 3,1 miljoen;
- aankopen en opleveringen van € 27,9 miljoen;
- niet gerealiseerde waardeveranderingen van € 68,8 miljoen positief.

De herwaarderingen ad € 68,8 miljoen positief zijn het gevolg van nadere inschattingen van parameters en uitgangspunten bij de waardering op marktwaarde.

Bij de post vastgoedbeleggingen zijn 8.397 eenheden (2018: 8.366) opgenomen. De geschatte actuele waarde is gebaseerd op basis van de WOZ-beschikkingen (peildatum 1 januari 2018) van het vastgoed en bedraagt circa € 1,1 miljard (2018: 1,0 miljard).

De woningen zijn verzekerd tegen herbouwwaarde. Het bedrijfsonroerend goed is verzekerd tegen taxatiewaarde.

#### *Hypothecaire zekerheden:*

Het sociaal vastgoed in exploitatie gekwalificeerd als vastgoedbelegging bij Dudok Wonen is (nagenoeg) geheel gefinancierd met leningen onder borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw heeft hierbij het recht van eerste hypotheek. Dudok Wonen heeft hiervoor een volmacht aan het Waarborgfonds Sociale Woningbouw verstrekt. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw kan indien het dit noodzakelijk acht hypotheek op het onderpand leggen. Als gevolg hiervan zijn de onroerende en roerende zaken in exploitatie die met geborgde leningen zijn gefinancierd niet met hypothecaire zekerheden bezwaard.

Voor het bezit in Goois Wonen BV zijn hypothecaire zekerheden en aanvullende zekerheden afgegeven. Deze zekerheden worden in paragraaf 9.9.1 nader toegelicht.

De som van de herwaarderingen bedraagt per balansdatum € 602 miljoen (2018: € 534 miljoen).

#### *Beleidsmatige beschouwing op het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie*

Per 31 december 2019 is in totaal € 602 miljoen aan ongerealiseerde herwaarderingen in de overige reserves begrepen (2018: € 534 miljoen) uit hoofde van de waardering van het vastgoed in exploitatie tegen marktwaarde in verhuurde staat. De waardering van dit vastgoed is in overeenstemming met het Handboek modelmatig waarden bepaald en is daarmee conform de in de Woningwet voorgeschreven waarderingsgrondslag en daaruit afgeleide ministeriële besluiten geldend ten tijde van het opmaken van de jaarverslaggeving.

De realisatie van deze ongerealiseerde herwaardering is sterk afhankelijk van het te voeren beleid van Dudok Wonen. De mogelijkheden voor de corporatie om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het DAEB-bezit in exploitatie te realiseren zijn beperkt door wettelijke maatregelen en/of maatschappelijke overwegingen zoals demografie en ontwikkeling van de behoefte aan sociale (DAEB) huurwoningen. Omdat de doelstelling van de corporatie is om duurzaam te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien, zal van het vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemd worden. Daarnaast zal bij mutatie van de woning slechts in uitzonderingssituaties de huur worden verhoogd tot de markthuur en zijn de werkelijke onderhouds- en beheerslasten hoger dan ingerekend in de marktwaarde, voortvloeiend uit de beoogde kwaliteit- en beheersituatie van de corporatie. Dit betekent dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde (en daarmee van het eigen vermogen) in de toekomst zal worden gerealiseerd.

Dudok Wonen heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen de beleidswaarde van het bezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt voor 2019 € 497 miljoen. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde ultimo 2019 bestaat uit de volgende onderdelen:

<b>VASTGOEDBELEGGINGEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Van marktwaarde naar beleidswaarde</b>		
Marktwaarde verhuurde staat	1.098.076	1.013.355
Beschikbaarheid (doorexpluiten)	-49.803	-26.818
Betaalbaarheid (huren)	-231.879	-202.045
Kwaliteit (onderhoud)	-147.116	-86.703
Beheer (beheerskosten)	-68.277	-57.703
<b>Beleidswaarde</b>	<b>601.002</b>	<b>640.086</b>

Dit impliceert dat circa 53% van het totale eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Gezien de volatiliteit van (met name) de beleidswaarde, is dit aan fluctuaties onderhevig.

Sensitiviteitsanalyse:

Voor de bepaling van de beleidswaarde zijn de voornaamste uitgangspunten (gemiddeld per woning teruggerekend) als volgt:

VASTGOEDBELEGGINGEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>Uitgangspunt voor:</b>		
Disconteringsvoet doorexploiteren	6,14%	6,48%
Streefhuur per maand DAEB	€ 634 per woning	€ 622 per woning
Streefhuur per maand Niet DAEB	€ 998 per woning	€ 905 per woning
Streefhuur per maand Totaal	€ 727 per woning	€ 694 per woning
Lasten onderhoud en beheer per jaar	€ 3.347 per woning	€ 3.115 per woning

In onderstaande tabellen wordt aangegeven welk effect een positieve of negatieve aanpassing van deze uitgangspunten heeft op de beleidswaarde:

VASTGOEDBELEGGINGEN	Mutatie t.o.v. uitgangspunt	Effect op beleidswaarde
Disconteringsvoet	0,5% hoger	€ 53 mln lager
Streefhuur per maand	€ 25 lager	€ 13 mln lager
Lasten onderhoud per jaar	€ 100 hoger	€ 17 mln lager
Lasten beheer per jaar	€ 100 hoger	€ 17 mln lager

## 9.1.2 Onroerende zaken inzake Kopen naar Wens “oude” contracten (M11024)

VASTGOEDBELEGGINGEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>Eigendoms participaties (bedrag)</b>		
<b>Nominale waarde per 1 januari</b>	<b>54.846</b>	<b>51.373</b>
Mutaties in het boekjaar:		
- herrubricering	-	-
- Nieuw	-	-
- Afkoop	-2.010	-1.860
- Indexering	5.900	5.332
<b>Nominale waarde per 31 december</b>	<b>58.736</b>	<b>54.846</b>
- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	-32.837	-33.055
<b>Stand per 31 december</b>	<b>25.899</b>	<b>21.541</b>
Vooruit ontvangen bedragen 'Kopen Naar Wens'	38.612	40.441
<b>Stand per 31 december</b>	<b>64.511</b>	<b>61.981</b>
<b>Eigendoms participaties (aantal)</b>		
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>406</b>	<b>420</b>
Mutaties in het boekjaar:		
- herrubricering	-	-
- Nieuw	-	-
- Afkoop	-17	-14
<b>Stand per 31 december</b>	<b>389</b>	<b>406</b>

De actuele waarde van de eigendoms participaties is gebaseerd op de marktwaarde v.o.n. (vrij op naam). De waardering vindt plaats tegen actuele waarde op basis van een netto contante waarde berekening en bedraagt € 25,9 miljoen (2018: € 21,5 miljoen). Het totaal van de waardering van de eigendoms participaties inclusief de 'vooruitontvangen bedragen' bedraagt daarmee € 64,5 miljoen (2018: € 62,0 miljoen).

De actuele waarde is berekend met een eigen rekenmodel. De marktwaardewaarderingen zijn tot stand gekomen met inachtneming van het waarderingprotocol, de procesrichtlijnen en uitvoeringsrichtlijnen die door Dudok Wonen zijn opgesteld.

Voor het bepalen van de marktwaarde maakt het rekenmodel gebruik van de netto contante waarde van de toekomstige kasstromen.

Voor de gehele verwachte looptijd worden de inkomsten en uitgaven, zo goed mogelijk geschat en aan de hand van een disconteringsvoet 'contant' gemaakt naar het heden.

Het inschatten van de inkomsten en uitgaven wordt gedaan aan de hand van het scenario uitponden. De waarde van de eigendoms participatie is verbonden aan de tijdsverwachting dat de Koper eventuele tussentijdse afkoop en de koopsom voor het verwerven van het bloot eigendom heeft voldaan.

De belangrijkste gehanteerde parameters bij de bepaling van de marktwaarde van de eigendoms participaties zijn:

- disconteringsvoet van 5,50% (2018: 5,50%);
- indexering van uitgestelde betalingen op basis van prijsindex bestaande koopwoningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS);
- tussentijdse bijkopen is ingeschat op 1%;
- de tijdsverwachting voor een tussentijdse afkoop is ingeschat op basis van inkomensstijging en discrepantie tussen regio index en de daadwerkelijke waarde stijging;
- jaarlijkse beheerkosten van € 143,- euro per participatie (2018: €140,-).

### 9.1.3 Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie (M11021)

VASTGOEDBELEGGINGEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie</b>		
Aanschafprijs	26.926	18.702
Cumulatieve waardeverminderingen	-4.425	-2.757
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>22.501</b>	<b>15.945</b>
Verantwoord als voorziening onrendabele investeringen	-	-
<b>Boekwaarde onder aftrek van voorziening per 1 januari</b>	<b>22.501</b>	<b>15.945</b>
<b>Mutaties</b>		
- Investerings	5.896	13.596
- Overboeking naar DAEB vastgoed in exploitatie	-12.251	-4.080
- Overboeking naar niet-DAEB vastgoed in exploitatie	-11.254	-2.884
- Overboeking onrendabel in ontwikkeling bestemd voor vastgoed in exploitatie	3.189	1.141
- Waardeveranderingen	-8.978	-1.217
Totaal mutaties	<b>-23.398</b>	<b>6.556</b>
Aanschafprijs	7.684	26.926
Cumulatieve waardeverminderingen	-8.581	-4.425
<b>Balanswaarde per 31 december</b>	<b>-897</b>	<b>22.501</b>
Verantwoord als voorziening onrendabele investeringen	1.454	-
<b>Boekwaarde onder aftrek van voorziening per 31 december</b>	<b>557</b>	<b>22.501</b>

In het boekjaar werd ter zake van het vastgoed in ontwikkeling een bedrag ad € 296 aan bouwrente geactiveerd (2018: € 804). Bij niet specifiek gefinancierde projecten werd een gemiddelde rentevoet gehanteerd van 3,50% (2018: 3,71%).

Het verloop van de voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen is als volgt:

VASTGOEDBELEGGINGEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen</b>		
<b>Beginwaarde per 1 januari</b>	-	-
<b>Mutaties in het boekjaar:</b>		
Toevoeging	1.454	-
<b>Eindwaarde per 31 december</b>	<b>1.454</b>	-

## 9.2. Materiële vaste activa (M1102)

### 9.2.1 Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie (M11022)

MATERIELE VASTE ACTIVA	Kantoor-gebouw	Inventaris	Automatisering	Vervoer- middelen	Totaal
<b>Onroerende zaken en roerende zaken ten dienste van de exploitatie</b>					
Verrijgingsprijzen	11.114	54	1.313	12	12.493
Cumulatieve afschrijvingen	-1.568	-34	-1.110	-12	-2.724
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>9.546</b>	<b>20</b>	<b>203</b>	<b>0</b>	<b>9.769</b>
Mutaties in het boekjaar:					
- Investerings	0	22	174	0	196
- Overboeking naar commercieel vastgoed in exploitatie	0	0	0	0	0
- Desinvesteringen (aanschafwaarde)	0	0	0	0	0
- Desinvesteringen (gecorrigeerde afschrijving)	0	0	6	0	0
- Afschrijvingen	-251	-5	-110	0	-366
Totale mutaties	-251	17	64	0	-170
Verrijgingsprijzen	11.115	76	1.487	12	12.689
Cumulatieve afschrijvingen	-1.819	-39	-1.220	-12	-3.090
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>9.295</b>	<b>37</b>	<b>267</b>	<b>0</b>	<b>9.599</b>

De WOZ-waarde van de onroerende zaken ten dienste van de exploitatie bedraagt € 1,8 miljoen.

## 9.3. Financiële vaste activa (M1103)

### 9.3.1 Andere deelnemingen (M11033)

FINANCIELE VASTE ACTIVA	12/31/2019	12/31/2018
<b>Andere deelnemingen</b>		
<b>Aandeel WoningNet N.V.</b>		
<b>Beginwaarde per 1 januari</b>	2	2
- Mutaties in boekjaar	-	-
<b>Eindwaarde per 31 december</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Dudok Wonen heeft een belang in WoningNet NV. Dit betreft een 75% storting op een aandeel in WoningNet. WoningNet werd in 2001 opgericht om corporaties optimaal te ondersteunen bij het verhuren van hun woningen.

### 9.3.2 Latente belastingvordering(en) (M11035)

FINANCIELE VASTE ACTIVA	12/31/2019	12/31/2018
<b>Latente belastingvordering</b>		
<b>Beginwaarde per 1 januari</b>	<b>4.553</b>	<b>7.545</b>
Mutaties in het boekjaar:		
- Vrijval ten laste van winst- en verliesrekening	-268	-2.992
<b>Eindwaarde per 31 december</b>	<b>4.285</b>	<b>4.553</b>

De belasting latenties zijn berekend over tijdelijk verrekenbare verschillen uit hoofde van waardering van vastgoedbeleggingen, onroerende zaken – kopen naar wens, leningen, alsmede de herinvesteringsreserve en de voorwaartse verliescompensatie. De post latente belastingvorderingen betreft:

- de tot waardering gebrachte beschikbare voorwaartse verliescompensatie ad € 0,2 miljoen (2018: € 1,7 miljoen)
- en de tot waardering gebrachte verrekenbare tijdelijke verschillen ad € 3,5 miljoen (2018: € 3,8 miljoen).
- verschil in waardering als gevolg van het te verrekenen renteoverschot als gevolg van de invoering van de ATAD ad € 0,5 miljoen (2018: € 0 miljoen)

De latente belastingvordering is contant gewaardeerd. De contante waarde van deze vordering bedraagt € 4,3 miljoen (2018: € 4,5 miljoen), gebaseerd op een disconteringsvoet na belasting (die de rente van de leningenportefeuille vertegenwoordigd) van 2,60% (2018: 2,6%).

Van deze vorderingen is een bedrag ad € 241 (2018: € 115) naar verwachting verrekenbaar binnen 1 jaar.

*Nadere toelichting per onderdeel van de belastinglatentie inzake tijdelijke verschillen:*

- De beschikbare voorwaartse verliescompensatie bedraagt nominaal € 1,0 miljoen en wordt gewaardeerd tegen contante waarde, gebaseerd op een disconteringsvoet na belasting (die de rente van de leningenportefeuille vertegenwoordigd) van 2,60% (2018: 2,6%). De contante waarde bedraagt € 0,9 miljoen. Op grond van de meerjarenbegroting 2020-2024 is het waarschijnlijk dat er in de toekomst voldoende fiscale winst beschikbaar is om de verliezen te compenseren. De latente belastingvordering bedraagt € 0,2 miljoen. Het bedrag met een looptijd kleiner dan 1 jaar bedraagt € 0,2 miljoen.
- Het tijdelijke verschil inzake de extendible lening bedraagt nominaal € 3,0 miljoen (2018: € 2,3 miljoen). Het waarderingsverschil wordt nominaal gewaardeerd omdat het onzeker is hoe de renteontwikkeling zal lopen en hoe lang de looptijd zal zijn.
- Het tijdelijke verschil inzake de leningenportefeuille bedraagt nominaal € 2,3 miljoen (2018: € 2,7 miljoen) en is gewaardeerd tegen contante waarde. De latente belastingvordering bedraagt € 0,5 miljoen (2018: € 0,7 miljoen) en is verwerkt in de balans. De gemiddelde gewogen looptijd van dit tijdelijke verschil bedraagt 18 jaar (2018: 19 jaar). Het bedrag met een looptijd kleiner dan 1 jaar bedraagt € 0,1 miljoen.
- Met ingang van 1 januari 2019 is de ATAD-richtlijn van toepassing waardoor voor de bepaling van het fiscaal belastbaar bedrag de renteaftrek beperkt is. De aftrekbeperking ziet toe op het meerdere van 30% van de fiscale EBITDA met een ondergrens van € 1 miljoen (ATAD-norm). Indien in toekomstige jaren de rente daalt onder de hiervoor genoemde ATAD-norm is de eerder niet in aftrek genomen rente alsnog aftrekbaar. Hierdoor ontstaat een tijdelijk verschil. Voor het saldo niet aftrekbaar rente ultimo 2019 is ingeschat of deze redelijkerwijs binnen 10 jaar wordt verrekend. Voor dat deel van de rente wat verrekend wordt is een actieve belastinglatentie gevormd. Ultimo

2019 bedraagt het saldo niet aftrekbare rente € 7,1 miljoen. Hiervan wordt naar verwachting € 3,0 miljoen binnen 10 jaar verrekend. De contante waarde tegen de netto rente van 2,6% bedraagt € 2,5 miljoen. De latente belastingvordering bedraagt € 0,5 miljoen.

- Vastgoedbeleggingen die in de komende jaren naar verwachting blijvend zullen worden verhuurd en waarvan de commerciële waarde per complex verschilt van de fiscale waarde. Het verschil bedraagt € 149 miljoen (2018: € 78 miljoen). Er wordt voor dit verschil geen latentie gevormd omdat dit vastgoed fiscaal niet afwikkelt. De fiscale waarde van dit vastgoed betreft een bedrag van € 887 miljoen (2018: € 897 miljoen). De commerciële waarde van dit vastgoed betreft een bedrag van € 1.036 miljoen (2018: € 820 miljoen). De nominale latente belastingvordering bedraagt € 32 miljoen (2018: € 19 miljoen), zijnde 21,7% over het verschil tussen fiscale waarde en boekwaarde.
- Het verschil inzake de vastgoedbeleggingen in exploitatie waarvan verwacht wordt dat deze in de komende vijf jaar worden verkocht bedraagt € 5,5 miljoen (2018: € 8,9 miljoen). De nominale waarde van de latente belastingverplichting bedraagt € 1,2 miljoen. Omdat bij verkoop gebruik wordt gemaakt van de herinvesteringsreserve, er sprake is van fiscale boekwinst bij verkoop, en wordt voldaan aan Rj272.405 wordt voor dit verschil geen latentie gevormd.
- Het tijdelijke verschil inzake onroerende zaken - Kopen naar Wens bedraagt € 28,9 (2018: € 30,6) miljoen. De fiscale waarde is hoger dan de boekwaarde. Gelet op het ontbreken van de beschikkingsmacht bij Dudok Wonen inzake het moment van uitkoop is dit tijdelijke verschil niet in de balans gewaardeerd. De nominale latente belastingverplichting bedraagt € 6,3 miljoen.

### 9.3.3 Leningen u/g (M11036)

FINANCIËLE VASTE ACTIVA	12/31/2019	12/31/2018
<b>Leningen u/g</b>		
<b>Beginwaarde per 1 januari</b>	3.466	3.504
Mutaties in het boekjaar:		
- Aflossingen	-48	-38
<b>Eindwaarde per 31 december</b>	<b>3.418</b>	<b>3.466</b>

FINANCIËLE VASTE ACTIVA	12/31/2019	12/31/2018
<b>Leningen u/g</b>		
Lening Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok	3.418	3.466
<b>Stand per 31 december</b>	<b>3.418</b>	<b>3.466</b>

*Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok*

Aan de Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok te Laren is op 1 augustus 1997 een lening verstrekt met een looptijd van 50 jaar. De eerste 10 jaar was fixe, daarna annuïtair op basis van 40 jaar. Op 1 augustus 2018 heeft er een renteherziening plaatsgevonden naar 5,5%. De schuldenaar heeft te allen tijde het recht de lening – hetzij geheel, hetzij gedeeltelijk – vervroegd af te lossen. Als zekerheid is er een volmacht gegeven tot het vestigen van hypotheek en/of pandrecht op het complex met 26 luxe appartementen voor een bedrag van € 6,35 miljoen.

### 9.3.4 Overige vorderingen (M11039)

FINANCIËLE VASTE ACTIVA	12/31/2019	12/31/2018
<b>Overige vorderingen</b>		
Vorderingen Kopen naar Wens "Nieuwe" 102% contracten	12.129	5.136
Amortisatie leningen	13.113	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>25.242</b>	<b>5.136</b>

*Vorderingen Kopen naar Wens "Nieuwe" 102% contracten*

<b>FINANCIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Vorderingen Kopen naar Wens (bedrag)</b>		
Nominale waarde per 1 januari	9.984	5.793
Mutaties in het boekjaar:		
- Nieuw	4.915	3.808
- Afkoop	-813	-287
- Indexering	924	670
Nominale waarde per 31 december	15.010	9.984
- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	-2.881	-4.848
Stand per 31 december	12.129	5.136
<b>Vorderingen Kopen naar Wens (aantal)</b>		
Stand per 1 januari	102	71
Mutaties in het boekjaar:		
- Nieuw	43	34
- Afkoop	-5	-3
Stand per 31 december	<b>140</b>	<b>102</b>

De actuele waarde van de vorderingen Kopen naar Wens is gebaseerd op de marktwaarde v.o.n. (vrij op naam). De waardering vindt plaats tegen actuele waarde op basis van een netto contante waarde berekening en bedraagt € 12,1 miljoen.

De actuele waarde is berekend met een eigen rekenmodel. De marktwaardewaarderingen zijn tot stand gekomen met inachtneming van het waarderingsprotocol, de procesrichtlijnen en uitvoeringsrichtlijnen die door Dudok Wonen zijn opgesteld.

Voor het bepalen van de marktwaarde maakt het rekenmodel gebruik van de netto contante waarde van de toekomstige kasstromen.

Voor de gehele verwachte looptijd worden de inkomsten en uitgaven, zo goed mogelijk geschat en aan de hand van een disconteringsvoet 'contant' gemaakt naar het heden.

Het inschatten van de inkomsten en uitgaven wordt gedaan aan de hand van het scenario uitponden. De waarde van de eigendoms participatie is verbonden aan de tijdsverwachting dat de Koper eventuele tussentijdse afkoop en de koopsom voor het verwerven van het bloot eigendom heeft voldaan.

De belangrijkste gehanteerde parameters bij de bepaling van de marktwaarde van de eigendoms participaties zijn:

- disconteringsvoet van 2,25% (2018: 3,85%);
- indexering van uitgestelde betalingen op basis van prijsindex bestaande koopwoningen van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS);
- tussentijdse bijkopen is ingeschat op 1,3% (2018: 1,3%);
- de tijdsverwachting voor een tussentijdse afkoop is ingeschat op basis van inkomensstijging en discrepantie tussen regio index en de daadwerkelijke waarde stijging;
- Jaarlijkse beheerkosten van € 143,- euro per participatie (2018: € 140,-).

## Amortisatie leningen

<b>FINANCIËLE VASTE ACTIVA</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Amortisatie leningen</b>		
Nominale waarde per 1 januari	-	-
Mutaties in het boekjaar:		
- toevoegingen	13.357	-
- Aflossing/afschrijving	-244	-
Stand per 31 december	<b>13.113</b>	-

In 2019 heeft Dudok Wonen besloten tot de doorzak van derivaat in een vastrentende lening. Hierdoor is een vervangende lening ontstaan met een hogere rente dan de op dat moment geldende markttrente. Zodoende ontstond een verschil tussen marktwaarde en de nominale waarde. Dit verschil is als geamortiseerde kostprijs onder overige vordering opgenomen.

## 9.4. Vorderingen (M1112)

### 9.4.1 Huurdebiteuren (M11120)

<b>VORDERINGEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Huurdebiteuren</b>		
Huurdebiteuren	547	653
Voorziening dubieuze huurdebiteuren	-168	-252
Stand per 31 december	<b>379</b>	<b>401</b>

De vorderingen zijn opgenomen tegen nominale waarde, rekening houdend met een voorziening voor mogelijke oninbaarheid. De voorziening is gebaseerd op een ouderdomsanalyse van de openstaande vorderingen.

### 9.4.2 Overige vorderingen (M11126)

<b>VORDERINGEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Overige vorderingen</b>		
Overige debiteuren	474	2.397
Collateral (margin call verplichting)	-	6.100
Waarborgsommen	262	12
Overige vorderingen	224	4
Stand per 31 december	<b>960</b>	<b>8.513</b>

#### *Overige debiteuren*

De overige debiteuren bestaan voornamelijk uit vorderingen met betrekking tot nieuwbouw verkoop.

#### *Overige vorderingen*

Onder de overige vorderingen zijn geen posten opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

### 9.4.3 Overlopende activa (M11127)

Onder de overlopende activa zijn geen posten opgenomen met een looptijd langer dan een jaar.

## 9.5. Liquide middelen (M1114)

<b>LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Liquide middelen</b>		
Vrij opneembare banktegoeden	31.924	34.574
Stand per 31 december	<b>31.924</b>	<b>34.574</b>

## 9.6. Eigen Vermogen (M1105)

---

Voor de toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar paragraaf 14.4 Eigen vermogen.

## 9.7. Voorzieningen (M1107)

---

### 9.7.1 Voorziening onrendabele investeringen en herstructurerings (M11073)

Voor de toelichting van de voorziening voor onrendabele investeringen en herstructurerings wordt verwezen naar paragraaf 9.1.3 'vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie'.

De voorziening onrendabele investeringen heeft een looptijd van langer dan 1 jaar.

### 9.7.2 Overige voorzieningen (M11074)

In 2019 heeft Dudok Wonen één verzilverde woning verkocht. In totaal heeft Dudok Wonen ultimo 2019 12 verzilverde woningen in haar bezit.

Onder de overige voorzieningen is een bedrag van € 100 opgenomen inzake claims van oud-medewerkers. Het bedrag van de voorziening dat naar verwachting binnen 1 jaar afwijkt bedraagt € 0. Het bedrag van de voorziening dat naar verwachting na meer dan 5 jaar afwijkt bedraagt € 0.

## 9.8. Langlopende schulden (M1108)

### 9.8.1 Schulden/leningen overheid (M11080) en kredietinstellingen (M11081)

LANGLOPENDE SCHULDEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>Leningen kredietinstellingen</b>		
Balans per 1 januari	251.435	259.197
Mutaties:		
- Af: effect stelselwijziging	-	-
- Bij: nieuwe leningen (initieel gewaardeerd tegen reële waarde, vervolgwaaardering tegen geamortiseerde kostprijs)	38.356	15.000
- Af: contract aflossingen	-48.946	-22.835
- Bij: geamortiseerde rente	76	73
- Af: afschrijving agio	-244	
Sub totaal	240.678	251.435
Af: aflossingsverplichting komend jaar	-22.965	-17.881
Balans per 31 december	<b>217.713</b>	<b>233.554</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>217.713</b>	<b>233.554</b>

De aflossingsverplichting (totaal € 23,0 miljoen) binnen 12 maanden na afloop van het jaar is opgenomen onder kortlopende schulden.

In de mutaties is een doorzak van een derivaat met een onderliggende leningwaarde van € 25 miljoen verwerkt. Hiervoor is een bestaande lening vervangen door een lening met dezelfde kenmerken, maar met een vaste rente. Deze rente is hoger dan de op dat moment geldende markrente. Het agio is vrijwel gelijk aan de negatieve waarde van het beëindigde derivaat. De reële waarde van de nieuwe lening bedraagt derhalve € 38,4 miljoen (nominaal € 25 miljoen).

De kenmerken van de leningenportefeuille zijn als volgt:

- De gewogen gemiddelde rentevoet van het totale bestand aan leningen bedraagt 3,32% (2018: 3,47%).
- De gewogen gemiddelde looptijd van de leningenportefeuille excl. rollover leningen bedraagt 17 jaar (2018: 15 jaar) en incl. rollover leningen 18 jaar (2018: 17 jaar).
- De duration van de leningenportefeuille excl. rollover leningen bedraagt 10 jaar (2018: 7,4 jaar) en incl. rollover leningen 9,3 jaar (2018: 5,4 jaar).
- De leningen van de overheid en kredietinstellingen zijn volledig ter financiering van vastgoed en zijn voor € 217,6 miljoen (2018: voor € 240,8 miljoen) geborgd door het WSW en zijn voor € 10,2 miljoen (2018: voor € 10,9 miljoen) niet geborgd.

Zekerheden behorende bij leningen kredietinstellingen verstrekt aan Goois Wonen BV

- Voor het bezit zijn hypothecaire zekerheden afgegeven ter waarde van € 13 miljoen.
- Bij het complex Entrada zijn verpand:
  - huurpenningen;
  - verklaring van no-change-of-ownership;
  - verklaring van no further debt clause;
  - verklaring van negative pledge;
  - verklaring van pari passu.

LANGLOPENDE SCHULDEN - Leningen kredietinstellingen	12/31/2019	12/31/2018
<b>Looptijd</b>		
< 1 jaar	22.965	17.881
1-5 jaar	18.846	38.420
> 5 jaar	199.116	195.458
Balans per 31 december	<b>240.926</b>	<b>251.759</b>

<b>LANGLOPENDE SCHULDEN - Leningen kredietinstellingen</b>				
<b>Soorten leningen</b>	<b>Aantal</b>		<b>Bedrag</b>	
	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>	<b>12/31/2018</b>
Vastrentende leningen	26	177.926	28	158.759
Variabel rentende leningen	4	38.000	6	68.000
Extendible leningen	1	25.000	1	25.000
Balans per 31 december	<b>31</b>	<b>240.926</b>	<b>35</b>	<b>251.759</b>

#### *Vastrentende leningen*

De rente van de vastrentende leningen is of voor de gehele looptijd gefixeerd of tot het renteherzieningsmoment.

#### *Variabel rentende leningen*

Ultimo 2019 zijn er 4 variabel rentende leningen (zogenoemde roll-over leningen) met in totaal een hoofdsom van € 38 miljoen. Hiervan is per 31 december 2019 € 38 miljoen opgenomen. Voor deze roll-over leningen geldt een variabele rente gebaseerd op 3-maands of 6-maands Euribor plus opslag. Met het doel het renterisico op deze leningen te beperken is een renteswap afgesloten ter dekking van nominaal € 25 miljoen. Deze afgeleide financiële instrumenten worden in paragraaf 9.12.2 nader toegelicht.

#### *Extendible lening*

De extendible moet worden gezien als twee afzonderlijke instrumenten: de 'kale' lening en de geschreven receiver swaption. Voor alle financiële instrumenten geldt dat de eerste waardering gelijk is aan de reële waarde. Op grond hiervan is eerst de reële waarde van de swaption bepaald. Het restant met de reële waarde van de extendible lening als geheel wordt vervolgens geacht de reële waarde van de lening te zijn.

De initiële reële waarde van de swaption is gelijk aan de impliciet (te) ontvangen premie voor de swaption. Doorgaans komt dit bij een extendible lening tot uitdrukking in een lager dan marktconform rentepercentage (te zien als rentekorting) in de eerste periode van de lening. De reële waarde is dus gelijk aan de contante waarde van deze rentekorting.

De initiële reële waarde van de swaption op het afsluitmoment is bepaald op € 974 negatief. Dit betekent dat de reële waarde van de lening € 24,03 miljoen bij afsluiten bedroeg. Het totaalbedrag bedroeg nominaal € 25,0 miljoen.

De waardering van de lening bedraagt ultimo 2019 op balansdatum € 24,75 miljoen (2018: € 24,67 miljoen) en de waarde van de swaption bedraagt ultimo 2019 op balansdatum € 14,25 miljoen negatief (2018: € 9,86 miljoen negatief). Hierdoor ontstaat een totale waardering (schuld) van € 39,00 miljoen (2018: € 34,52 miljoen).

De rentelast in de winst- en verliesrekening met betrekking tot de extendible in 2019 bedraagt € 1.109 (2018: € 1.106). Dit bedrag bestaat uit € 76 aan geamortiseerde rente en € 1,03 miljoen aan betaalde rente. De geamortiseerde rente wordt bijgeschreven op de lening, die daardoor per ultimo boekjaar 2019 een waarde kent van € 39,00 miljoen.

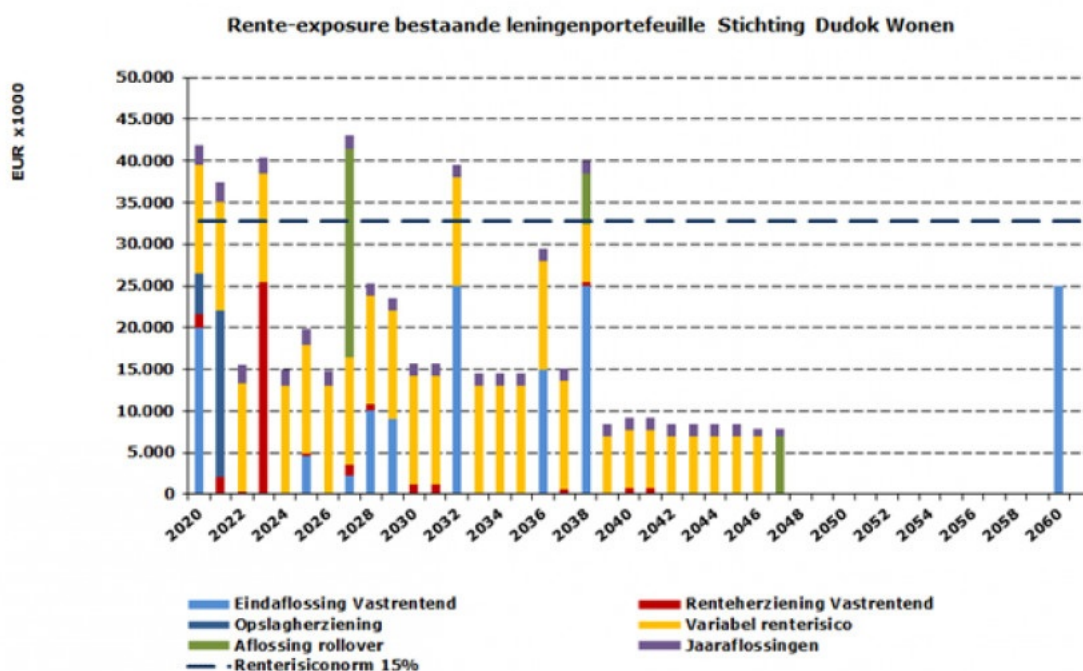
Als gevolg van de gedaalde rentecurve ultimo 2019 is de negatieve waarde van de embedded swaption toegenomen tot een bedrag van € 14,25 miljoen negatief (2018: € 9,86 miljoen negatief). Het verschil ten opzichte van de waardering ultimo 2019 bedraagt € 4,39 miljoen negatief en wordt ten laste van het renteresultaat 2019 gebracht.

#### *Renterisico bij herfinanciering*

Het rente- en looptijdenbeleid is erop gericht jaarlijks niet meer dan 15% renterisico bij herfinanciering te lopen. Het renterisico (in % van de restant hoofdsom aan het begin van het jaar) wordt berekend als de som van:

- het bedrag aan aflossingen van leningen in een jaar, vermeerderd met
- de restant hoofdsom van rentetypisch langlopende financiering die in een jaar een renteaanpassing krijgen, én
- de hoofdsom van rentetypisch kortlopende financiering (zijnde variabel rentende leningen) die in een jaar minimaal één renteaanpassing krijgen.

Op basis van de bestaande leningenportefeuille in de toegelaten instelling ziet het renterisico er per ultimo 2019 als volgt uit:



Uit de grafiek blijkt, dat de renterisiconorm van 15% over het uitstaande schuldenrestant in een aantal jaren wordt overschreden. De verhouding tussen omvang van de schuldpositie en de mutaties daarop spelen een grote rol. Als gevolg van de doorzak van het rentederivaat en de lager dan verwachte ontwikkeling van de financieringsbehoefte is de totale schuldpositie in 2019 gedaald. Dit is van invloed op het relatieve renterisico, dat uitsluitend als gevolg van de lagere schuldpositie is toegenomen. Het absolute renterisico is niet toegenomen. Bij een toename van de schuldpositie zal het renterisico dalen. Dudok Wonen ziet daarom geen aanleiding op korte termijn het renterisico te verlagen.

De grafiek 'Rente-exposure bestaande leningenportefeuille' geeft de langjarige ontwikkeling weer. De WSW-renterisiconormering van 15% inzake het maximaal toegestane rente-exposure is vanaf 2017 niet meer van toepassing verklaard op het niveau van de individuele woningcorporatie. WSW monitort deze norm wel op sectorniveau en hanteert deze norm bij de weging van de business risks bij de individuele woningcorporatie.

<b>LANGLOPENDE SCHULDEN - Leningen kredietinstellingen</b>		
<b>Partijen</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
N.V. Bank Nederlandse Gemeenten	178.617	186.535
Nederlandse Waterschapsbank N.V.	13.000	14.113
Overige bankinstellingen (alleen Nederlands)	39.340	40.633
Financiële instellingen (niet zijnde banken)	9.969	10.478
Balans per 31 december	<b>240.926</b>	<b>251.759</b>

#### *Reële waarde*

De reële waarde van de leningen wordt gedefinieerd als de contante waarde van de leningenportefeuille waarbij een disconteringsvoet gebaseerd op de rentecurve van de 6-maands Euribor. In paragraaf 9.10.5 is de reële waarde van de leningenportefeuille opgenomen.

#### *Kredietinstellingen*

In het verslagjaar werd één nieuwe lening aangetrokken met een looptijd van meer dan één jaar.

## 9.8.2 Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken – Kopen naar Wens “oude” contracten (M11084)

<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Overige schulden - Vooruit ontvangen bedragen 'Kopen Naar Wens'</b>		
Stand per 1 januari	40.337	41.388
Mutaties in het boekjaar:		
- Afkoop	-1.725	-1.050
Stand per 31 december	<b>38.612</b>	<b>40.337</b>
<b>KOPEN NAAR WENS</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Aantal mutaties in het jaar:</b>		
Stand per 1 januari	406	420
Mutaties in het boekjaar:		
- Afkoop	-17	-14
Stand per 31 december	<b>389</b>	<b>406</b>

Hier zijn de vooruit ontvangen bedragen 'Kopen naar Wens' opgenomen. Deze dienen in relatie gezien te worden met de eigendoms participaties (paragraaf 9.1.2).

Nagenoeg alle 'Kopen naar Wens' koopproducten zijn door de kopers gefinancierd met een hypothecaire lening onder voorwaarde van Nationale Hypotheekgarantie (NHG). Het Waarborgfonds Eigen Woningen garandeert dat NHG van toepassing is onder voorwaarde dat Verkoper (Dudok Wonen) bij dreigende executie de woning terugkoopt tegen de dan geldende marktwaarde, onder verrekening van de eigendoms participatie.

## 9.8.3 Overige schulden (M11083)

<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Overige schulden - Waarborgsommen</b>		
Stand per 1 januari	686	578
Mutaties in het boekjaar:		
- Toevoegingen	149	191
- Onttrekkingen	-108	-83
Stand per 31 december	<b>727</b>	<b>686</b>
<b>Overige schulden - Embedded</b>		
Stand per 1 januari	9.857	9.268
Mutaties in het boekjaar:		
- Toevoegingen	4.388	589
Stand per 31 december	<b>14.245</b>	<b>9.857</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>14.972</b>	<b>10.543</b>

De overige schulden betreffen de van huurders ontvangen waarborgsommen uit hoofde van huurovereenkomsten en dienen als eerste zekerheid voor de voldoening van eventueel verschuldigde achterstallige huur en mutatiekosten. De waarborgsommen zijn inclusief rente en worden bij beëindiging van de huurovereenkomst verrekend.

De waarborgsommen hebben een looptijd langer dan een jaar.

Daarnaast is onder de post “embedded” opgenomen de negatieve marktwaarde van de in 9.8.1 vermelde receiver swaption, behorende bij de extendible lening (zie ook paragraaf 9.8.1).

## 9.9. Kortlopende schulden (M1116)

### 9.9.1 Schulden aan kredietinstellingen (M11160)

<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Schulden aan kredietinstellingen</b>		
Kortlopend deel van de langlopende leningen	22.965	17.881
Stand per 31 december	<b>22.965</b>	<b>17.881</b>

Dudok Wonen heeft daarnaast ultimo 2019 bij de Bank Nederlandse Gemeenten een rekening courantfaciliteit ter grootte van € 10 miljoen (2018: € 10 miljoen). Zie ook paragraaf 9.10.2.

### 9.9.2 Belastingen en premies sociale verzekeringen (M11164)

<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
Te betalen vennootschapsbelasting	267	-
Te betalen BTW	983	1.105
Loonheffing en sociale lasten	147	171
Schulden ter zake van pensioenen	25	21
Stand per 31 december	<b>1.422</b>	<b>1.297</b>

### 9.9.3 Onderhanden projecten (M11110)

<b>ONDERHANDEN PROJECTEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Onderhanden projecten</b>		
Gerealiseerde projectkosten	-	5.295
Gedeclareerde termijnen	-	-3.969
Verwerkte verliezen	-	-1.471
Stand per 31 december	<b>-</b>	<b>147</b>

### 9.9.4 Overige schulden (M11167)

<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Overige schulden</b>		
Glasfonds	15	25
Serviceabonnement	176	175
Af te rekenen leveringen en diensten	258	175
Reserveringen vakantie uren	196	196
Diversen	-	4
Stand per 31 december	<b>645</b>	<b>575</b>

### 9.9.5 Overlopende passiva (M11168)

<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Overlopende passiva</b>		
Niet vervallen rente	3.403	3.904
Vooruit ontvangen huren	624	675
Diversen	408	204
Stand per 31 december	<b>4.435</b>	<b>4.783</b>

## 9.10. Financiële instrumenten

### 9.10.1 Algemeen

Dudok Wonen maakt in de normale bedrijfsuitoefening conform haar treasurywet gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Dudok Wonen blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's en derivaten die deze afdekken. Het betreft financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen en interest derivaten om toekomstige kasstromen af te dekken.

Dudok Wonen handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken; de instrumenten zijn defensief ingezet. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van de aan Dudok Wonen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

### 9.10.2 Kredietrisico

Dudok Wonen loopt kredietrisico over financiële vaste activa en vorderingen.

Het maximale kredietrisico inzake vorderingen bedraagt € 1,5 miljoen. De vorderingen van Dudok Wonen uit hoofde van huurdebiteuren ad € 0,4 miljoen zijn gespreid over een groot aantal huurders.

De liquide middelen per 31 december 2019 zijn verdeeld over BNG Bank, Rabobank en ING Bank. Er staat € 22,3 miljoen op rekeningen bij BNG Bank. Bij Rabobank staat € 9,3 miljoen uit en bij ING staat € 0,3 miljoen uit. Deze banken hadden alle per 31 december 2019 een rating van A of hoger bij de kredietbeoordelaars S&P, Moody's en Fitch.

### 9.10.3 Renterisico en kasstroomrisico

Dudok Wonen loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden. Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftakken loopt Dudok Wonen risico ten aanzien van de toekomstige kasstromen, met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Dudok Wonen risico's over de marktwaarde. Met betrekking tot een bepaalde variabel rentende schuld heeft Dudok Wonen in het verleden een rentederivaat afgesloten, waarbij de variabele rente wordt omgezet naar een vaste rente.

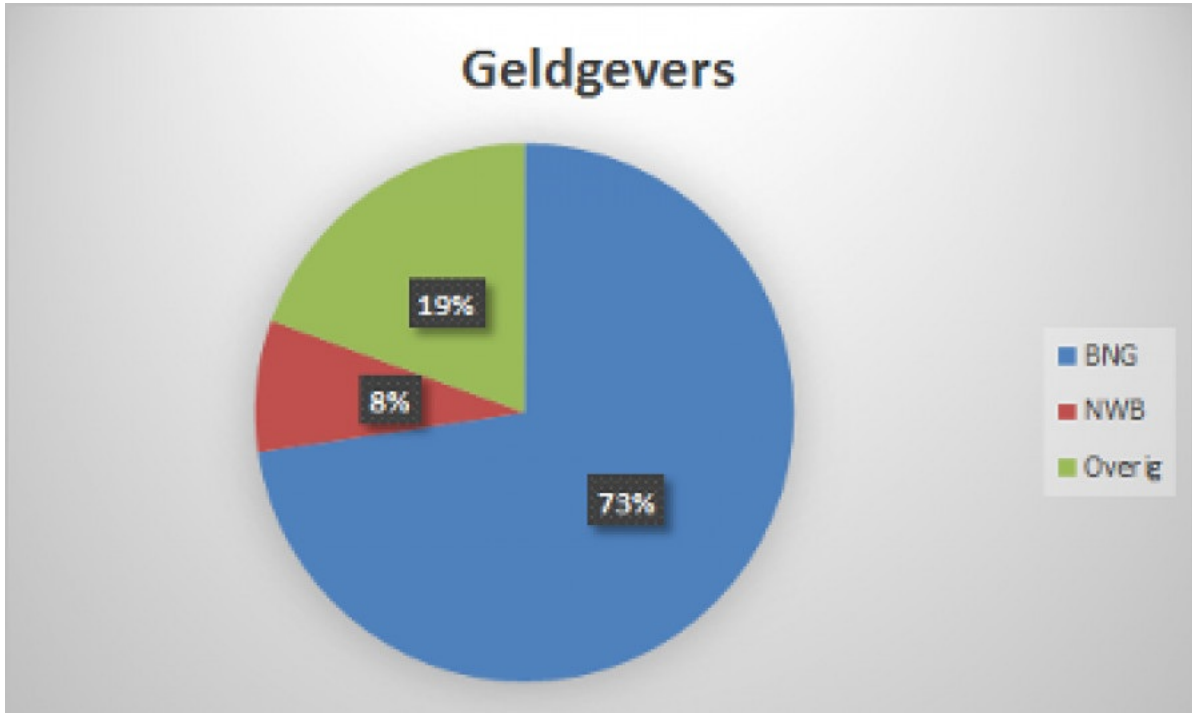
De gemiddelde rentevoet op de leningenportefeuille bedraagt 3,32%. In de periode 2020- 2024 wordt € 40 miljoen afgelost. Op basis van de gemiddelde rentevoet dalen de rentelasten in 2023 met circa € 1,3 miljoen. Daarnaast wordt in dezelfde periode voor € 29,4 miljoen de rente herzien. De herfinancieringsbehoefte 2020- 2024 bedraagt € 98,8 miljoen. Bij een structurele stijging van de rentevoet met 1% ten opzichte van de gemiddelde rentevoet, dus naar 4,32%, bedragen de rentelasten van herfinancieringsbehoefte in 2024 € 4,3 miljoen. Het renterisico over de renteherzieningen bedraagt € 0,29 miljoen.

In 2021 vindt de aflossing plaats van de hypothecaire geldlening in Goois Wonen B.V. De aflossingsverplichting bedraagt € 9,2 miljoen. Herfinanciering wordt niet voorzien, omdat deze binnen de meerjarenbegroting niet nodig is voor de continuïteit. Er zijn alsdan voldoende liquide middelen beschikbaar om de geldlening in zijn geheel af te lossen. De jaarlijkse rentelast bij de huidige rente is € 0,25 miljoen.

Zie voor een nadere toelichting inzake de renteherzienings- en aflossingsmomenten, 'concentratie liquiditeitsrisico' onder punt 9.8.1. en de onderpandverplichtingen inzake rente-instrumenten punt 9.11.4.

### 9.10.4 Concentratie liquiditeitsrisico

Uit onderstaande opstelling blijkt dat het liquiditeitsrisico is geconcentreerd bij N.V. Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) en de Nederlandse Waterschapsbank N.V. (NWB Bank). BNG Bank is als structuurvennootschap een bank van en voor overheden en instellingen van maatschappelijk belang. De aandeelhouders van de bank zijn uitsluitend overheden. De Staat is houder van de helft van de aandelen en de andere helft is in handen van gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap. De NWB Bank is een financiële dienstverlener voor de overheidssector. Alle aandelen van de bank zijn in handen van overheden. Het liquiditeitsrisico is hiermee vrijwel gelijk aan dat van de Nederlandse staat. Per ultimo van 2019 hadden beide banken de hoogste credit rating van Moody's en Standard en Poor's (Aaa respectievelijk AAA). BNG Bank heeft voorts een AA+ credit rating van Fitch.



#### 9.10.5 Reële waarde

De reële waarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten zoals vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

De reële waarde van de schulden aan overheid en kredietinstellingen bedraagt ultimo 2019 € 297,3 miljoen (2018: € 268 miljoen) en is daarbij gebaseerd op de kasstromen van de leningenportefeuille (exclusief rentederivaten). De disconteringsvoet is gebaseerd op de rentecurve van de 6-maands Euribor. Het schuldrestant bedraagt ultimo 2019 € 241 miljoen (2018: € 252 miljoen).

De reële waarde van de vorderingen op deelnemingen is niet voldoende betrouwbaar te bepalen. Voor nadere informatie wordt verwezen naar punt 9.3.1.

De reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten is in paragraaf 9.11.4 opgenomen.

De reële waarde van de overige langlopende schulden benadert de boekwaarde ervan.

#### 9.10.6 Valutarisico

Dudok Wonen is alleen werkzaam in Nederland en loopt geen valutarisico's.

## 9.11. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

### *Niet in de balans opgenomen activa*

#### 9.11.1 Terugkooprecht verkochte woningen

In het navolgende overzicht is het aantal verkochte woningen opgenomen, waarvoor Dudok Wonen het terugkooprecht heeft.

TERUGKOOPRECHT VERKOCHTE WONINGEN		
Verkoopproduct	Aantal 2019	Aantal 2018
Koop Goedkoop	1.179	1.176
Kopen naar Wens	529	501
	<b>1.708</b>	<b>1.677</b>

Het terugkooprecht houdt in dat de woning bij verkoop door de koper eerst aan Dudok Wonen te koop dient te worden aangeboden voor de dan geldende marktwaarde. Indien Dudok Wonen geen gebruik maakt van het terugkooprecht, kan de koper de woning te koop aanbieden op de vrije markt.

#### 9.11.2 Opstalrechten Verenigingen v Eigenaren

Op 61 WE-complexen heeft Dudok Wonen het recht van opstal gevestigd. Dudok Wonen heeft de bevoegdheid tot het in eigendom hebben, het aanbrengen, beheren/onderhouden en (indien nodig) vernieuwen en vervangen van energieopwekkende en/of milieubesparende installaties en toebehoren op, in, aan en boven het gebouw.

### *Niet in de balans opgenomen verplichtingen*

#### 9.11.3 Obligoverplichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het obligo uit hoofde van geborgde leningen door de borgsteller bedraagt ultimo 2019 € 8,0 miljoen (2018: € 9,2 miljoen). De hoogte van het obligotarief is vastgesteld op 3,85% (2018: 3,85%) over het schuldrestant van de geborgde lening, met uitzondering van het leningtype variabele hoofdsom en voor collegiale financiering. Dit obligo is opeisbaar indien blijkt dat het totale garantievermogen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw niet voldoende is om de afspraken op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw te dekken.

#### 9.11.4 Afgeleide financiële instrumenten

Dudok Wonen heeft de volgende afgeleide financiële instrumenten:

RENTE DERIVATEN	
Rente derivaten	Aantal
Renteswaps ('plain vanilla')	1
Leningen in de vorm van extended leningen	1

## Renteswaps

RENTE DERIVATEN								
Swap nr.	Tegenpartij	Bedrag lening	Rentepercentage		Startdatum	Einddatum	Hedge	Marktwaaarde
			Variabel	Vast				
1.	ING	25.000	3mnd Euribor	4,52	11/30/2007	11/30/2027	25.000	-9.179
		<b>25.000</b>					<b>25.000</b>	<b>-9.179</b>

In 2019 is een swapcontract beëindigd met een leningsbedrag en een hedge van € 25 miljoen en een negatieve marktwaarde ultimo 2018 van € 10,5 miljoen. Hiervoor is de ultimo 2018 onder overige vorderingen opgenomen collateral retour ontvangen.

In 2019 heeft Dudok Wonen geen nieuwe afgeleide financiële instrumenten aangetrokken.

*Effectiviteit hedgerelaties:*

De wijzigingen in reële waarde van renteswaps waarop kostprijs hedge accounting wordt toegepast en de in de winst-en-verliesrekening verwerkte ineffectiviteit, is ultimo boekjaar als volgt:

HEDGERELATIE	Wijzigingen in reële waarde sinds eerste verwerking
Renteswaps in een hedgerelatie	€ 25 miljoen
Effectieve deel van de hedgerelatie	€ 25 miljoen
Totale ineffectiviteit	€ -
In de winst-en-verliesrekening 2018 verwerkte ineffectiviteit	€ -

*Toezicht belemmerende bepalingen:*

Er was in 2019 geen sprake van toezicht belemmerende bepalingen uit hoofde van het bepaalde in de beleidsregels financiële derivaten toegelaten instellingen volkshuisvesting.

### 9.11.5 Investeringsverplichtingen

Er zijn niet in de balans opgenomen verplichtingen voor nieuwbouw, aankoop van woningen en herstructurering van woningen tot een bedrag van € 11,4 miljoen (2018: € 0,3 miljoen). Dit heeft betrekking op een aantal (grootschalige) projecten welke in uitvoering zijn gegaan.

### 9.11.6 Contractonderhoudsverplichtingen

In het kader van onderhoud aan gebouwen en individuele woningen zijn met verschillende onderhoudsbedrijven verplichtingen aangegaan. Het contractonderhoud bestaat voornamelijk uit:

- Liftonderhoud;
- CV/WW-onderhoud;
- onderhoud aan brandmeldinstallaties;
- onderhoud aan mechanische ventilatie;
- centrale deuropeners.

Alle verplichtingen zijn 1-jarig. De totale verplichting voor 2019 wordt becijferd op € 1,2 miljoen (2018: € 1,1 miljoen).

### 9.11.7 Verplichtingen Verenigen van Eigenaren

De Verenigen van Eigenaren (VvE) zijn zelfstandige juridische entiteiten en beschikken elk over een reservefonds of onderhoudsvoorziening. Het totaal van de reservefondsen van deze VvE's bedraagt ultimo 2019 € 9,0 miljoen tegen € 8,3 miljoen ultimo 2018.

Op basis van de eigendomsverhouding bedraagt het aandeel van Dudok Wonen in deze reservefondsen € 5,7 miljoen ultimo 2019 tegen € 5,5 miljoen ultimo 2018.

Ten behoeve van de verkoop van appartementen zijn deze VvE's opgericht. Ter voorkoming van achterstallig onderhoud in de eerste jaren van het bestaan van de verenigingen, stelt Dudok Wonen aan de vereniging een 'bruidsschat' ter beschikking gebaseerd op de eerste 10 jaar van de meerjaren-onderhoudsbegroting.

### **9.11.8 Leaseverplichtingen**

Dudok Wonen is leaseverplichtingen aangegaan voor een groot deel van haar wagenpark. De verplichting voor 2020 bedraagt circa € 0,1 miljoen.

### **9.11.9 Aansprakelijkheid bij een fiscale eenheid**

Stichting Dudok Wonen vormt met de geeloranje gearceerde groepsmaatschappijen zoals opgenomen in het organisatieschema (paragraaf 4.5) een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en voor de omzetbelasting. Op grond van de standaardvoorwaarden is Dudok Wonen en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

### **9.11.10 Jubilea en pensioen**

In de cao Woondiensten is geregeld dat de werknemers bij dienstjubilea of pensionering een gratificatie ontvangen. Ultimo boekjaar wordt de verplichting geschat op ongeveer € 0,2 miljoen.

### **9.11.11 Loopbaanontwikkeling**

In de cao Woondiensten is geregeld dat de werknemers recht hebben op een budget voor loopbaanontwikkeling. Werknemers hebben naar rato van FTE recht op een budget van € 0,9 per jaar voor loopbaanontwikkeling tot een maximum saldo van € 4,5. Medewerkers die het maximum saldo van € 4,5 nog niet hebben bereikt ontvangen jaarlijks een dotatie van € 0,9 tot het maximum saldo is bereikt. Ultimo boekjaar wordt de verplichting becijferd op ongeveer € 0,1 miljoen.

## 9.12. Verbonden partijen

---

Met een aantal van haar deelnemingen heeft Dudok Wonen naast haar aandelenbelang ook een zakelijke relatie, waarbij producten (veelal onroerende zaken bestemd voor de verhuur) en/of diensten van de betreffende deelnemingen worden afgenomen. Deze transacties zijn steeds gebaseerd op gebruikelijke contractuele afspraken waarbij marktconforme condities zijn overeengekomen.

Goois Wonen B.V. (als rechtsopvolger van Dudok Wonen B.V.) heeft aan Stichting Woonzorg Theodotion-Dudok een lening verstrekt met een hoofdsom van € 3,5 miljoen met een looptijd van 50 jaar en een rentepercentage van 5,5%. Als zekerheid is er een volmacht gegeven tot het vestigen van hypotheek en/of pandrecht op een complex met 26 luxe appartementen.

## 9.13. Gebeurtenissen na balansdatum

---

In maart 2020 is een overeenkomst met de belastingdienst over het fiscale boekjaar 2014 van Stichting Dudok Wonen gesloten. Hierdoor is een fiscaal verlies ontstaan van € 3 miljoen bovenop het ingerekende verlies van dat boekjaar. Het belastbare bedrag over boekjaar 2014 wordt hierdoor verlaagd met een bedrag van € 3 miljoen. Dit verlies van € 3 miljoen wordt toegevoegd aan de verliesverrekening en in de commerciële jaarrekening over 2020 in de cijfers verwerkt.

In het vroege voorjaar van 2020 zijn we als samenleving terechtgekomen in een crisissituatie veroorzaakt door het coronavirus (COVID-19). Dit heeft ook de nodige impact op onze huurders en op onze organisatie. We hebben onze bedrijfsprocessen aangepast en afgestemd op de door het RIVM en de Rijksoverheid afgegeven richtlijnen en maatregelen. Nieuwe richtlijnen en ontwikkelingen monitoren we continu en volgen we op. Onze maatregelen zijn erop gericht om de gezondheid van onze medewerkers, huurders en relaties te beschermen en waar mogelijk de dienstverlening aan onze huurders te continueren. De crisis veroorzaakt door het Coronavirus zal naar de toekomst toe ook impact hebben voor 2020. Bijvoorbeeld ten aanzien van ons investeringsprogramma waarbij we ook sterk afhankelijk zijn van anderen zoals bouwers, gemeenten en in het geval van renovatie ook onze huurders. Op het moment van schrijven is nog onduidelijk wat de impact precies zal zijn. De huidige inschatting is dat dit voor 2020 niet zal leiden tot onoverkomelijke financiële problemen.

## 10. Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

---

## 10.1. Exploitatie vastgoedportefeuille

### 10.1.1 Huuropbrengsten

EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE	2019	2018
<b>Huren</b>		
Netto huur	48.010	47.624
Kortingen	-5	-26
Derving wegens leegstand en oninbaarheid	-1.308	-1.510
	<b>46.697</b>	<b>46.088</b>
Huurderving in % van de netto huur	2,72%	3,17%
Huurachterstand in % van de netto huur	1,14%	1,36%
<b>Erfpacht</b>		
Erfpacht	2.444	2.398
Kortingen	-1.193	-1.269
	<b>1.251</b>	<b>1.129</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>47.948</b>	<b>47.217</b>

De verandering in huuropbrengsten komt door:

- de algemeen jaarlijkse huurverhoging per 1 juli 2019;
- huurharmonisatie;
- huurverhoging wegens woningverbeteringen;
- oplevering en aankoop van woningen in 2019;
- verdwijnen van woningen als gevolg van verkoop, sloop en herstructurering.

De erfpachtopbrengsten zijn van de onder het regime van "Koop Goedkoop" verkochte woningen. Hierop wordt in de eerste tien jaar na verkoop een aflopende korting verstrekt. Indien de woning door de eigenaar weer wordt verkocht, gaat de korting weer opnieuw afbouwen.

### 10.1.2 Opbrengsten servicecontracten

Onder de post opbrengsten servicecontracten zijn begrepen alle op grond van de huurovereenkomst aan huurders doorberekende kosten, die betrekking hebben op leveringen en diensten.

### 10.1.3 Lasten servicecontracten

Dit betreft de kosten die betrekking hebben op leveringen en diensten (zie 10.1.2).

### 10.1.4 Lasten verhuur en beheeractiviteiten

EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE	2019	2018
<b>Lasten verhuur en beheer-activiteiten</b>		
Erfpacht	-2	-2
Toegerekende afschrijvingen	-155	-176
Toegerekende personeelskosten	-1.585	-1.692
Toegerekende overige bedrijfslasten	-2.479	-3.036
	<b>-4.221</b>	<b>-4.906</b>

## 10.1.5 Lasten onderhoudsactiviteiten

<b>EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Lasten onderhoudsactiviteiten</b>		
Contractonderhoud	-1.118	-1.150
Planmatig onderhoud	-3.382	-2.803
Dagelijks onderhoud (klachten en mutatie)	-6.154	-5.259
VVE bijdragen onderhoud	-1.611	-1.612
Geactiveerde productie	374	369
Toegerekende afschrijvingen	-126	-127
Toegerekende personeelskosten	-1.512	-1.224
Toegerekende overige bedrijfslasten	-1.695	-1.838
	<b>-15.224</b>	<b>-13.644</b>

## 10.1.6 Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

<b>EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Overige directe operationele lasten exploitatie bezit</b>		
Overige bedrijfsopbrengsten	57	413
Verhuurderheffing	-4.133	-4.362
Onroerende zaakbelastingen	-1.073	-1.078
Heffing Centraal Fonds Volkshuisvesting	-	-454
Belastingen en heffingen	-658	-651
Overige	-209	-55
	<b>-5.916</b>	<b>-6.187</b>

## 10.2. Verkoop vastgoedportefeuille

### 10.2.1 Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille

<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Verkoop onroerende zaken</b>		
Opbrengst verkopen	17.116	20.738
Direct toerekenbare kosten	-483	-761
	<b>16.632</b>	<b>19.977</b>
<b>Per soort opbrengst:</b>		
Koop Goedkoop	3.980	9.382
Kopen naar Wens	11.433	9.408
Vrije verkoop	1.703	1.948
	<b>17.116</b>	<b>20.738</b>
<b>Per soort aantal (woningen):</b>		
Koop Goedkoop	26	65
Kopen naar Wens	44	34
Vrije verkoop	5	10
	<b>75</b>	<b>109</b>

### 10.2.2 Toegerekende organisatiekosten

<b>VERKOOP VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Toegerekende organisatiekosten</b>		
Geactiveerde productie ten behoeve van het eigen bedrijf	278	347
Toegerekende personeelskosten	-653	-545
Toegerekende afschrijvingen	-55	-57
Toegerekende overige bedrijfslasten	-749	-820
	<b>-1.179</b>	<b>-1.075</b>

## 10.3. Overige activiteiten

### 10.3.1 Overige organisatiekosten

<b>OVERIGE ACTIVITEITEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Overige organisatiekosten</b>		
Toegerekende personeelskosten	-1.390	-1.481
Overige bedrijfslasten	259	-
	<b>-1.649</b>	<b>-1.481</b>

### 10.3.2 Leefbaarheid

<b>OVERIGE ACTIVITEITEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Leefbaarheid</b>		
Leefbaarheid	-204	-127
Toegerekende afschrijvingen	-30	-18
Toegerekende personeelskosten	-303	-171
Toegerekende overige bedrijfslasten	-	-
	<b>-537</b>	<b>316</b>

Leefbaarheid is onder andere gericht op energieprestatieverbetering van een gebouw en/of het beperken van aan een gebouw gebonden milieubelastende factoren met als doel de leefomgeving te verbeteren.

## 10.4. Bedrijfslasten

### 10.4.1 Afschrijvingen op materiële vaste activa (M1143)

<b>BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Afschrijving op (im)materiële vaste activa</b>		
Afschrijvingskosten kantoorgebouw	-251	-251
Afschrijvingskosten inventaris	-5	-4
Afschrijvingskosten automatisering	-110	-123
	<b>-366</b>	<b>-378</b>

## 10.5. Personeelskosten

<b>BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Personeelskosten</b>		
Lonen en salarissen	-4.081	-3.831
Sociale lasten	-698	-664
Pensioenlasten	-664	-620
	<b>-5.443</b>	<b>-5.115</b>

### 10.5.1 Lonen en salarissen (M1140)

Bij de 'overige informatie' in hoofdstuk 11 wordt er verder ingegaan op het personeelsbestand, de bestuurders en commissarissen.

### 10.5.2 Pensioenlasten (M1142)

Naar de stand van ultimo december 2019 was de dekkingsgraad van het pensioenfonds (SPW) 113,1% (2018: 115,9%). Vanaf 2015 diende het pensioenfonds een dekkingsgraad van ten minste 125% te hebben. Het pensioenfonds heeft dus een reservetekort. Zolang er een reservetekort is wordt jaarlijks een herstelplan bij de toezichthouder ingediend waarmee wordt aangetoond dat SPW binnen 10 jaar uit reservetekort kan komen. Dudok Wonen heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij SPW, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Het is op dit moment echter niet het beleid van SPW om het reservetekort te financieren met premieverhogingen.

### 10.5.3 Allocatie personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt gealloceerd:

<b>PERSONEELSKOSTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Allocatie personeelskosten</b>		
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-1.585	-1.470
Lasten onderhoudsactiviteiten	-1.512	-1.224
Toegerekende organisatiekosten (verkoopactiviteiten)	-653	-769
Overige organisatiekosten	-1.390	-1.481
Leefbaarheid	-303	-171
	<b>-5.443</b>	<b>-5.115</b>

### 10.5.4 Overige bedrijfslasten (M1148)

<b>BEDRIJFSLASTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Overige bedrijfslasten</b>		
Huisvestingskosten	-218	-185
Transportkosten	-119	-110
Communicatiekosten	-138	-138
Kantoorkosten	-1.521	-1.543
Algemene kosten	-917	-1.544
Overige personeelskosten	-1.880	-2.059
Directe bedrijfskosten	-6.463	-6.714
	<b>-11.256</b>	<b>-12.293</b>

## 10.6. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

### 10.6.1 Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

<b>NIET-GEREALISEERDE WAARDEVERANDERINGEN VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		
Vrijval / dotatie voorziening onrendabele investeringen	-5.581	-279
Overige	-1.513	-
	<b>-7.094</b>	<b>-279</b>

### 10.6.2 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

<b>NIET-GEREALISEERDE WAARDEVERANDERINGEN VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		
Waardeverandering DAEB vastgoed in exploitatie	24.486	83.022
Waardeverandering niet-DAEB vastgoed in exploitatie	44.202	22.731
	<b>68.688</b>	<b>105.753</b>

### 10.6.3 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

<b>NIET-GEREALISEERDE WAARDEVERANDERINGEN VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		
- Indexering	6.825	6.002
- Herwaardering Eigendoms participaties	2.436	-4.251
	<b>9.261</b>	<b>1.751</b>

### 10.6.4 Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop

Dit betreffen verwerkte winsten/verliezen van onderhanden projecten.

## 10.7. Financiële baten en lasten

### 10.7.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten (M1190)

<b>FINANCIELE BATEN EN LASTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten</b>		
Geactiveerde rente projecten in ontwikkeling	296	804
Rente te vorderen BWS subsidies	-	2
Rente op overige financiële vaste activa	191	225
	<b>487</b>	<b>1.031</b>

### 10.7.2 Rentelasten en soortgelijke kosten

<b>FINANCIELE BATEN EN LASTEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten</b>		
Effect in contracten besloten afgeleide instrumenten	-4.388	-589
Rente langlopende schulden	-7.903	-8.975
Rente kortlopende schulden	-163	-171
	<b>-12.454</b>	<b>-9.736</b>

## 10.8. Belastingen

Stichting Dudok Wonen vormt samen met Dudok Wonen B.V., Dudok Ontwikkeling B.V. en Goois Wonen B.V. per 01-01-2015 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. De vennootschapsbelasting is in elk van de rechtspersonen opgenomen voor dat deel dat de desbetreffende rechtspersoon als zelfstandig belastingplichtige verschuldigd zou zijn, rekening houdend met voor de vennootschap geldende fiscale faciliteiten.

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 25% (2018: 25%). De belastinglast in de winst-en-verliesrekening over 2019 bedraagt € 535.

<b>BELASTINGEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Vennootschapsbelasting</b>		
Mutatie latente belastingen	-268	-2.992
Acute belastingen boekjaar	-267	-
	<b>-535</b>	<b>-2.992</b>

<b>BELASTINGEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Berekening vennootschapsbelasting</b>		
Resultaat voor vennootschapsbelasting	82.339	123.037
Resultaat deelneming		
Permanente en tijdelijke verschillen:		
Afschrijvingen	-638	-1.134
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-70.855	-107.225
Verkoop bestaand bezit	1.780	607
Onderhoudslasten (commercieel geactiveerd)	-493	570
Geactiveerde bouwrente	-222	-552
(Dis)agio leningen	-467	-494
Extendible lening	4.312	-589
Overige	5.671	463
Belastbaar bedrag	<b>21.427</b>	<b>14.683</b>
Herinvesteringsreserve	-5.932	-5.475
Compensabele verliezen	-14.125	-9.208
Belastbaar bedrag na verliescompensatie	<b>1.370</b>	-
<b>Acute belastingen boekjaar</b>	<b>267</b>	-

Bij de fiscale eenheid van Stichting Dudok Wonen resteren er na verliesverrekening geen verrekenbaar verliezen.

## 11. Overige informatie

---

## 11.1. Werknemers

Gedurende het boekjaar 2019 bedroeg het gemiddeld aantal werknemers bij Dudok Wonen 73,2 (2018: 72,5).

<b>WERKNEMERS</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Gemiddeld</b>		
Directeur-bestuurder & Staf	13,9	13,3
Wonen	41,2	44,1
Informatiemanagement & Financiën	18,1	15,1
	<b>73,2</b>	<b>72,5</b>

Per 31-12-2019 had Dudok Wonen 71,9 (2018: 71,3) werknemers in dienst. Het aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten.

Naast de werknemers in dienst had Dudok Wonen per 31-12-2019 8,5 (2018: 5,6) aan ingehuurd personeel. Het aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten.

<b>WERKNEMERS</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Ultimo</b>		
Werknemers in dienst	71,9	71,3
Ingehuurd personeel	8,5	5,6
	<b>80,4</b>	<b>76,9</b>

Alle personeelsleden zijn werkzaam in Nederland.

## 11.2. Bestuurders en commissarissen

Aan bezoldigingen met inbegrip van pensioenlasten als bedoeld in artikel 2:383, lid1, BW, is in het boekjaar ten laste van Dudok Wonen en groepsmaatschappijen gekomen voor:

<b>BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Bezoldiging</b>		
Bestuurders	173	166
Commissarissen en voormalige commissarissen	82	79
	<b>255</b>	<b>245</b>

De bezoldiging van de bestuurder omvat:

- periodiek betaalde beloningen (zoals salarissen, sociale lasten, vakantiegeld, doorbetaling bij vakantie en ziekte en presentiegelden);
- beloningen betaalbaar op termijn (zoals pensioenlasten en jubileumuitkeringen);

De bezoldiging van de Raad van Commissarissen kan als volgt worden gespecificeerd:

<b>COMMISSARISSEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Specificatie bezoldiging</b>		
Mw. A.Y. Sanson	10,2	21,8
Dhr. W.D. van Leeuwen	11,3	-
Dhr. W.A.C. Fentener van Vlissingen	-	7,9
Dhr. H.M. De Loor	15,1	14,5
Dhr. J.H.A. Vaags	-	14,2
Mw. F.R.M. Rieter	15,1	14,5
Mw. E.L. Özyenici	15,1	4,8
Dhr. B.G.M. Moesbergen	15,1	1,2
	<b>81,9</b>	<b>78,9</b>

De weergegeven beloning is inclusief sociale lasten en BTW.

## 11.3. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Vanaf 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht.

De informatie in het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector is als volgt:

### Leidinggevende functionarissen

	2019	2018
	<b>H.A. Zanting</b>	<b>H.A. Zanting</b>
Functie	Directeur - Bestuurder	Directeur - Bestuurder
Voorzitters-clausule van toepassing	Ja	Ja
Duur dienstverband in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband	1	1
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	139.969	135.239
Beloningen betaalbaar op termijn	21.702	20.661
Totaal bezoldiging	161.671	155.900
Toepasselijk WNT-maximum	162.000	156.000
Overschrijding	-	-
Motivering indien overschrijding van de norm	-	-

### Toezichthoudende functionarissen

	2019	2019	2019
	<b>Mw. A.Y. Sanson</b>	<b>Dhr. W.D. van Leeuwen</b>	<b>Dhr. H.M. de Loor</b>
Functie	Voorzitter Raad van Commissarissen	Voorzitter Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen
Voorzitters-clausule van toepassing	ja	ja	Nee
Duur dienstverband in 2019	1/1 - 14/6	15/6 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	8.415	9.350	12.500
Toepasselijk WNT-maximum (naar rato)	10.985	13.315	16.200
Overschrijding	-	-	-
Motivering indien overschrijding van de norm	-	-	-
<b>Gegevens 2018</b>			
Functie	Voorzitter Raad van Commissarissen		Voorzitter Raad van Commissarissen
Duur dienstverband in 2018	1/1 - 31/12	-	1/1 - 31/12
Totaal bezoldiging	18.000	-	12.000
Toepasselijk WNT-maximum (naar rato)	23.400	-	15.600

	2019	2019	2019
	<b>Mw. F.R.M. Rieter</b>	<b>Mw. E.L. Özyenici</b>	<b>Dhr. B.G.M. Moesbergen</b>
Functie	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen
Voorzitters-clausule van toepassing	nee	nee	nee
Duur dienstverband in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging	12.500	12.500	12.500
Toepasselijk WNT-maximum (naar rato)	16.200	16.200	16.200
Overschrijding	-	-	-
Motivering indien overschrijding van de norm			
<b>Gegevens 2018</b>			
Functie	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen	Lid Raad van Commissarissen
Duur dienstverband in 2018	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	1/12 - 31/12
Totaal bezoldiging	12.000	4.000	1.000
Toepasselijk WNT-maximum (naar rato)	15.600	5.200	1.300

1. *Bestuurdersbeloning:*

De bestuurdersbeloningen in 2019 van de heer H.A. Zanting is conform de WNT.

2. *Raad van Commissarissen (RvC) beloning:*

De RvC beloning in 2019 is conform de WNT.

*Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT*

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2018 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2019 geen ontslaguitkeringen aan functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Dudok Wonen stelt dat alleen de bestuurder en de RvC-leden als topfunctionaris worden aangemerkt. In het vigerende bestuursreglement is vastgelegd hoe besluitvorming in de organisatie plaatsvindt. De bestuurder neemt in aanwezigheid van het directieteam (DT), in volledige transparantie en waarbij alle belangen zijn overwogen en de beraadslaging van het DT is gehoord, een bestuursbesluit. In de situatie dat de bestuurder tijdelijk niet op kantoor kan komen door bijvoorbeeld vakantie of andere redenen, 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.

## 11.4. Accountantshonoraria

De volgende honoraria van BDO Audit & Assurance B.V. zijn in het boekjaar ten laste gebracht van de toegelaten instelling, haar dochtermaatschappijen en andere maatschappijen die zij consolideert, een en ander zoals bedoeld in artikel 2:382a BW.

<b>HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Uitsplitsing:</b>		
Onderzoek van de jaarrekening	84	98
Andere controleopdrachten	-	-
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-
Andere niet controlediensten	10	14
	<b>94</b>	<b>112</b>

## 12. Enkelvoudige balans per 31 december 2019

### ACTIVA

(Bedragen x € 1.000 voor resultaatbestemming)

ACTIVA		12/31/2019	12/31/2018
<b>Ref.</b>	<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>M1102</b>	<b>Vastgoedbeleggingen</b>		
M11028	DAEB vastgoed in exploitatie	712.868	679.339
M11020	Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	297.720	258.998
M11024	Onroerende zaken – Kopen naar Wens	64.511	61.981
M11021	Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	557	22.501
		<b>1.075.656</b>	<b>1.022.819</b>
<b>M1102</b>	<b>Materiële vaste activa</b>		
M11022	Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	9.599	9.769
		<b>9.599</b>	<b>9.769</b>
<b>M1103</b>	<b>Financiële vaste activa</b>		
M11031	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	92.306	77.135
M11033	Andere deelnemingen	2	2
M11035	Latente belastingvordering(en)	4.093	4.431
M11036	Leningen u/g	-	-
M11038	Te vorderen BWS-subsidies	-	17
M11039	Overige vorderingen	25.242	5.136
		<b>121.643</b>	<b>84.873</b>
		<b>1.206.898</b>	<b>1.119.309</b>
	<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<b>M1111</b>	<b>Onderhanden projecten</b>	-	-
<b>M1112</b>	<b>Vorderingen</b>		
M11120	Huurdebiteuren	349	368
M11126	Overige vorderingen	957	8.510
M11127	Overlopende activa	135	110
		<b>1.441</b>	<b>8.988</b>
<b>M1114</b>	<b>Liquide middelen</b>	20.767	25.773
		<b>22.208</b>	<b>34.761</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>1.229.106</b>	<b>1.154.070</b>

## PASSIVA

(Bedragen x € 1.000 voor resultaatbestemming)

PASSIVA		12/31/2019	12/31/2018
<b>Ref.</b>	<b>VERMOGEN LANG</b>		
<b>M1105</b>	<b>Eigen vermogen</b>		
M11053	Herwaarderingsreserve	602.466	534.027
M11053	Overige reserves	249.867	198.261
M11054	Onverdeeld resultaat	81.804	120.045
		<b>934.137</b>	<b>852.333</b>
<b>M1107</b>	<b>Voorzieningen</b>		
M11074	Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	1.454	-
M11074	Overige voorzieningen	349	410
		<b>1.803</b>	<b>410</b>
<b>M1108</b>	<b>Langlopende schulden</b>		
M11081	Schulden/leningen kredietinstellingen	208.533	224.014
M11084	Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken - Kopen naar Wens	38.612	40.337
M11083	Overige schulden	14.780	10.355
		<b>261.925</b>	<b>274.706</b>
		<b>1.197.865</b>	<b>1.127.449</b>
<b>M1116</b>	<b>VERMOGEN KORT</b>		
	<b>Kortlopende schulden</b>		
M11160	Schulden aan kredietinstellingen	22.605	17.521
M11162	Schulden aan leveranciers	2.268	2.347
M11163	Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-
M11164	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.394	1.287
M11110	Onderhanden projecten	-	147
M11167	Overige schulden	573	575
M11168	Overlopende passiva	4.401	4.744
		<b>31.241</b>	<b>26.621</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>1.229.106</b>	<b>1.154.070</b>

# 13. Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2019

(Bedragen x € 1.000) functioneel model

	2019	2018
<b>EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>		
Huuropbrengsten	44.477	43.890
Opbrengsten servicecontracten	1.635	1.544
Lasten servicecontracten	-1.635	-1.544
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-4.204	-4.881
Lasten onderhoudsactiviteiten	-14.834	-13.277
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-5.555	-5.830
<b>Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>	<b>19.884</b>	<b>19.902</b>
<b>VERKOOP VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>		
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	16.632	19.802
Toegerekende organisatiekosten	-1.177	-1.073
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-12.335	-13.749
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>	<b>3.120</b>	<b>4.980</b>
<b>NIET-GEREALISEERDE WAARDEVERANDERINGEN VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-7.094	-279
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	56.196	103.517
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarde	9.621	1.751
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	-72	-1.254
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>58.291</b>	<b>103.735</b>
<b>OVERIGE ACTIVITEITEN</b>		
Opbrengst overige activiteiten	102	403
Kosten overige activiteiten	-97	-365
<b>Netto resultaat overige activiteiten</b>	<b>5</b>	<b>38</b>
<b>Overige organisatiekosten</b>	<b>-1.649</b>	<b>-1.481</b>
<b>Leefbaarheid</b>	<b>-535</b>	<b>-316</b>
<b>FINANCIELE BATEN EN LASTEN</b>		
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	297	806
Rentelasten en soortgelijke kosten	-12.187	-9.460
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-11.890</b>	<b>-8.654</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>67.226</b>	<b>118.204</b>
Belastingen	-593	-6.201
Resultaat deelnemingen	15.171	4.955
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>81.804</b>	<b>116.958</b>
Rechtstreekste mutaties in het eigen vermogen van de rechtspersoon	-	-
<b>TOTAALRESULTAAT VAN DE RECHTSPERSOON</b>	<b>81.804</b>	<b>116.958</b>

## 14. Toelichting op de enkelvoudige balans

---

## 14.1. Algemeen

---

### 14.1.1 Grondslagen van waardering en bepaling van het resultaat

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de vennootschappelijke jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde in overeenstemming met paragraaf 5.4.1 in de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de in hoofdstuk 4 t/m 8 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. Waar de toelichting geconsolideerd en enkelvoudig gelijk is, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de in hoofdstuk 4 t/m 8 opgenomen toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening. Waar de toelichting geconsolideerd en enkelvoudig gelijk is, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

## 14.2. Vastgoedbeleggingen (M1104)

### 14.2.1 DAEB vastgoed in exploitatie (M11028) en niet-DAEB vastgoed in exploitatie gekwalificeerd als vastgoedbelegging (M11020)

De mutaties in de vastgoedbeleggingen zijn in het navolgende schema samengevat:

VASTGOEDBELEGGINGEN	12/31/2019	12/31/2018
<b>DAEB vastgoed in exploitatie</b>		
<b>Marktwaaarde per 1 januari</b>	<b>679.339</b>	<b>598.425</b>
<b>Mutaties</b>		
- Investeringsen	3.759	3.077
- Desinvesteringsen	-11.808	-13.266
- Overboeking naar vastgoed in ontwikkeling	-3.134	-
- Overboeking gereedgekomen activa ontwikkeling	15.383	3.978
- Overboeking DAEB vastgoed - niet-DAEB vastgoed	362	1.144
- Aankopen	4.332	2.959
- Overige mutaties	-	-
- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	24.635	83.022
Totaal mutaties	<b>33.529</b>	<b>80.914</b>
<b>Marktwaaarde per 31 december</b>	<b>712.868</b>	<b>679.339</b>
<b>DAEB vastgoed in exploitatie (aantal)</b>		
<b>Aantal per 1 januari</b>	<b>5.541</b>	<b>5.543</b>
Toe- of afname	14	-2
<b>Aantal per 31 december</b>	<b>5.555</b>	<b>5.541</b>
<b>VASTGOEDBELEGGINGEN</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Niet-DAEB vastgoed in exploitatie</b>		
<b>Marktwaaarde per 1 januari</b>	<b>258.998</b>	<b>239.238</b>
<b>Mutaties</b>		
- Investeringsen	1.432	720
- Desinvesteringsen	-2.201	-3.447
- Overboeking naar vastgoed in ontwikkeling	-	-
- Overboeking gereedgekomen activa ontwikkeling	8.145	2.884
- Overboeking DAEB vastgoed - niet-DAEB vastgoed	-362	-1.144
- Aankopen en overig	-	235
- Overige mutaties	-	-
- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	31.708	20.512
Totaal mutaties	<b>38.722</b>	<b>19.760</b>
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>297.720</b>	<b>258.998</b>
<b>Niet-DAEB vastgoed in exploitatie (aantal)</b>		
<b>Aantal per 1 januari</b>	<b>2.448</b>	<b>2.470</b>
Toe- of afname	17	-22
<b>Aantal per 31 december</b>	<b>2.465</b>	<b>2.448</b>

## 14.3. Financiële vaste activa (M1103)

### 14.3.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen (M11031)

Het verloop van de post deelnemingen gedurende 2019 is als volgt:

<b>FINANCIELE VASTE ACTIVA</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Deelnemingen</b>		
<b>Goois Wonen B.V.</b>		
Beginwaarde per 1 januari	75.293	70.338
- Dividend	-	-
- Resultaat	15.171	4.955
- Kapitaalstorting		
Eindwaarde per 31 december	<b>90.464</b>	<b>75.293</b>
<b>Dudok Ontwikkeling B.V.</b>		
Beginwaarde per 1 januari	1.842	1.842
- Resultaat	-	-
- Kapitaalstorting	-	-
Eindwaarde per 31 december	1.842	1.842
Eindwaarde per 31 december na voorziening	<b>1.842</b>	<b>1.842</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>92.306</b>	<b>77.135</b>

## 14.4. Eigen vermogen (M1105)

### 14.4.1 Herwaarderingsreserve (M11053)

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

<b>Eigen vermogen</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Herwaarderingsreserve</b>		
Herwaarderingsreserve per 1 januari	534.027	438.361
Mutaties		
- Realisatie verkoop	-9.659	-11.319
- Mutatie door herwaardering	78.098	106.984
Totaal mutaties	68.439	95.666
Herwaarderingsreserve per 31 december	<b>602.466</b>	<b>534.027</b>

### 14.4.2 Overige reserves (M11053)

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

<b>Eigen vermogen</b>	<b>12/31/2019</b>	<b>12/31/2018</b>
<b>Overige reserves</b>		
Overige reserves per 1 januari	198.261	197.481
Effect stelselwijziging		-1.239
<b>Overige reserves per 1 januari na stelselwijziging</b>	<b>198.261</b>	<b>196.242</b>
Mutaties		
- Effect stelselwijziging	3.087	
- Resultaat voorgaand boekjaar	116.958	97.685
- Vorming herwaarderingsreserve	-78.098	-106.984
- Realisatie uit herwaarderingsreserves	9.659	11.319
Totaal mutaties	51.606	2.019
<b>Overige reserves per 31 december</b>	<b>249.867</b>	<b>198.261</b>

## 14.5. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

---

### 14.5.1 Obligoverplichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het obligo uit hoofde van geborgde leningen door de borgsteller bedraagt ultimo 2019 € 8,0 miljoen (2018: € 9,2 miljoen). De hoogte van het obligotarief is vastgesteld op 3,85% (2018: 3,85%) over het schuldrestant van de geborgde lening, met uitzondering van het leningtype variabele hoofdsom en voor collegiale financiering. Dit obligo is opeisbaar indien blijkt dat het totale garantievermogen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw niet voldoende is om de afspraken op het Waarborgfonds Sociale Woningbouw te dekken.

### 14.5.2 Afgeleide financiële instrumenten

Voor toelichting wordt verwezen naar paragraaf 9.1.1.4 Afgeleide financiële instrumenten

## 15. Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

---

## 15.1. Resultaat deelnemingen (M1195)

<b>RESULTAAT DEELNEMINGEN</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Resultaat deelnemingen</b>		
Goois Wonen B.V.	15.171	4.955
Dudok Ontwikkeling B.V.	-	-
	<b>15.171</b>	<b>4.955</b>

Voor nadere toelichting van de deelnemingen in groepsmaatschappijen wordt verwezen naar paragraaf 14.3.1.

## 15.2. Enkelvoudige balans DAEB/niet-DAEB gescheiden per 31 december 2019

### ACTIVA

(Bedragen x € 1.000, na resultaatbestemming)

ACTIVA		DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal
		2019	2019	2019	2019	2018	2018	2018	2018
<b>Ref.</b>	<b>VASTE ACTIVA</b>								
<b>M1102</b>	<b>Vastgoedbeleggingen</b>								
M11028	DAEB vastgoed in exploitatie	712.868	-	-	739.350	679.339	-	-	679.339
M11020	Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	-	297.720	-	303.906	-	258.998	-	258.998
M11024	Onroerende zaken – Kopen naar Wens	36.056	28.455	-	64.511	33.877	28.104	-	61.981
M11021	Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	188	369	-	557	15.248	7.253	-	22.501
		<b>749.112</b>	<b>326.544</b>	<b>-</b>	<b>1.075.656</b>	<b>728.464</b>	<b>294.355</b>	<b>-</b>	<b>1.022.819</b>
<b>M1102</b>	<b>Materiële vaste activa</b>								
M11022	Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	9.599	-	-	9.599	9.769	-	-	9.769
		<b>9.599</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.599</b>	<b>9.769</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.769</b>
<b>M1103</b>	<b>Financiële vaste activa</b>								
M11031	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	345.125	92.306	-345.125	92.306	286.691	77.135	-286.691	77.135
M11033	Andere deelnemingen	-	2	-	2	-	2	-	2
M11035	Latente belastingvordering(en)	2.835	1.258	-	4.093	1.792	791	-	2.583
M11036	Leningen u/g	-	-	-	-	-	-	-	-
M11036	Interne lening	71.466	-	-71.466	-	78.144	-	-78.144	-
M11038	Te vorderen BWS-subsidies	-	-	-	-	17	-	-	17
M11039	Overige vorderingen	20.815	4.427	-	25.242	2.454	2.682	-	5.136
		<b>440.241</b>	<b>97.993</b>	<b>-416.591</b>	<b>124.643</b>	<b>369.097</b>	<b>80.610</b>	<b>-364.835</b>	<b>84.873</b>
		<b>1.198.952</b>	<b>424.537</b>	<b>-416.591</b>	<b>1.206.898</b>	<b>1.107.330</b>	<b>374.965</b>	<b>-364.835</b>	<b>1.117.461</b>
	<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>								
<b>M1112</b>	<b>Vorderingen</b>								
M11120	Huurdebiteuren	271	78	-	349	288	80	-	368
M11164	Belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-	-	-	-	112	-112	-
M11126	Overige vorderingen	547	410	-	957	6.158	2.352	-	8.510
M11127	Overlopende activa	135	-	-	135	110	-	-	110
		<b>953</b>	<b>488</b>	<b>-</b>	<b>1.441</b>	<b>6.556</b>	<b>2.544</b>	<b>-112</b>	<b>8.988</b>
<b>M1114</b>	<b>Liquide middelen</b>	9.225	11.542	-	20.767	17.635	8.138	-	25.773
		<b>10.179</b>	<b>12.030</b>	<b>-</b>	<b>22.208</b>	<b>24.191</b>	<b>10.682</b>	<b>-112</b>	<b>34.762</b>
<b>TOTAAL</b>		<b>1.209.130</b>	<b>436.567</b>	<b>-416.591</b>	<b>1.229.106</b>	<b>1.131.522</b>	<b>385.647</b>	<b>-364.947</b>	<b>1.152.222</b>

## PASSIVA

(Bedragen x € 1.000 na resultaatbestemming)

PASSIVA		DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal
Ref.		2019	2019	2019	2019	2018	2018	2018	2018
<b>M1105</b>	<b>VERMOGEN LANG Eigen vermogen</b>								
M11053	Herwaarderingsreserve	415.366	156.629	30.471	602.466	393.186	122.411	18.430	534.027
M11053	Overige reserves	436.967	130.628	-317.728	249.867	340.341	133.287	-274.128	199.500
M11054	Onverdeeld resultaat	81.804	57.868	-57.868	81.804	116.958	30.993	-30.993	116.958
		<b>934.137</b>	<b>345.125</b>	<b>-345.125</b>	<b>934.137</b>	<b>850.583</b>	<b>286.563</b>	<b>-286.691</b>	<b>850.485</b>
<b>M1107</b>	<b>Voorzieningen</b>								
M11074	Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	1.454	-	-	1.454	-	-	-	-
M11074	Overige voorzieningen	215	134	-	349	223	187	-	410
		<b>1.669</b>	<b>134</b>	<b>-</b>	<b>1.803</b>	<b>223</b>	<b>187</b>	<b>-</b>	<b>410</b>
<b>M1108</b>	<b>Langlopende schulden</b>								
M11081	Schulden/leningen kredietinstellingen	208.533	-	-	208.533	224.014	-	-	224.014
M11084	Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken – Kopen naar Wens	20.285	18.327	-	38.612	20.832	19.505	-	40.337
	Interne lening	-	71.466	-71.466	0	-	78.144	-78.144	-
M11083	Overige schulden	14.250	530	-	14.780	9.862	493	-	10.355
		<b>243.068</b>	<b>90.323</b>	<b>-71.466</b>	<b>261.925</b>	<b>254.708</b>	<b>98.142</b>	<b>-78.144</b>	<b>274.706</b>
		<b>1.178.874</b>	<b>435.582</b>	<b>-416.591</b>	<b>1.197.865</b>	<b>1.105.416</b>	<b>385.020</b>	<b>-364.835</b>	<b>1.125.699</b>
<b>M1116</b>	<b>VERMOGEN KORT Kortlopende schulden</b>								
M11160	Schulden aan kredietinstellingen	22.605	-	-	22.605	17.521	-	-	17.521
M11162	Schulden aan leveranciers	2.268	-	-	2.268	2.347	-	-	2.347
M11164	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.357	99	-	1.456	1.399	-	-112	1.287
M11110	Onderhanden projecten	-	-	-	-	-	147	-	147
M11167	Overige schulden	108	465	-	573	295	280	-	575
M11168	Overlopende passiva	3.960	441	-	4.401	4.544	200	-	4.744
		<b>30.256</b>	<b>1.005</b>	<b>-</b>	<b>31.301</b>	<b>26.106</b>	<b>627</b>	<b>-112</b>	<b>26.621</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>1.209.130</b>	<b>436.567</b>	<b>-416.591</b>	<b>1.229.106</b>	<b>1.131.522</b>	<b>385.647</b>	<b>-364.847</b>	<b>1.152.222</b>

## 15.3. Enkelvoudige winst- en verliesrekening DAEB / niet-DAEB gescheiden 2019

(Bedragen x € 1.000)

	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal
	2019	2019	2019	2019	2018	2018	2018	2018
<b>EXPLOITATIE VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>								
Huuropbrengsten	31.621	12.856	-	44.477	31.514	12.376	-	43.890
Opbrengsten servicecontracten	1.296	339	-	1.635	1.273	271	-	1.544
Lasten servicecontracten	-1.296	-339	-	-1.635	-1.273	-271	-	-1.544
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-3.221	-983	-	-4.204	-3.779	-1.102	-	-4.881
Lasten onderhoudsactiviteiten	-10.642	-4.192	-	-14.834	-10.059	-3.218	-	-13.277
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-4.614	-941	-	-5.555	-4.877	-954	-	-5.830
<b>Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>	<b>13.144</b>	<b>6.740</b>	<b>-</b>	<b>19.885</b>	<b>12.799</b>	<b>7.103</b>	<b>-</b>	<b>19.902</b>
<b>VERKOOP VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>								
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	13.983	2.649	-	16.632	15.793	4.009	-	19.802
Toegerekende organisatiekosten	-906	-271	-	-1.177	-832	-241	-	-1.073
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-10.131	-2.204	-	-12.335	-10.543	-3.206	-	-13.749
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>	<b>2.946</b>	<b>174</b>	<b>-</b>	<b>3.120</b>	<b>4.418</b>	<b>442</b>	<b>-</b>	<b>4.980</b>
<b>NIET-GEREALISEERDE WAARDE-VERANDERINGEN VASTGOEDPORTEFEUILLE</b>								
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-8.673	1.579	-	-7.094	856	-1.135	-	-279
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	24.486	31.710	-	56.196	83.022	20.495	-	103.517
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarde	4.731	4.530	-	9.261	708	1.043	-	1.751
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop	-	-72	-	-72	-	-1.254	-	-1.254
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>20.544</b>	<b>37.747</b>	<b>-</b>	<b>58.291</b>	<b>84.856</b>	<b>19.149</b>	<b>-</b>	<b>103.735</b>
<b>OVERIGE ACTIVITEITEN</b>								
Opbrengst overige activiteiten	63	40	-	103	340	63	-	403
Kosten overige activiteiten	-60	-38	-	-98	-309	-56	-	-365
<b>Netto resultaat overige activiteiten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>38</b>
<b>Overige organisatiekosten</b>	<b>-1.281</b>	<b>-368</b>	<b>-</b>	<b>-1.649</b>	<b>-1.141</b>	<b>-340</b>	<b>-</b>	<b>-1.481</b>
<b>Leefbaarheid</b>	<b>-414</b>	<b>-121</b>	<b>-</b>	<b>-535</b>	<b>-249</b>	<b>-67</b>	<b>-</b>	<b>-316</b>
<b>FINANCIELE BATEN EN LASTEN</b>								
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-	-	-	-	-	-	-	-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1.551	54	-1.308	297	1.925	311	-1.430	806
Rentelasten en soortgelijke kosten	-12.143	-1.352	1.308	-12.187	-9.412	-1.478	1.430	-9.460
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>-10.592</b>	<b>-1.298</b>	<b>-</b>	<b>-11.890</b>	<b>-7.487</b>	<b>-1.167</b>	<b>-</b>	<b>8.654</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>24.350</b>	<b>42.876</b>	<b>-</b>	<b>67.226</b>	<b>92.957</b>	<b>25.247</b>	<b>-</b>	<b>118.204</b>
Belastingen	-414	-179	-	-593	-6.992	791	-	-6.201
Resultaat deelnemingen	57.868	15.171	-57.868	15.171	30.993	4.955	-30.993	4.955
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>81.804</b>	<b>57.868</b>	<b>-58.868</b>	<b>81.804</b>	<b>116.958</b>	<b>30.993</b>	<b>-30.866</b>	<b>116.958</b>
Rechtstreekste mutaties in het eigen vermogen van de rechtspersoon	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAALRESULTAAT VAN DE RECHTSPERSOON</b>	<b>81.804</b>	<b>57.868</b>	<b>-58.868</b>	<b>81.804</b>	<b>116.958</b>	<b>30.993</b>	<b>-30.866</b>	<b>116.958</b>

## 15.4. Enkelvoudige kasstroomoverzicht DAEB / niet-DAEB gescheiden 2019

Volgens de directe methode (Bedragen x € 1.000)

	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal	DAEB	Niet-DAEB	Eliminaties	Totaal
	2019	2019	2019	2019	2018	2018	2018	2018
<b>KASTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>								
<b>Ontvangsten</b>								
Huren	32.121	12.825	-	44.946	32.192	12.320	-	44.512
Vergoedingen	1.451	580	-	2.031	1.319	552	-	1.871
Overheidsontvangsten	-	-	-	0	299	-	-	299
Renteontvangsten	1.308	-	-1.308	0	1.430	-	-1.430	0
Overige bedrijfsontvangsten	73	248	-	321	328	257	-	585
	<b>34.953</b>	<b>13.653</b>	<b>-1.308</b>	<b>47.298</b>	<b>35.568</b>	<b>13.129</b>	<b>-1.430</b>	<b>47.267</b>
<b>Uitgaven</b>								
Erfpacht	2	-	-	2	2	-	-	2
Personeelsuitgaven	4.535	1.253	-	5.788	4.293	1.177	-	5.470
Onderhoudsuitgaven	8.196	3.262	-	11.458	8.507	2.496	-	11.003
Overige bedrijfsuitgaven	7.139	2.178	-	9.317	6.618	2.074	-	8.692
Renteuitgaven	8.192	1.308	-1.308	8.192	9.160	1.430	-1.430	9.160
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	48	14	-	62	384	114	-	498
Verhuurderheffing	3.380	720	-	4.100	3.614	714	-	4.328
Leefbaarheid (externe uitgaven niet investeringsgebonden)	166	44	-	210	110	23	-	133
Vennootschapsbelasting	-	-	-	0	-	-	-	-
	<b>31.659</b>	<b>8.779</b>	<b>-1.308</b>	<b>39.130</b>	<b>32.688</b>	<b>8.029</b>	<b>-1.430</b>	<b>39.286</b>
<b>KASTROOM UIT OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>	<b>3.294</b>	<b>4.874</b>	<b>-</b>	<b>8.168</b>	<b>2.880</b>	<b>5.100</b>	<b>-</b>	<b>7.981</b>
<b>KASTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>								
<b>Materiële vaste activa - ingaande kasstroom</b>								
Verkoopontvangsten bestaande huur, woon- en niet woongelegenheden	11.248	5.144	-1.466	14.926	14.494	5.052	-1.330	18.342
Verkoopontvangsten na inkoop (verkocht onder voorwaarden)	-	-	-	0	-	-	-	-
Verkoopontvangsten nieuwbouw, woon- en niet woongelegenheden	-	3.406	-364	3.042	-	4.424	-	4.424
Verkoopontvangsten grond en overig	-	1.848	-1.848	0	-	-	-	-
	<b>11.248</b>	<b>10.398</b>	<b>-3.678</b>	<b>17.968</b>	<b>14.494</b>	<b>9.476</b>	<b>-1.330</b>	<b>22.640</b>
<b>Materiële vaste activa - uitgaande kasstroom</b>								
Nieuwbouw huur, woon- en niet woongelegenheden	4.663	2.707	-2.697	4.673	7.325	6.687	-	14.012
Nieuwbouw koop, woon- en niet woongelegenheden	-	570	485	1.055	-	4.161	-	4.161
Woningverbetering, woon- en niet woongelegenheden	3.577	1.361	-	4.938	3.467	945	-	4.412
Aankoop woongelegenheden (inclusief VOV)	3.672	552	-1.466	2.758	1.953	113	-1.330	736
Investeringen overig	161	-	-	161	71	27	-	98
	<b>12.073</b>	<b>5.190</b>	<b>-3.678</b>	<b>13.585</b>	<b>12.816</b>	<b>11.933</b>	<b>-1.330</b>	<b>23.419</b>
<b>Financiële vaste activa - in en -uitgaande kasstroom</b>								
- Ontvangsten verbindingen en overig	6.678	-	-6.678	-	6.681	-	-6.678	3
- Uitgaven verbindingen en overig	71	0	-	71	1.645	92	-	1.737
	<b>6.607</b>	<b>0</b>	<b>-6.678</b>	<b>-71</b>	<b>5.036</b>	<b>-92</b>	<b>-6.678</b>	<b>-1.734</b>
<b>KASTROOM UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>5.782</b>	<b>5.208</b>	<b>-6.678</b>	<b>4.312</b>	<b>6.714</b>	<b>-2.549</b>	<b>-6.678</b>	<b>-2.513</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>								

Opgenomen door WSW geborgde leningen	25.000	-	-	25.000	15.000	-	-	15.000
Opgenomen niet door WSW geborgde leningen	-	-	-	0	-	-	-	-
Aflossing door WSW geborgde leningen	-48.176	-	-	-48.176	22.082	-	-	22.082
Aflossing niet door WSW geborgde leningen	-410	-	-	-410	392	-	-	-
Aflossing interne lening	-	-6.678	6.678	0	-	6.678	-6.678	6.678
<b>KASTROOM UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>	<b>-23.586</b>	<b>-6.678</b>	<b>6.678</b>	<b>-23.586</b>	<b>-7.474</b>	<b>-6.678</b>	<b>6.678</b>	<b>-7.474</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>-14.510</b>	<b>3.404</b>	<b>-</b>	<b>-11.106</b>	<b>2.120</b>	<b>-4.126</b>	<b>-</b>	<b>-2.006</b>
<b>WIJZIGING KORTGELDMUTATIES (Collateral (margin call verplichting))</b>	<b>6.100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.100</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200</b>
Liquide middelen begin periode	17.635	8.138	0	25.773	15.315	12.264	-	27.579
Liquide middelen eind periode	9.225	11.542	0	20.767	17.635	8.138	-	25.773
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>-8.410</b>	<b>3.404</b>	<b>0</b>	<b>-5.006</b>	<b>2.320</b>	<b>-4.126</b>	<b>-</b>	<b>-1.806</b>

## 16. Ondertekening

---

Hilversum, 21 april 2020

Stichting Dudok Wonen

### **Directeur-bestuurder,**

H.A. Zanting

### **Raad van Commissarissen,**

W.D. van Leeuwen, voorzitter

F.R.M. Rieter

H.M. de Loor

E.L. Özyenici

B.G.M. Moesbergen

*Dudok Wonen*

*Larenseweg 32*

*Hilversum*

## 17. Overige gegevens

---

## 17.1. Voorstel resultaatbestemming

---

Voorstel resultaatbestemming is om het resultaat ter grootte van positief € 81.804 miljoen onder aftrek van de vorming aan de herwaarderingsreserve, in 2019 ten gunste van de overige reserves van Dudok Wonen te brengen.

## 17.2. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2019

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Dudok Wonen te Hilversum gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Dudok Wonen op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de (geconsolideerde en enkelvoudige) balans per 31 december 2019;
2. de (geconsolideerde en enkelvoudige) winst-en-verliesrekening over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2019.

Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Dudok Wonen zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties, de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### Benadrukking van de waarderingsgrondslag van (een deel van) het vastgoed in exploitatie

Wij vestigen de aandacht op de grondslagen voor balanswaardering van DAEB en niet-DAEB vastgoed in exploitatie zoals opgenomen in de jaarrekening. Hierin staat beschreven dat een deel van haar vastgoed in exploitatie op grond van artikel 35 lid 2 van de Woningwet in overeenstemming met bijlage 2 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (verslagjaar 2019) in het huidige en het voorgaande boekjaar waardeert tegen actuele waarde onder toepassing van de basisversie van het Handboek modelmatig waarden marktwaarde. Daarnaast is vermeld dat deze actuele waarde de basis is voor het berekenen van de beleidswaarde. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- bestuursverslag (inclusief volkshuisvestelijke aspecten);
- overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van artikel 36 en 36a van de Woningwet is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten uit rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met artikel 36 en 36a van de Woningwet.

## **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de WNT.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude. Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de toegelaten instelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van artikel 35 van de Woningwet moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de toegelaten instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de toegelaten instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de toegelaten instelling.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de toegelaten instelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op

basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de toegelaten instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een toegelaten instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

---

Utrecht, 22 april 2020

BDO Audit & Assurance B.V.

namens deze,

W.G.

drs. G.J. Verwoert RA

---