

## Bestuurs- en toezichtsvisie Dudok Wonen

*vastgesteld en goedgekeurd 6 december 2017  
onderdeel toezichtsvisie vastgesteld 10 december 2020  
visie op aanbesteden toegevoegd 6 december 2021*

### Inleiding

Artikel 1.1 van de governancecode woningcorporaties stelt: " Bestuur en RvC hebben een visie op het besturen en toezicht houden, waarbij wordt ingegaan op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder."

Met vastlegging van de bestuursvisie in dit document wordt niet alleen voldaan aan de code. Het biedt ook een handvat voor het blijvend voeren van dialoog over de wijze waarop de stichting wordt bestuurd en het is een communicatiemiddel in de organisatie over de grondgedachten van waaruit wordt bestuurd. Het document is onderdeel van het Governance Huis van Dudok Wonen.

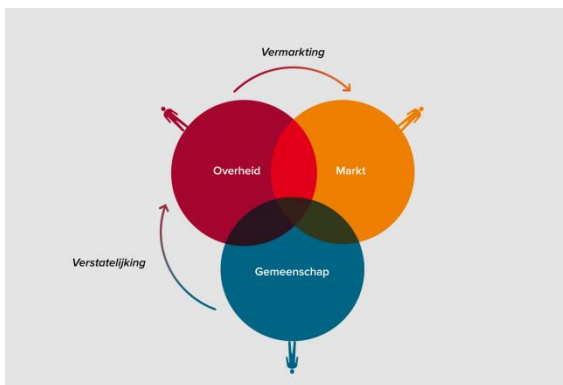
De externe context is niet alleen de vastgestelde code maar ook de zoektocht naar de "nieuwe balans tussen regels en ruimte<sup>1</sup>" die breder in de semipublieke sector plaatsvindt. De bestuursvisie biedt Dudok Wonen houvast om actief onderdeel te zijn van die zoektocht.

De bestuursvisie is opgebouwd uit zes leidende principes met daarop een toelichting

### 1. Ondernemende maatschappelijke organisatie als identiteit

De maatschappij is onze klant en die klant staat centraal. De Nederlandse woningcorporaties functioneren sinds de woningwet van 1902 in het complexe spanningsveld tussen gemeenschap, overheid en markt. Gaandeweg zijn de logica en invloedssfeer van overheid en markt gaan domineren ten koste van de invloedssfeer van de gemeenschap (zie plaatje).

Dudok Wonen kiest bewust voor het zijn van een maatschappelijke onderneming, waarbij ondernemend primair refereert aan initiatiefrijk niet aan bedrijfsmatig. Een andere formulering is een "ondernemende maatschappelijke organisatie".



De samenleving verandert continue en de maatschappelijke opgave waar de sociale huisvesting voor staat en de context waarbinnen we ons werk moeten doen zijn niet statisch. Dudok Wonen stelt zichzelf nooit op als slachtoffer van die veranderingen maar zoekt steeds proactief naar nieuwe mogelijkheden om publieke waarde te leveren. Daartoe wil en moet zij continue zowel haar

<sup>1</sup> Governance: lessons learned en ontwikkelperspectief. College R.Goodijk. TIAS 7 april 2017.

innovatiekracht als haar routine kracht versterken. Deze gekozen uitdaging om *tweebenig*<sup>2</sup> te zijn stelt hoge eisen aan de organisatie en maakt Dudok Wonen ook tot een aantrekkelijke werkgever.

Aan de basis van bestuur en besturing van Dudok Wonen liggen twee denkmodellen:

- 1) Het generieke strategische model van Marc Moore voor de (semi) publieke sector
- 2) Het specifieke DrieKamerModel voor Nederlands toegelaten instellingen in de Volkshuisvesting

Beide modellen dragen bij aan fundamenteel inzicht in het wezen van de organisatie en leveren een relevante bril om door te kijken bij haar besturing. Belangrijk is ze daarvoor in te zetten en ze niet te hanteren als organigram voor een functionele structuur. Beiden zijn in de bijlage schematisch weergegeven met daarbij een korte toelichting op hun betekenis voor Dudok Wonen.

## 2. Geleidelijke transitie naar dienend leiderschap

De manier waarop organisaties succesvol zijn verandert. Het traditionele command & control model kent veel kenmerken die stammen uit de industriële bedrijfsvoering van de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw. Veel kenmerken daarvan zijn niet effectief voor dienstverlenende organisaties in het internet-tijdperk. De groeiende externe regeldruk lijkt soms juist het top-down functioneren te bestendigen of uit te nodigen maar we geloven niet dat dit de oplossing is. Het talent van de medewerkers wordt een steeds belangrijker resource, ook om op verschillende niveaus verantwoordelijkheid voor compliance te nemen. Dudok Wonen groeit hier in mee in een geleidelijke en bewuste transitie naar een waardengedreven cultuur waarin langzamerhand het piramidale denken omkeert en leiderschap vooral dienend wordt (zie schema<sup>3</sup>). Belangrijke uitdaging is om de organisatie bij die transitie voldoende houvast te bieden; ze kan niet worden opgehangen aan een acute noodzaak of zichtbare urgentie. We maken geen blauwdruk voor een zelfsturende organisatie maar investeren wel in persoonlijk leiderschap en ruimte voor zelforganisatie op alle niveaus. Talent-ontwikkeling werken we uit in een HRM-kader. Statussymbolen zoals "de grote kamer van de directeur" die horen bij het oude werken schaffen we af.



<sup>2</sup> POWERSWITCH naar een vitale samenleving. Afscheid van een dikke overheid en dikke markt. Jeroen den Uyl, 2017. PP 181.

<sup>3</sup> De prestatiedoorbraak. Paul van Schaik. Behaal ongekende resultaten met bevlogen medewerkers. 2015.

### **3. Structuur die houvast biedt**

De organisatiestructuur biedt duidelijkheid over de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden en is daarmee ondersteunend aan individuele prestaties en samenwerking. Een eigen team is ook een vertrouwde thuisbasis in het werk. Naar mate medewerkers hun duidelijkheid en houvast ook op andere manieren vinden, neemt het belang van het hiërarchische "harkje" in de organisatie geleidelijk af (zie ook de hier voor beschreven transitie). Belangrijke vormen van houvast zijn helder gedefinieerde rollen zoals proceseigenaar, budgethouder, coördinator duurzaamheid, etc. Het organigram wordt al jaren niet meer top-down getekend. De structuur is niet statisch maar wordt waar nodig steeds aangepast. De huidige structuur is primair functioneel: medewerkers met vergelijkbare functie-inhoud werken in hetzelfde team en afdeling.

Specifiek van belang is de "topstructuur", hier gedefinieerd als RvC en DT inclusief de directeur-bestuurder. Het zogenaamde two-tier systeem waarin commissarissen en bestuur van elkaar zijn gescheiden is wettelijk verplicht voor toegelaten instellingen. Statutair kan het bestuur bestaan uit één persoon (éénhoofdig bestuur) of uit meerdere personen (collegiaal bestuur). Beide modellen kunnen voor Dudok Wonen functioneel zijn. Sinds de oprichting<sup>4</sup> is altijd gekozen voor éénhoofdig bestuur.

Het directieteam (DT) bestaat uit directeur-bestuurder en ten minste twee functionarissen die de functietitel directeur dragen. Het DT geeft gezamenlijk als team leiding aan de organisatie. Uitgangspunten voor het functioneren van dat DT zijn vastgelegd in het bestuursreglement.

Het DT functioneert daarmee tevens als het centrale managementteam van Dudok Wonen. In overleg kan zij ook anderen bij de centrale leiding betrekken. Een directeur kan met haar/zijn managers een MT op het niveau van het bedrijfsonderdeel vormen.

### **4. Ingericht om te bewegen**

Dudok Wonen wil ingericht zijn om te bewegen. De eisen die intern en extern worden gesteld aan besturing en beheersing van de organisatie zijn de afgelopen jaren verzwaard. Er is meer aandacht voor governance en risicobeheersing. Intern gaat het daarbij om effectiviteit (scherper sturen op het behalen van doelstellingen) en efficiency (minder verspilling van tijd en geld). Extern gaat het daarbij om het voldoen aan een steeds gedetailleerder set wetten en regels (compliance). Daarbij lijken niet alleen corporaties maar meerdere semipublieke sectoren op zoek naar een nieuwe balans tussen regels en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid<sup>5</sup>.

Dudok Wonen is zich bewust van het belang van die balans en neemt daarbij haar eigen verantwoordelijkheid. Concreet hanteert Dudok Wonen daarbij ten minste het volgende instrumentarium dat gezamenlijk ook het interne toetsingskader<sup>6</sup> vormt:

---

<sup>4</sup> Bedoeld wordt het ontstaan uit fusie in 2005.

<sup>5</sup> Van afvinken naar aanspreekbaarheid. Over deugdelijke governance in de semipublieke sector. Prof. Dr. Ir. R. Goodijk. November 2015.

<sup>6</sup> Zoals bedoeld in artikel 7 van het bestuursreglement, 2016.

- a) Vastgestelde strategische beleidsdocumenten waaronder ten minste een strategiedocument en een portefeuilleplan. Beleidsplannen zijn deels uitgewerkt in meetbare doelstellingen.
- b) Strategisch performance management dat steeds op zoek is naar het herkennen en meten van door Dudok Wonen geleverde publieke waarde<sup>7</sup>.
- c) Een jaarcyclus die aansluit bij de begrotingscyclus en het vastgestelde beleid met onder meer een vastgesteld jaarplan.
- d) Een "governance-huis" dat overzicht biedt in actueel geldende interne regels en regelmatig wordt geactualiseerd.
- e) Goed ingerichte processen voor operationele routines (procesgericht werken).
- f) Een operationeel financieel sturingsmodel (OFSM) dat houvast biedt op het actieve bedrijfsmodel met een dynamische portefeuille.
- g) Een RCO (risk & control organisatie) gebaseerd op de uitgangspunten van three lines of defence.

## 5. Schaalvergroting is bespreekbaar, geen doel

De schaal waarop een corporatie haal werk doet kan worden beschouwd vanuit:

- 1) het overwegend in woningen belegde vermogen en de daaraan gerelateerde omzet, of
- 2) de omvang van de werkorganisatie.

In de periode die achter ons ligt was er voor beide een goede aansluiting tussen schaal en strategie. Dudok Wonen is groot genoeg voor een professioneel en ondernemend werkapparaat en klein genoeg om de nadelen van de hiërarchisch meer gelaagde *systemcorporaties* te vermijden.

In het maatschappelijk debat wordt kleinschaligheid regelmatig in verband gebracht met het verlangen naar vergemeenschappelijking en legitimering (zie ook het eerder geciteerde boek Powerswitch). In onze visie is dat voor een corporatie op dit moment geen realistische route. De kleinste corporaties zijn veelal "too small to comply" en verdwijnen door fusie. Dudok Wonen vult haar eigen Samen Vooruit agenda niet in met een streven om zelf kleiner te worden maar staat juist open voor schaalvergroting. In combinatie met de hiervoor beschreven organisatieontwikkeling is schaalvergroting goed mogelijk zonder extra hiërarchische gelaagdheid. Vergroting door fusie is bespreekbaar mits visie en missie daarbij in voldoende mate overeenind kunnen blijven.

## 6. Visie op opdrachtgeverschap en aanbesteden

Dudok Wonen is geen aanbestedende dienst. Wel worden de beginselen die ook in de aanbestedingswet zijn opgenomen, als uitgangspunt genomen: gelijke behandeling; objectiviteit; transparantie; proportionaliteit.

Naast deze algemene uitgangspunten kent Dudok Wonen een aantal specifieke uitgangspunten die voortvloeien uit de strategie:

- Eigen kracht: We gaan uit van de eigen kracht van onze samenwerkingspartners. Dat houdt in dat Dudok Wonen steeds meer vanuit de regie haar rol neemt in het realiseren van

---

<sup>7</sup> Zie passages over "public value accounting" in Recognizing Public Value. Mark H. Moore, 2013.

investerings- en onderhoudsprojecten. Marktpartijen worden uitgedaagd hun kennis in te zetten teneinde te voldoen aan de door Dudok Wonen vooraf geformuleerde prestatie eisen.

- Contact met de omgeving: We verwachten dat onze samenwerkingspartners oog en oor hebben voor de belangen van Dudok Wonen, maar ook voor onze klanten. Daarnaast heeft Dudok Wonen de ambitie om maatschappelijk relevant te zijn op het gebied van leren en werken in de Gooi & Vechtstreek. Van aannemers verwachten wij dat zij een erkend leerbedrijf zijn. Daarnaast wordt per specifiek project bekeken of en op welke wijze een leerling bouwplaats kan worden ingericht.
- Duurzaam en verantwoord: Dudok Wonen heeft de ambitie om maatschappelijk betekenis te hebben op het gebied van duurzaamheid. Van bouwkundige aannemers wordt geëist dat zij FSC of PEFC gecertificeerd zijn. Daarnaast wil Dudok Wonen voor onderwerpen die zich daarvoor lenen, ook duurzame samenwerkingsverbanden aangaan. Door langdurige samenwerking met ketenpartners, werken we samen aan efficiëntere processen, lagere kosten en een betere kwaliteit. Dit komt de klant van Dudok Wonen ten goede.
- Ingericht om te bewegen: Dudok Wonen wil wendbaar zijn en in kunnen spelen op actuele ontwikkelingen in de maatschappij. Dat vraagt om een gedifferentieerd aanbestedingsbeleid, waarin ruimte is om verschillende aanbesteding- en samenwerkingsvormen te hanteren, afhankelijk van het product, project, de marktomstandigheden of andere specifieke redenen.

## **7. Visie op toezicht**

De Raad van Commissarissen heeft de behoefte om haar visie op besturing te expliciteren. Dit document wordt gebruikt bij het werk en de zelfreflectie hierop. Bestuur en Raad van Commissarissen zorgen ervoor dat dit document steeds aansluit bij actuele maatschappelijke vraagstukken en aansluit bij de laatste inzichten op het terrein van goede besturing. Hierbij wordt rekenschap gegeven aan hetgeen de wet en de Governancecode woningcorporaties daarover voorschrijven.

Deze visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het hebben van een missie en visie, realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid en de financiering. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (toezichthouder, sparringspartner/klankbord en de rol van netwerker/ambassadeur, werkgever). Daarnaast werkt de RvC qua aanpak met betrekking tot vooraf gedefinieerde onderwerpen in gezamenlijkheid met het bestuur: een zogenaamde one tier aanpak. Tot slot is in de visie weergegeven vanuit welke waarden de RvC werkt in de verschillende rollen. Deze waarden zijn nauw verbonden met de waarden van de organisatie en het bestuur van Dudok Wonen.

Dit document is een levend document. Jaarlijks wordt, na afloop van de zelfevaluatie, bezien in hoeverre aanpassing benodigd is.

## **6a. Missie, visie en strategie: one tier aanpak**

De RvC stelt in haar werkzaamheden steeds het toezien op het behalen van maatschappelijke resultaten centraal. 'De' maatschappelijke resultaten bestaan echter niet. De raad voelt de verantwoordelijkheid voor het hebben van een lange termijn perspectief op en om te (blijven)

zorgen voor optimaal maatschappelijke resultaten<sup>8</sup>. Daarnaast voelt zij zich verantwoordelijk voor het gesprek met de samenleving over de legitimiteit van (het handelen) van Dudok Wonen. Zij is daarin actief betrokken langs de wegen die de wet biedt, tegelijkertijd initieert of laat zij nieuwe vormen van betekenisvolle gesprekken ontstaan.

Vanuit bovenstaande wezensvraag met betrekking tot de positie/rol van de raad, vloeit voort dat de raad medeverantwoordelijkheid neemt voor de lange termijn strategie van de organisatie. Zij draagt vanuit haar rol hieraan actief bij, legt hierover actief verantwoording af aan de samenleving en is hierop aanspreekbaar. Vanuit governance perspectief zou dit kunnen worden geduid als een 'one tier board'. De Raad en het bestuur gebruiken hierbij alleen een one tier board *aanpak*: gezamenlijk met het bestuur wordt de wezensvraag voor Dudok Wonen beantwoord: het beoogde maatschappelijk resultaat op lange termijn. Onderwerpen waarvoor deze aanpak van toepassing is:

- Statutaire doelstelling en missie
- Vaststelling doelgroepen ('voor wie willen we er zijn?') en geografisch werkgebied.
- Lange termijn scenario ontwikkeling in relatie tot het toekomstig maatschappelijk resultaat

In de agendering, verslaglegging en in de verantwoording zal de aanpak zichtbaar zijn.

Vervolgens wordt overeenkomstig de formele rollen en regels ('two tier board') het beleid van de stichting door de bestuurder vastgesteld en de door de raad goedgekeurd.

## **6b. Formele rollen: two-tier**

### ***Netwerkrol***

Bij het maken van een strategische verkenning en het zoeken van de juiste koers, het maken van de keuzes die de maatschappelijke meerwaarde voor langere termijn vastleggen, kunnen bestuur en raad van commissarissen niet zonder de input van de betrokken belanghebbenden<sup>9</sup>. De raad interpreteert de term "betrokken" belanghebbenden als volgt. Ten eerste zijn het lokaal bestuur en de huurderbelangenorganisatie geen 'gewone' belanghebbenden. Zij hebben een prioritaire positie. Al was het maar omdat ze een formele rol hebben in het wettelijk stelsel van prestatieafspraken en op grond van de overlegwet (huurders). Voor de overige belanghebbenden maken we onderscheid tussen de organisaties en personen die uitsluitend opkomen voor hun (eigen) belang en de organisaties en personen die vanuit hun belang zich willen verbinden aan het doel van Dudok Wonen en vanuit wederkerigheid bereid zijn invloed uit te oefenen op de keuze die Dudok Wonen maakt. Die invloed is dan niet vrijblijvend. Het vergt een visie op hun rol als belanghouder van Dudok Wonen. Daarnaast vergt het bereidheid om ook zelf in het eigen beleid de uitkomsten van het gesprek met Dudok Wonen te vertalen.

In de publicatie van de WRR 'Van tweeluik naar driehoeken'<sup>10</sup> valt deze invulling in het kwadrant 'lichte tegenkracht en maatschappelijke meerwaarde'. Zie bijlage 2.

<sup>8</sup> De raad laat zich daarbij onder meer inspireren door het begrip 'maatschappelijk mandaat' zoals beschreven door de commissie Legemaate; Mandaat en moeras, over het maatschappelijk mandaat als grondbeginsel voor intern toezicht in de zorg, Commissie Legemaate, NVTZ, november 2017.

<sup>9</sup> Zoals ook uit hoofde van de woningwet is vereist (artikel 31).

<sup>10</sup> Van tweeluik naar driehoeken, Versterking van de interne checks and balances bij semipublieke organisaties, WRR 2014.

Invulling van deze rol kan plaatsvinden op diverse (ook aanvullende) manieren. Te denken valt aan:

- Intentie om bij elk 'evenement' met een vertegenwoordiging vanuit de raad aanwezig te zijn. Hierbij moet gedacht worden aan Samen Vooruit Labs, feestelijke momenten bij ontwikkelprojecten, (interne) kerstborrel etc.
- Periodiek contact met de HBV door de huurderscommissarissen. Daarnaast eenmaal per jaar overleg tussen voltallige raad en de HBV
- Het afwisselend betrekken van meerdere directeuren en medewerkers bij het overleg van de raad.
- Halfjaarlijks overleg tussen RvC en OR. Eénmaal met voltallige raad en voltallige OR en éénmaal met de Remuneratiecommissie en een delegatie van de OR
- Minimaal 1 werkconferentie per jaar samen met (een) belanghebbende(n)
- Jaarlijkse bespreking stakeholderanalyse tussen bestuurder en de raad

### ***Sparringspartner/klankbord: Gevraagd en ongevraagd advies***

Tijdens RvC-vergaderingen, in bilateraal overleg en in adhoc contacten waar nodig geeft de RvC gevraagd en ongevraagd advies.

### ***Toezicht op algemene gang van zaken***

Ten behoeve van dit onderdeel van de taak laat de RvC zich leiden door het toezichtskader en het toetsingskader. Het toezichtskader bevat de (externe) wet- en regelgeving. Het interne toezichtskader wordt gevormd door de statuten en reglementen. In deze reglementen is het speelveld, de kaders en werkwijzen van de organisatie verder uitgewerkt.

Het toetsingskader stelt de raad in staat om het behalen van de maatschappelijke doelen te bewaken. De raad heeft zowel oog voor de 'harde' kaders, als ook voor de 'zachtere' elementen in de organisatie ('soft controls'). De bestuurder legt aan de raad verantwoording af over het functioneren en presteren van de organisatie in relatie tot het toetsingskader.

De RvC werkt hierbij met een jaarkalender en vergadercyclus waardoor er duidelijkheid is op welk moment in het jaar aandacht is voor de verschillende specifieke thema's.

### ***Werkgeversrol***

De raad geeft actief invulling aan haar werkgeversrol. De bestuurder heeft een benoeming voor vier jaar. Jaarlijks worden afspraken gemaakt over te behalen doelen, inclusief bestuurlijke ontwikkeling. Dit zowel in het licht van de ontwikkeling van de bestuurder, als in het licht van de organisatieontwikkeling. Het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken maakt uiteraard onderdeel uit van de invulling van deze rol.

## **6c. Vormen van besluitvorming**

Besluitvorming door de RvC valt uiteen in drie vormen:

- Goedkeuren: dit betreft het goedkeuren van bestuursbesluiten conform artikel 7 lid 4 van de statuten.

- Vaststellen: besluitvorming over 'eigen' documenten; bijvoorbeeld over deze toezichtsvisie, het RvC reglement, de jaarlijkse honorering, etc. De RvC stelt ook jaarlijks het jaarverslag vast.
- Besluiten over onderwerpen die in gezamenlijkheid met de bestuurder tot stand zijn gekomen (one tier *aanpak*) worden vastgesteld door beide gremia.

#### **6d. Waardengericht handelen**

In al haar werkzaamheden streeft de RvC naar een open cultuur waarin vanuit een waarderend toezicht kritisch kan worden geadviseerd en de bestuurder kan worden bevraagd. Daarbij houdt zij het belang van Dudok Wonen, het strategisch belang en de eigen rolinvulling goed in de gaten.

De RvC streeft naar maatschappelijke impact op de lange termijn, voor zowel huidige als toekomstige bewoners. Hierbij staat gezamenlijkheid centraal: vanuit gezamenlijkheid ontstaat verbondenheid. De individuele leden van de RvC leveren toegevoegde waarde vanuit hun expertise, dienstbaar aan de gewenste maatschappelijke impact. Innovatief denken, ruimte bieden voor ondernemersgeest en handelen vanuit vertrouwen staan hierbij centraal. Kritische betrokkenheid en plezier in het werk gaan hand in hand en zijn randvoorwaardelijk voor de uitvoering van de taken van de RvC.

- *Maatschappelijke impact*: Centrale drijfveer voor de raad is het realiseren van maatschappelijke impact: bijdragen aan lange termijn ontwikkeling van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke vraag, (technologische) ontwikkelingen, en bijdragen aan organisatieontwikkeling om hieraan op goede wijze invulling te geven.
- *Verbondenheid creëren*: verbondenheid zowel intern als extern. Bij externe verbondenheid staat het in verbinding zijn met de stakeholders centraal. Hierbij geldt het uitgangspunt 'niet denken vóór, maar denken mét'. Belangrijk is om de komende jaren verder te bouwen aan het zoeken van verbindingen en tegenspraak om optimale keuzes te kunnen maken voor Dudok Wonen. Hierbij geldt overigens dat inspraak of invloed op beleid niet gelijk staat aan zeggenschap.
- *Innovatie brengen*: continue blijven vernieuwen om te kunnen blijven beantwoorden aan de maatschappelijke vraag en (technologische) ontwikkelingen is belangrijk. Vanuit de expertise in de raad worden ontwikkelingen in de buitenwereld naar binnen gehaald.
- *Toegevoegde waarde brengen*: vanuit oog voor lange termijnsenario's, eigen expertise en ervaring wordt bijgedragen aan de lange termijn strategie van de organisatie. De raad neemt een eigen verantwoordelijkheid en legt verantwoording af over haar rol in deze. Zie ook paragraaf 'Missie, visie en strategie: one tier aanpak' hierboven.
- *Kritische betrokkenheid en plezier*. Met het oog op goede samenwerking werkt de raad vanuit vertrouwen. Zij hanteert een positief-kritische houding, zowel ten opzichte van elkaar, als in relatie tot de bestuurder. Het hebben van plezier in het werk is randvoorwaardelijk voor het goed kunnen vervullen van de taken.

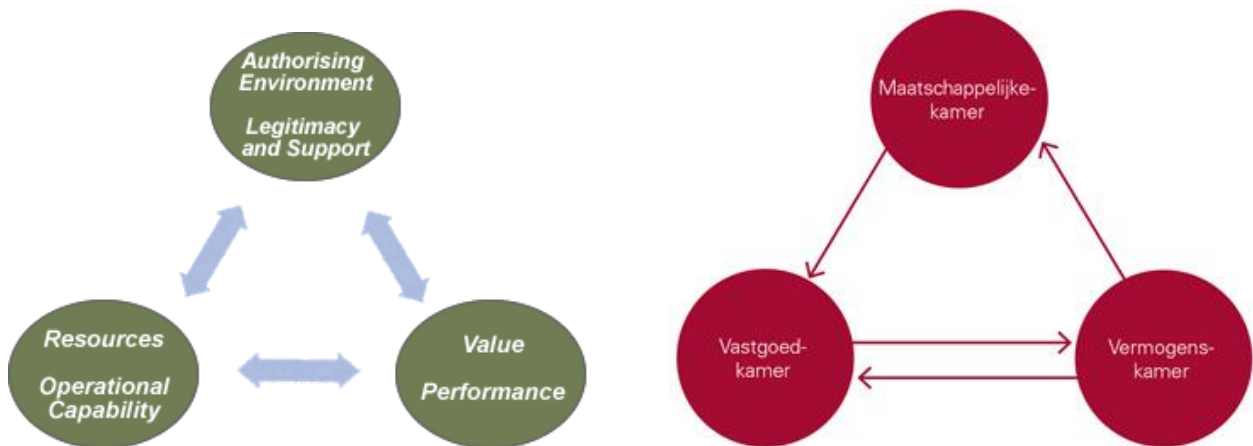


## Bijlage 1: modellen

In de 21<sup>e</sup> eeuw is de woningcorporatie een maatschappelijke onderneming zonder aandeelhouders (ze voorziet zelf in haar eigen vermogen) en zonder subsidievertrekker (de staatssteun is grotendeels afgebouwd). De input-legitimiteit ("Legitimacy & Support") die een aandeelhouder of subsidieverstrekker aan andere maatschappelijke organisaties levert moet door de corporatie op een andere manier worden opgehaald. De transparantie van het DrieKamerModel helpt daarbij. De corporatie genereert haar eigen "subsidie" door een rendabel vastgoedbedrijf te exploiteren. Voor zover het rendement niet benodigd is voor de continuïteit van de onderneming wordt het in de vorm van maatschappelijk budget beschikbaar gesteld en ingezet voor maatschappelijke doelstellingen zoals onafhankelijkheid, beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, etc. De hoofdopgaven van de drie kamers zijn:

- Maatschappelijke kamer: creëren van **publieke waarde** (Value Performance) door het maatschappelijke budget optimaal te besteden.
- Vermogenskamer: **continuïteit** van de onderneming. Bewaken van de lange termijn als belegger van maatschappelijk vermogen.
- Vastgoedkamer<sup>11</sup>: realiseren van **rendement** uit vastgoed. De "Operational Capability" van de corporatie zit voor het grootste deel in de vastgoedkamer.

Naast deze basismodellen worden waar nodig modellen voor tactische en operationele beheersing gebruikt.



<sup>11</sup> In de periode 2012-2014 initieerde Dudok Wonen het idee om de vastgoedkamer als geheel onder te brengen in een apart bedrijf. Doorvoering van dit zogenaamde TweeHuizenModel staat, in elk geval tijdens implementatie van de Woningwet 2015, niet meer op de agenda.

Bijlage 2: driehoeksrelaties

Maatschappelijke meerwaarde

