

Maatschappelijke visitatie DUWO

Opdrachtgever: DUWO

Rotterdam, 15 juni 2016



Maatschappelijke visitatie DUWO

Visitatieperiode 2012-2015

Opdrachtgever: DUWO

Pia van Oord
Bart Witmond
Gerard Agterberg

Rotterdam, 15 juni 2016

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Maatschappelijke prestaties	9
Recensie	9
Scorekaart	13
Samenvatting en beoordeling	14
1 Profielschets	17
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
2.1 Inleiding	22
2.2 Opgaven	22
2.2.1 Landelijke opgaven	22
2.2.2 Gemeente Amsterdam	23
2.2.3 Gemeente Amstelveen	24
2.2.4 Gemeente Haarlemmermeer	24
2.2.5 Gemeente Haarlem	24
2.2.6 Gemeente Delft	24
2.2.7 Gemeente Den Haag	25
2.2.8 Gemeente Deventer	25
2.2.9 Gemeente Leiden	25
2.2.10 Onderwijsinstellingen	26
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	26
2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep	26
2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	27
2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	28
2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed	29
2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten	29
2.4 Ambities	30
2.4.1 Koersdocument DUWO 2014 – 2016 ‘gecontroleerde groei’	31
2.4.2 DUWO Ondernemingsplan 2011 – 2015	31
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	32
2.6 Beoordeling	33
3 Presteren volgens Belanghebbenden	35
3.1 Inleiding	36
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	36
3.3 Beoordeling	36
3.3.1 Prestaties	36
3.3.2 Uitsplitsing naar prestatievelen	37
3.3.3 Relatie en communicatie	45
3.3.4 Invloed op beleid	46
3.4 Boodschap	47
3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van DUWO?	47
3.4.2 Hebt u een boodschap voor DUWO?	48

4	Presteren naar Vermogen	51
4.1	Inleiding	52
4.2	Financiële continuïteit	52
4.2.1	Vermogenspositie	52
4.3	Doelmatigheid	55
4.3.1	Netto bedrijfslasten	55
4.4	Vermogensinzet	57
4.5	Beoordeling	58
5	Presteren ten aanzien van Governance	59
5.1	Inleiding	60
5.2	Besturing	60
5.2.1	Plan	60
5.2.2	Check	61
5.2.3	Act	62
5.3	Intern toezicht	63
5.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	63
5.3.2	Toetsingskader	67
5.3.3	Governancecode	68
5.4	Externe legitimering en verantwoording	70
5.4.1	Externe legitimatie	70
5.4.2	Openbare verantwoording	71
5.5	Beoordeling	71
	Bijlagen	73
	Bijlage 1: Position Paper Stichting DUWO	74
	Bijlage 2: Reactie van RvC en het bestuur	80
	Bijlage 3: Geïnterviewde personen	82
	Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	84
	Bijlage 5: Curricula vitae van de visitatoren	86
	Bijlage 6: Bronnenlijst	89
	Bijlage 7: Presteren naar Opgaven	90

Voorwoord

Het visitatiestelsel

De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

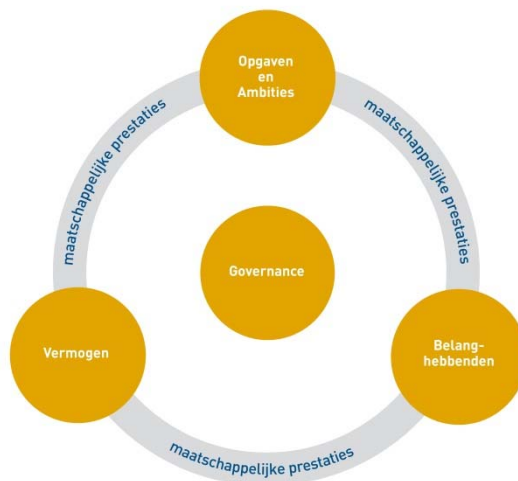
- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.

In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

DUWO heeft Ecorys in 2015 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden over de periode 2012 tot en met 2015. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Pia van Oord, Bart Witmond, Gerard Agterberg. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:



Maanden	Jan	Feb	Mrt	April	Mei
Deskresearch					
Startbijeenkomst					
Interne interviews					
Belanghebbenden					
Concept rapport					
Interne bespreking					
Eindpresentatie					
Eindrapport					

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmundend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij onderstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

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

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van DUWO.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper DUWO;
2. Reactie van de RvC en het bestuur op de visitatie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Maatschappelijke prestaties

Recensie

In de recensie geeft de visitatiecommissie - na afronding van de werkzaamheden en het geheel overziende - een reflectie op het maatschappelijke presteren van de corporatie. De recensie legt de verbinding tussen de verschillende lijnen waarlangs naar het maatschappelijk presteren van DUWO is gekeken. De visitatiecommissie geeft in de recensie haar visie op de sterke punten en het verbeterpotentieel weer. De nu voorliggende visitatie heeft betrekking op de periode 2012 tot en met 2015.

Oudste studentenhuysvester van Nederland heeft ingezet op expansie

DUWO is er trots op een studentenhuysvester in hart en nieren te zijn, die in ruim 70 jaar vanuit Delft zijn vleugels heeft uitgespreid over Nederland. Zij wil zoveel mogelijke Nederlandse en internationale studenten huysvesten op een veilige, kwalitatief goede en betaalbare wijze. Met de DUWO-formule, wordt een totaalpakket aan producten en diensten geleverd, toegespitst op de woningbehoefte van studenten. De kernelementen zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid en betrokkenheid. Daarnaast is de corporatie oprichter van de koepel van studentenhuysvesters Kences.

Met deze opening van het position paper zet DUWO zichzelf en haar ambitie duidelijk neer. Dit beeld is grotendeels in lijn met de prestaties en de bedrijfsresultaten gedurende de visitatieperiode. Deze grootste sectorale corporatie is zich er sterk van bewust dat zij in allerlei opzichten atypisch is in de Nederlandse woningmarkt. De bedrijfsvoering is geheel toegesneden op de wensen van de specifieke doelgroep van studerende: geen franje, een korte verhuurcyclus en geheel digitaal verlopende dienstverlening en werkprocessen. Daarbij heeft DUWO heel specifieke op doelgroep gerichte producten ontwikkeld zoals het campuscontract. Eerder dan andere sociale verhuurders is zij tegen grenzen aangelopen zoals de eigen beheerkosten en de financierbaarheid van vastgoedinvesteringen (nieuwbouw, splitsing, aankoop). Ook die horden heeft de corporatie genomen o.a. door nieuwe partners te vinden voor de financiering van projecten, door het introduceren van gemengd eigendom, door een fusie aan te gaan en op aanzienlijke schaal van derden te huren en door te verhuren aan studenten. Gecombineerd met de hoge ambitie af te willen rekenen met het tekort aan studentenhuysvesting in diverse universiteitssteden, heeft dit geleid tot een zakelijke, sterk vastgoedgeoriënteerde organisatie, die in omvang is toegenomen door zowel nieuwbouwproductie, fusie als uitbreiding van het werkgebied.

Ontwikkeld belegger met maatschappelijke drive

Dat heeft geresulteerd in een corporatie op, die getypeerd kan worden als een 'ontwikkeld belegger met een maatschappelijke drive', voor wie prioriteit één: de betaalbaarheid van studentenhuysvesting hand in hand moet gaan met een commercieel rendabele exploitatie. Daar blijkt de corporatie voluit in te slagen. Dat houdt in de visie van DUWO echter onvermijdelijk in, dat er minder aandacht en budget is voor bijvoorbeeld bijzondere doelgroepen, preventie van sociale problemen en duurzaamheid, ruim geaccepteerde thema's voor 'gewone' sociale verhuurders. Dat verschillende belanghouders wel behoefte hebben aan meer inspanningen en maatwerk op dit punt, ziet de visitatiecommissie als een belangrijke uitdaging voor de toekomst.

Een specifieke doelgroep die door een zakelijke samenwerking met de onderwijsinstellingen wordt bediend, zijn buitenlandse studenten. Hiervoor is de afdeling *Accomodate* gevormd, die eigen werkmethode en verhuurproducten hanteert.

De fusie met SLS Wonen, die in 2013 en volgende jaren na een zeer korte voorbereidingstijd succesvol is geïmplementeerd, leert de visitatiecommissie ook dat veel van de vestigingen is gevraagd door de verschillen in organisatieomvang, werkmethoden en bedrijfscultuur en door de hoge inzet van het bestuur. Met DUWO2014 is voor het hele bedrijf een nieuwe werkwijze ingevoerd, die tot meer doelmatigheid heeft geleid. Tegelijkertijd is het beeld dat hierdoor minder maatwerk dan voorheen wordt geleverd, wat bij één van de belanghebbenden de associatie met een koekjesfabriek gaf. Ondanks een hoge werkdruk ziet de visitatiecommissie in de organisatie ook een grote loyaliteit, flexibiliteit en trots op het boeken van resultaten voor studenten.

Opmerkelijk is dat ruim 20% van de voorraad in Delft bestaat uit 'gewone' woningen, die DUWO al geruime tijd geleden heeft verworven door fusie met de honderd jaar geleden opgerichte Neutrale woningbouwvereniging Hof van Delft (nu ca. 1.900 eenheden). De visitatiecommissie constateert dat een strategische fusie in het verleden, behalve tot tactische en operationele voordelen, ook heeft geleid tot een tweedeling in dit Delftse bezit. De corporatie slaagt er ondanks zichtbare, maar misschien ook halfslachtige inspanningen niet in om deze huurders(-vertegenwoordigers) het gevoel te geven, dat zij ook bij de DUWO-familie horen. Dit wordt nog versterkt door de actieve verkoop van een deel van dit bezit. De visitatiecommissie kan zich niet aan de indruk onttrekken, dat de corporatie door zo uitgesproken en consequent te kiezen voor de huisvesting van studenten en daarmee voor het hoger en academisch onderwijsmilieu, zich heeft vervreemd van een aanzienlijke groep huurders in haar bezit. Dat levert aan beide zijden verlies op (wrijving in het beheer, frustratie in de relaties, imago). Omdat dit is te beschouwen als een andere tak van sport, geeft de visitatiecommissie de corporatie in overweging haar visie op dit bezit te herzien en een keuze te maken.

Uitdaging voor de toekomst: gecontroleerde groei

Het position paper is inhoudelijk geheel in lijn met het Koersdocument 2014-2016, dat de titel draagt 'Gecontroleerde groei'. Hierin is de toekomstige taak samengevat, die DUWO voor zich zelf ziet: blijven streven naar betere beschikbaarheid van woonruimte voor studenten. De corporatie vertaalt dat in blijvende groei, maar gecontroleerd. Dat betekent o.a. dat de ambities per stad zullen verschillen, afhankelijk van het verwachte moment van consolidatie in de markt, en tevens een sterk groeiende groep van buitenlandse studenten. DUWO beraadt zich daarvoor op nieuwe strategieën, waarbij zij niet alleen mikt op een betere beschikbaarheid en een sterkere eigen positie, maar ook op een verdere reductie van bedrijfslasten. Dit om aan de steeds hoger eisen van toekomstige huurders en het rijk te kunnen voldoen. In dit verband spreekt DUWO van een 'belastende' overheid, die haar functioneren in de toekomst door de nieuwe Woningwet financieel en bedrijfseconomisch onder druk zet.

DUWO heeft samen met het onderwijsveld en andere studentenhuysvesters een actieve rol vervuld om het nieuwe rijksbeleid en de concept Woningwet aan te passen aan de specifieke kenmerken van huisvesting van studenten. Nog niet alle punten zijn op dit moment naar tevredenheid opgelost en het is de vraag in welke mate bijvoorbeeld externe financiering mogelijk blijft. De relatie met de rijksoverheid is voor DUWO complexer dan voor een reguliere corporatie omdat ook het onderwijsbeleid - en dan met name de financiering ervan - invloed heeft op de financiële mogelijkheden van studenten. Dat vraagt van DUWO het goed monitoren van relevante ontwikkelingen en een actieve rol om het beleid mede vorm te geven en er flexibel op in te spelen.

Het categorale karakter van DUWO brengt met zich mee, dat de afsprakenkaders van de gemeenten zich regelmatig minder goed lenen voor afspraken met deze corporatie, reden voor DUWO om waar nodig het initiatief te nemen, waarbij haar eigen ambities leidend zijn voor afspraken met gemeenten.

Als over enige tijd - zoals DUWO verwacht - de grote tekorten aan studentenhuisvesting zijn ingelopen, en dat zal zich per woningmarkt niet op hetzelfde moment voordoen, zal de corporatie met haar gestroomlijnde beheer en exploitatie de beschikbare middelen anders dan in groei en woningproductie kunnen inzetten. Dat vraagt om een nieuwe vertaling van de visie op het 'waartoe op aarde', waarbij een helder portefeuillebeleid onmisbaar is. De visitatiecommissie is benieuwd welke nieuwe accenten het investeringsbeleid zal krijgen, bijvoorbeeld in duurzaamheid, waar sommige van de belanghouders meer aandacht voor vragen.

Een andere mogelijkheid is om meer ruimte te creëren voor de huisvesting van zgn. afgestudeerde kenniswerkers, waar DUWO zich nu terughoudend in opstelt, hoewel daar landelijk gezien een grote vraag naar bestaat en waar 'gewone' sociale verhuurders ook mogelijkheden zullen zien. Hier ligt een uitdaging voor de nieuwe tweehoofdige raad van bestuur.

Terugblik vorige visitatie

DUWO heeft zich, in tegenstelling tot haar fusiepartner SLS Wonen, niet eerder laten visiteren. Dat is een bewuste keuze geweest, die aanvankelijk was ingegeven door het feit dat DUWO (bewust) geen Aedeslid was en in tweede instantie in afwachting werd gesteld van een wettelijke verplichting (Herziening Woningwet). DUWO heeft hierover in de Jaarverslagen 2013 en 2014 verantwoording afgelegd. In de laatste schrijft de corporatie (d.d. 2015): *“DUWO heeft in het kader van haar Ondernemingsplan 2011-2015 uitvoerig gesproken met al haar stakeholders (24 in totaal) en heeft ervoor gekozen niet aanvullend een visitatie uit te laten voeren. DUWO voert een visitatie uit in 2016.”* Dat voornemen is met dit rapport volgens plan gerealiseerd.

Het visitatierapport van SLS Wonen (verschenen juni 2010) had betrekking op de periode 2006-2009 en is uitgevoerd op basis van de methodiek versie 3.0. SLS Wonen behaalde in deze visitatie beoordelingen tussen de 6,5 (Vermogen) en 7,2 (Governance). De commissie had waardering voor de effectiviteit waarmee de corporatie studentenhuisvesting op de lokale agenda heeft weten te krijgen (taskforce). En zij deelde met de belanghouders waardering voor de voortvarendheid waarmee lastige onderwerpen (zoals overlast) werden aangepakt en de grote maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie.

Kritische opmerkingen werden geplaatst bij het met elkaar in overeenstemming brengen van het lef en de ambitie enerzijds en de financiële en organisatorische mogelijkheden anderzijds. SLS Wonen zou zich moeten beraden op (andere) vormen van samenwerking met meerdere partners. Samenvattend constateert de commissie dat SLS Wonen een degelijke volkshuisvester is met een positieve instelling en grote waardering als maatschappelijk ondernemer. De grote opgave is de grote ambities te vertalen naar de operationele bedrijfsvoering.

De visitatiecommissie van SLS Wonen noemde in 2010 een aantal verbeterpunten, waaronder:

- De corporatie kan in het algemeen ontwikkelingen meer systematisch en periodiek in beeld brengen en gestelde doelen beter monitoren.
- De bijdrage aan de passendheid van de opgave (uitbreiding, aanpassing en verbetering van de voorraad) leent zich voor verbetering.
- De prestatie op het gebied van bijzondere doelgroepen blijft achter.
- Er is winst te behalen op de prestatievelden leefbaarheid en energie en duurzaamheid, ook in de monitoring daarvan.
- Winst valt te behalen door de betrokkenheid van belanghebbende meer structureel vorm te geven.

In 2016 kan de visitatiecommissie vaststellen, dat de fusie van SLS Wonen met DUWO per 1 januari 2013, een adequaat antwoord is geweest op enkele genoemde manco's en risico's. Andere observaties blijken nog steeds actueel.

Wat kan beter?

De visitatiecommissie meent dat DUWO reden heeft om met tevredenheid naar de resultaten van deze visitatie te kijken. De commissie ziet de volgende mogelijkheden tot verdere verbetering van de prestaties:

- De ontwikkeling van het Strategisch Voorraadbeleid en het structureren van het portefeuillemanagement is in gang gezet en zal antwoord helpen geven op de vraag hoe om te gaan met de financiële (of investerings-) ruimte die zal ontstaan als de tekorten in studentenhuisvesting zijn ingelopen.
- De rol voor de woningvoorraad voor niet-studenten in Delft. In de visiedocumenten van DUWO komt de rol van DUWO en haar kijk hierop onvoldoende naar voren en vanuit de huurdersvertegenwoordiging is grote onvrede naar voren gekomen over dit deel van de voorraad.
- De dienstverlening en communicatie met de internationale studenten. Uit het onderwijsveld komt het signaal dat de dienstverlening niet altijd voldoende is toegesneden op de behoefte en dat DUWO niet altijd voldoende communiceert in lijn met de (uiteenlopende) culturele achtergronden van de internationale studenten. Sommige onderwijsinstellingen doen deze communicatie en dienstverlening zelf. Een strategische keuze op dit punt lijkt wenselijk.
- DUWO is sterk gebleken in haar bouwdrift. Kwantitatief slaagt zij erin haar doelen te realiseren, maar in kwalitatief opzicht zou zij meer aansluiting kunnen zoeken bij de vraag.

Een kwestie die het verdient om apart bij stil te staan is de huurdersvertegenwoordiging van de studenten. Het kortcyclische karakter van de huurrelatie trekt een wissel op het wederzijds opbouwen van een duurzame relatie en van vertrouwen. DUWO investeert daar veel in en heeft het coproducentschap als preferente methodiek gekozen. Daar waar de studenten kritisch waren over de afgelopen periode is wel het fundament gelegd om het beter te gaan doen. Voor de huurdersvertegenwoordiging van het reguliere bezit geldt dat de relatie formalistisch en gejuridiseerd is geraakt en dat pogingen om de relatie te normaliseren door DUWO wel zijn ondernomen, maar nog tot onvoldoende resultaat hebben geleid. Voor de toekomst is herstel van vertrouwen nodig om tot werkbare verhoudingen over en weer te geraken.

Noemenswaard ten slotte is de keuze van DUWO om dit visitatieproces aan te grijpen om met aanvullende vragen gericht input op te halen voor het nieuwe ondernemingsplan, dat in de tweede helft van 2016 gestalte zal krijgen. Ook zullen uitkomsten van het visitatierapport hierin een follow-up krijgen.

Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,0	6,7	7,1	6,7	9,0	7,2	75%	7,2
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	7,2	7,0	6,4	7,0	5,3		6,6	50%	6,5
Relatie en communicatie							6,7	25%	
Invloed op beleid							6,0	25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit							7,0	30%	7,7
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan						7,0	33%	6,9
	Check						7,0		
	Act						8,0		
Intern toezicht	Functioneren Raad						7,0	33%	
	Toetsingskader						7,0		
	Governancecode						5,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0		

Samenvatting en beoordeling

DUWO krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,2
Presteren volgens Belanghebbenden	6,5
Presteren naar Vermogen	7,7
Presteren ten aanzien van Governance	6,9

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,2 DUWO presteert ruim voldoende als het gaat om Opgaven en Ambities. Het grootste deel van haar 29.514 verhuureenheden is gericht op studenten. Deze bevinden zich behalve in Delft, Den Haag, Leiden, de regio Amsterdam en sinds 2014 ook in Deventer en Wageningen. De corporatie heeft woningen in eigen bezit, in gedeeld bezit (ruim 4%) en huurt van beleggers met recht op doorverhuur aan studenten (ca. 20%). Omdat de verhuur en beheer voor derden volledig bij DUWO ligt, heeft de visitatiecommissie de opgaven beoordeeld voor alle gemeenten waar de corporatie verhuurt en er prestatieafspraken zijn gemaakt. Met de verschillende onderwijsinstellingen zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten voor de beschikbaarheid van huisvesting voor reguliere en buitenlandse studenten. Prioriteit voor DUWO is de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor studerende. Dat weerspiegelt zich volledig in de geleverde prestaties. Gedurende de visitatieperiode vertoont DUWO een grote bouwdrift en kreeg hiervoor de NUL20 Gouden Bouwsteen 2014 als organisatie die de meeste woningen in Amsterdam toevoegde. Daarnaast neemt het bezit in deze periode door fusie en aankoop ook fors toe. Het beheer verdubbelde van 2.719 woningen eind 2011 naar 5.641 eind 2015. De prestaties op het terrein van duurzaamheid onderscheiden zich in een relatief lagere waardering en zijn o.a. het gevolg van een bescheiden ambitie. Vanwege de inspanningen van DUWO bij de overname van bezit van Vestia is in deze visitatie een extra (zesde) prestatieveld opgenomen, dat als 'zeer goed' is beoordeeld.

Presteren volgens Belanghebbenden

6,5 De maatschappelijke prestaties van DUWO worden door de belanghebbenden gemiddeld voldoende tot ruim voldoende beoordeeld. Dat gemiddelde doet geen recht aan de grote onderlinge verschillen. De vertegenwoordigers van de huurders zijn het meest kritisch en hebben DUWO op diverse onderdelen met een forse onvoldoende beoordeeld. Positiever zijn de gemeenten, de onderwijsinstellingen en de collega-corporaties. Ondanks de crisisjaren heeft DUWO haar nieuwbouwinspanningen niet hoeven terugbrengen, door creatieve wijzen van financiering aan te boren, o.a. bij beleggers. Een punt waarom de corporatie wordt geprezen, is de mate waarin er nieuwbouw is gerealiseerd waarmee de voorraad betaalbare studentenkamers fors is uitgebreid. Een sterk afwijkend geluid is te horen uit de hoek van het reguliere sociale bezit in Delft, waar de huurdersorganisatie zich onvoldoende erkent voelt. Over het algemeen zijn belanghebbenden tevreden over de communicatie met DUWO en ervaren zij de mogelijkheid om invloed op het beleid uit te oefenen.

Presteren naar Vermogen

7,7

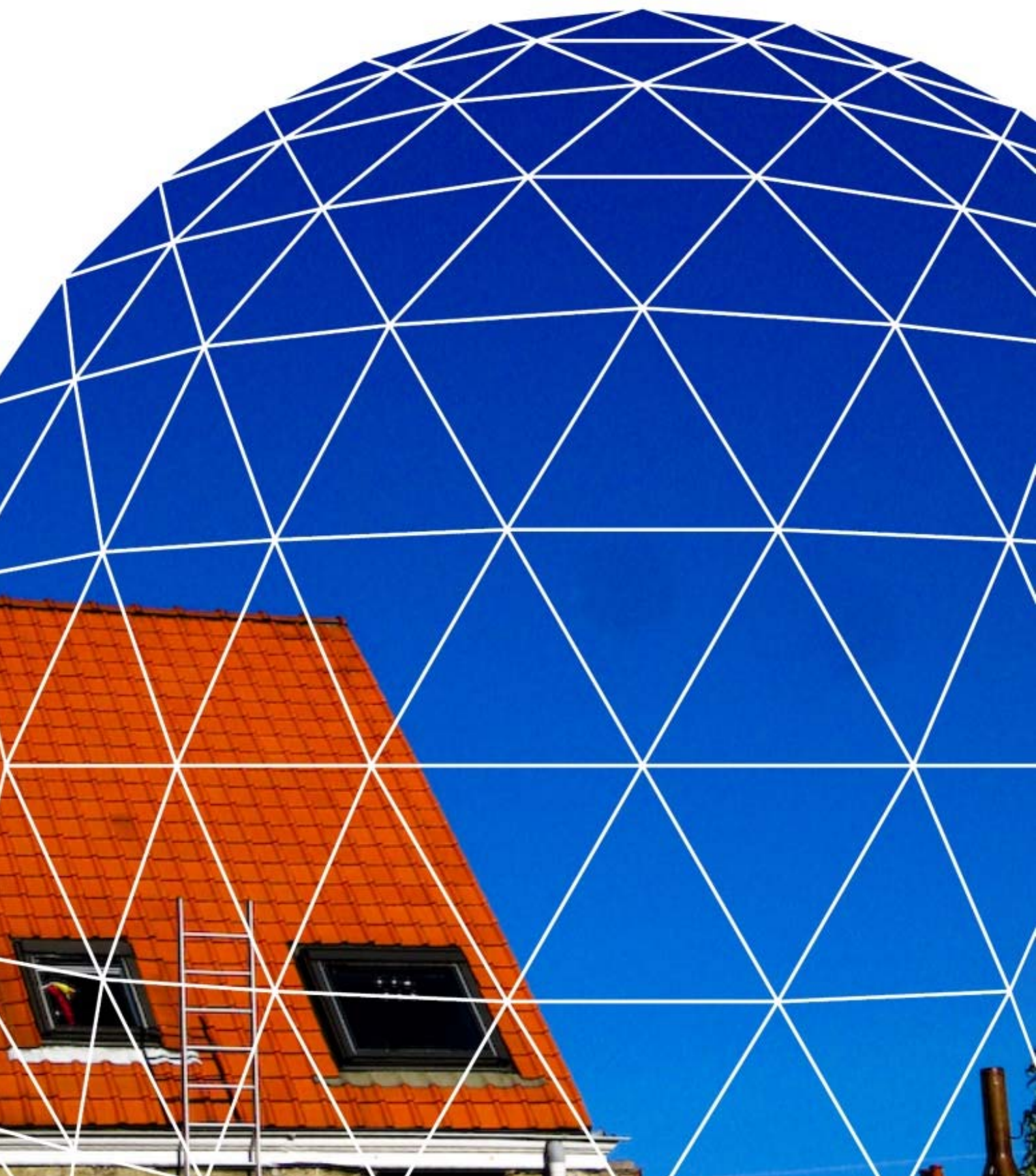
DUWO voert een onderbouwd financieel beleid en voldoet aan de gestelde eisen en normstellingen van de externe toezichthouders. Zij scoort op twee van de drie prestatievelden 'goed'. De beoordeling over de financiële continuïteit is ruim voldoende, maar dit oordeel wordt mede beïnvloed door het grote aantal onder handen projecten. De corporatie heeft een duidelijke visie op haar vermogenspositie en kengetallen en legt relaties met de eigen financiële mogelijkheden en de opgaven in het werkgebied. Daarnaast realiseert DUWO haar eigen ambitie: nl. een zeer lage beheernorm per vhe. De volledig gedigitaliseerde communicatie met de doelgroep en de bedrijfsvoering is sober en doelmatig evenals het onderhoudsbeleid. De vermogensinzet van DUWO wordt overtuigend ingezet voor de eerste prioriteit, studentenhuysvesting; het reguliere deel van de sociale voorraad (6% van het bezit) komt er hierdoor een beetje bekaaid af.

Presteren ten aanzien van Governance

6,9

De planning- en controlcyclus bij DUWO functioneert naar behoren en krijgt een ruime voldoende. Dat geldt zowel voor de onderdelen 'Plan', 'Check' als 'Act'. De laatste onderscheidt zich in positieve zin en is als 'goed' beoordeeld vanwege een actieve wijze van bijsturing door de corporatie. Het interne toezicht is (ruim) voldoende beoordeeld. Dat geldt voor het functioneren van de Raad van Commissarissen en de hantering van het toetsingskader. Positief is dat de RvC een actieve wijze van deskundigheidsbevordering heeft en actief aan haar samenstelling werkt. Het oordeel over governance is echter beïnvloed door de wijze waarop de corporatie de Governancecode naleeft, waarbij de zittingstermijn van de RvC en de visitatie tekort schoten. De externe legitimering en openbare verantwoording van DUWO is ruim voldoende. Met een breed veld van belanghebbenden wordt actief samengewerkt.

1 Profielschets



Bijzondere corporatie

DUWO is een bijzondere corporatie met 94% van de verhuureenheden voor studenten, een specifieke doelgroep met eigen kenmerken, waar maatwerk voor wordt geleverd. DUWO heeft als categorale corporatie Nederland als werkgebied en is in meerdere steden actief als studentenhuusvester. Daarnaast verhuurt DUWO ook woningen voor reguliere sociale huur in Delft. De woningvoorraad van DUWO is gelegen in de werkgebieden Amsterdam (incl. Haarlem, Haarlemmermeer en Amstelveen), Delft, Den Haag, Leiden en Midden Nederland (Deventer en Wageningen). Door de fusie met SLS Wonen (5.092 eenheden ultimo 2012) is in 2013 een corporatie ontstaan met ruim 27.000 eenheden. Sinds 2014 is er ook woningbezit in Deventer, waar 502 studenteneenheden van woningcorporaties Rentree en ieder1 zijn overgenomen. Per 31-12-2014 heeft DUWO 28.363 eenheden. In 2015 is dit aantal toegenomen tot 29.514 eenheden.

Tabel 1.1 Woningbezit per 31-12-2015

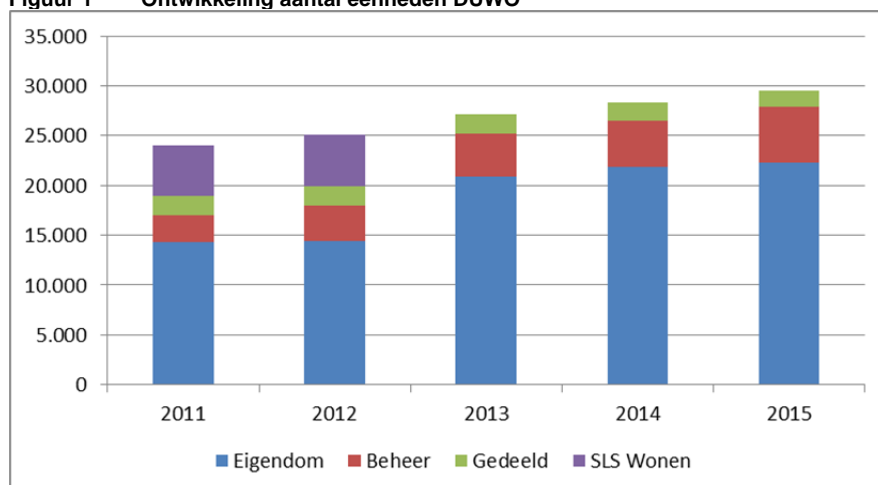
	Eigendom	Beheer	Gedeeld	Totaal
Amsterdam (incl. Amstelveen, Haarlemmermeer en Haarlem)	5.390	2.639	1.661	9.690
Delft	8.893	757		9.650
Den Haag	1.679	1.500		3.179
Leiden	5.721	718		6.430
Midden Nederland (Wageningen en Deventer)	565			565
Totaal	22.248	5.641	1.661	29.514

Bron: Jaarverslag DUWO 2015.

In Delft heeft DUWO 1.892 reguliere sociale huurwoningen in eigendom. Dit is 20% van het aantal woningen van DUWO in bezit en beheer in Delft (9.650) en 6% van het totaal aantal woningen van DUWO in bezit, beheer of gedeeld eigendom.

De woningvoorraad van DUWO is onderverdeeld in bezit, beheer en gedeeld bezit. Van gedeeld bezit is alleen in Amsterdam sprake. Hier bezit DUWO 50% van de woningen. Zowel bij het gedeelde bezit als bij de woningen in beheer voert DUWO niet alleen het beheer uit, maar bepaalt ook het beleid inzake deze woningen. Voor de gemeente, huurders en overige belanghebbenden is DUWO dan ook de partner voor deze woningen en niet de eigenaar. Qua maatschappelijke prestaties kunnen de woningen in beheer en gedeeld eigendom dan ook meegenomen worden in de visitatie.

In onderstaande grafiek is duidelijk te zien dat DUWO sterk is gegroeid, enerzijds door de fusie en aankoop van bezit, maar ook door een netto uitbreiding (toevoegingen minus onttrekkingen aan de voorraad).

Figuur 1 Ontwikkeling aantal eenheden DUWO

Woningbezit

Volgens de CIP-rapportage (over 2014) heeft DUWO 22.751 wooneenheden. Het lijkt er op dat in dit cijfer de woningen in beheer niet zijn meegenomen. De onzelfstandige woningen vormen het grootste gedeelte in het bezit. Hiermee komt het verschil tussen een studentenhuusvester en overige corporaties naar voren. Het landelijke gemiddelde voor het aandeel onzelfstandige wooneenheden is namelijk 6,4%, waar dit voor DUWO 56,3% is.

Tabel 1.2 Woningbezit

Type woningen	DUWO	Landelijk
Eengezinswoningen	1,0%	41,1%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	13,6%	25,9%
Meergezinswoning met lift	8,3%	14,9%
Hoogbouw	20,8%	11,7%
Onzelfstandige overige wooneenheden	56,3%	6,4%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP verslagjaar 2014.

Er is relatief veel (22%) gebouwd in de periode 1960 – 1969. In de overige decennia is dit beeld betrekkelijk evenwichtig. Wat opvalt, is de nieuwbouw vanaf 2010, die zorgt voor een toevoeging van 14,6%punt; ook gedurende de crisis op de woningmarkt is DUWO fors blijven uitbreiden.

De huur per maand voor de onzelfstandige eenheden is 289 euro en het aantal punten woningwaardering voor DAEB is 101.¹ De huur als percentage maximaal redelijk is 83,9%. Dit is boven het landelijke gemiddelde van 70,1%.

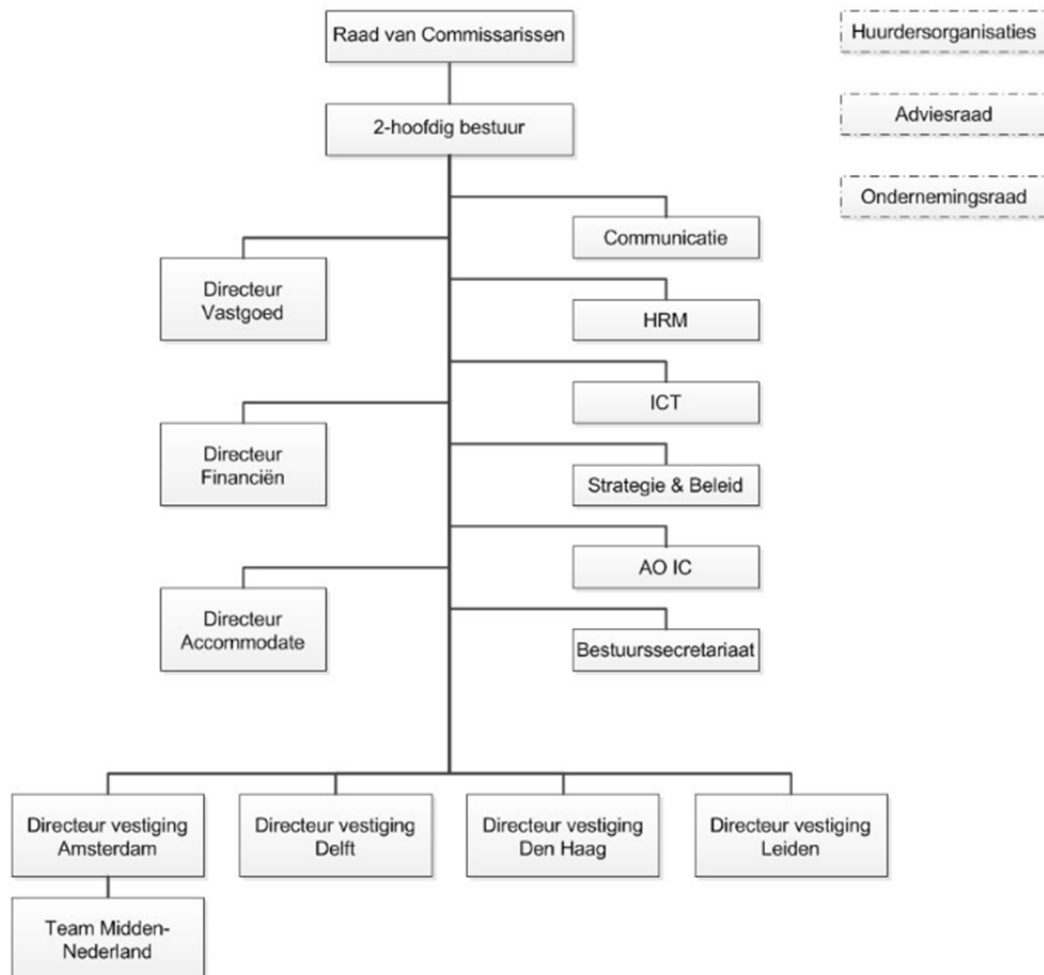
¹ Bron: CIP Verslagjaar 2014. DUWO zelf geeft aan dat dit ca. 142 punten moeten zijn.

Globale governancestructuur

Organisatie

DUWO heeft vier vestigingen. Dit zijn Amsterdam, Delft, Den Haag en Leiden. In de organisatie valt Midden Nederland onder de Amsterdamse vestiging. DUWO heeft 156,4 fte en 171 personen in dienst op peildatum eind 2015.

Figuur 2 Organogram DUWO



Bron: www.DUWO.nl

Verbindingen

DUWO heeft één verbonden partij. Dat is Stichting Vastgoed Service te Delft, het onderhoudsbedrijf. Hierbij is sprake van 50% bestuurlijke vertegenwoordiging en een gezamenlijk bestuur met een andere partij.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van DUWO wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

Omdat DUWO opereert in meerdere (studenten)steden, behandelen we eerst landelijke opgaven en vervolgens de opgaven per stad.

2.2.1 Landelijke opgaven

De landelijke opgaven bestaan uit een actieplan voor studentenhuisvesters en het landelijk energieconvenant van Aedes. Het actieplan voor studenten is er voor de periode 2011 – 2016. Het voorgaande actieplan dateert van 2003.

Kences, Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting 2011 - 2016

Met het Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting wordt een verbreding gegeven aan de aandacht en inzet voor studentenhuisvesting die de afgelopen jaren (voor 2011) heeft plaatsgevonden. Het eerste actieplan studentenhuisvesting dateert van 2003 en heeft geleid tot betere samenwerking tussen de betrokken lokale partijen, zoals gemeenten, studentenhuisvesters en andere woningcorporaties, universiteiten en hogescholen en studentenorganisaties/-vakbonden. In de periode 2003-2010 zijn er hierdoor 19.000 extra studenteneenheden gerealiseerd.

Aandacht voor studentenhuisvesting blijft belangrijk en hiervoor is lokaal extra inzet en goede samenwerking nodig. Om het aanbod van studentenhuisvesting te vergroten, is het noodzakelijk dat alle betrokken lokale en landelijke partijen elkaar blijven vinden en zich committeren aan een gezamenlijke inzet. Hiervoor zijn afspraken gemaakt tussen gemeenten, hoger onderwijsinstellingen, studentenhuisvesters, particuliere verhuurders, de Landelijke Studentenvakbond en het ministerie van BZK. De studentenhuisvesters hebben zich gecommitteerd aan de volgende opgave:

- De studentenhuisvesters verenigd in Kences zetten zich langjarig in voor de beschikbaarheid van betaalbare woonruimte voor studenten.
- Zij zorgen voor de bouw van 16.000 nieuwe eenheden studentenhuisvesting tot 2016.
- Met de bouw van meer studentenhuisvesting vergroten zij hun marktaandeel, hetgeen resulteert in een lagere gemiddelde huurprijs voor studenten.
- Waar mogelijk en wenselijk zetten de woningcorporaties reguliere woningen om naar studentenhuisvesting, zowel bij eigen bezit als bij bezit van andere corporaties.

Kences en haar deelnemers blijven zich de komende jaren inzetten voor de vergroting van kennis en kunde t.b.v. studentenhuisvestingbranche, door het doen van onderzoek en het ontwikkelen van vernieuwende instrumenten. Voorbeeld hiervan is de monitor studentenhuisvesting, waarin Kences de komende jaren samen met BZK blijft investeren.

Aedes

Aedes heeft een energieconvenant met de rijksoverheid afgesloten. Hierbij moet worden opgemerkt dat DUWO geen lid van Aedes is. In dit convenant is de doelstelling dat corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B hebben. DUWO richt zich op verbetering van de energieprestatie, echter de methodiek van de energielabels is niet goed toepasbaar voor (onzelfstandige) studentenhuysvesting. Dit laat onverlet dat het gedachtegoed van het convenant, het verbeteren van de energetische kwaliteit en duurzaamheid van woningen, wel een opgave is. Voor het gedeelte reguliere huysvesting van DUWO, voornamelijk in Delft, is dit wel een evidente opgave.

2.2.2 Gemeente Amsterdam

De prestatieafspraken vormen, met een kleine aanvulling vanuit de woonvisie, een redelijk compleet palet van de opgaven. Voor wat betreft de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer heeft de visitatiecommissie moeten putten uit de eigen ambities, daar hier geen opgaven over vastgelegd zijn.

De woonvisie 'Wonen in de Metropool' is opgesteld in 2009 en geldt tot 2020. Bij de totstandkoming zijn onder andere de woningcorporaties betrokken. Voor wat betreft de opgaven voor de corporaties in Amsterdam staan de prestatieafspraken centraal waarin is voortgebouwd op de woonvisie. De prestatieafspraken zijn Bouwen aan de stad 2 (2011 – 2014) en de samenwerkingsafspraken die daarop volgen voor 2015 – 2019.

De prestatieafspraken 'Bouwen aan de stad 2' hebben betrekking op de periode 2011 t/m 2014. Het betreffen afspraken over ambities, programma en de financiële condities tussen de gemeente Amsterdam inclusief de stadsdelen, de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties en de Huurdersvereniging Amsterdam. De Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties bestaat uit Stadgenoot, Ymere, Eigen Haard, De Alliantie, De Key, Rochdale, DUWO, Woonzorg Nederland en tot 2010 Far West.

Gekoppeld aan de prestatieafspraken zijn kaderafspraken (die ingaan op proces), een uitwerking van de prestatieafspraken (toelichting) gemaakt. In 2013 en 2014 zijn aanvullingen op de prestatieafspraken gemaakt.

Inhoudelijk gezien bestaat er een grote opgave om meer studentenhuysvesting beschikbaar te krijgen. De gemeente heeft een Plan van Aanpak voor het toevoegen van 9.000 studentenwoningen opgesteld. Dit moet plaatsvinden door een mix van tijdelijke en permanente bouw, tijdelijke verhuur van te slopen woningen, transformatie van kantoren en labeling van woningen voor studenten.

Door hetzelfde gremium is ook een convenant afgesloten met betrekking tot de verkoop en splitsing van woningen voor de periode 2011- 2020.

Vanaf 2015 gelden nieuwe samenwerkingsafspraken tussen de gemeente en de corporaties voor de periode t/m 2019. In deze afspraken is het aantal te realiseren eenheden neerwaarts bijgesteld van 9.000 eenheden over de vorige periode naar 8.000 eenheden voor de periode 2014 – 2018. Ook zijn er afspraken gemaakt over betaalbaarheid.

2.2.3 *Gemeente Amstelveen*

DUWO heeft afspraken gemaakt met de gemeente Amstelveen. Deze gaan over de vernieuwing van Campus Uilenstede. In 2015 zorgde DUWO voor de laatste opleveringen. De gemeente werkt aan het herinrichten van de openbare ruimte. Dit is in 2016 gereed. Campus Uilenstede is het enige bezit van DUWO in Amstelveen. Binnen DUWO valt Amstelveen onder de vestiging Amsterdam.

2.2.4 *Gemeente Haarlemmermeer*

DUWO heeft met de gemeente Haarlemmermeer geen prestatieafspraken vanwege de beperkte omvang van het bezit. Eind 2015 bracht DUWO wel een bod uit voor het maken van prestatieafspraken. Binnen DUWO valt Haarlemmermeer onder de vestiging Amsterdam.

2.2.5 *Gemeente Haarlem*

DUWO heeft met de gemeente Haarlem geen prestatieafspraken vanwege de beperkte omvang van het bezit. Eind 2015 bracht DUWO wel een bod uit voor het maken van prestatieafspraken. Binnen DUWO valt Haarlem onder de vestiging Amsterdam.

2.2.6 *Gemeente Delft*

De gemeente Delft en de Delftse woningcorporaties Woonbron, DUWO, Vidomes en Vestia hebben in 2008 de woonvisie 2008 – 2020 vastgesteld. Aan de woonvisie is een uitvoeringsagenda 2012 gekoppeld die ook verder vooruitkijkt dan dat jaar. De uitvoeringsagenda was nodig omdat de woningmarkt sinds 2008 sterk veranderd was, en een actualisatie van de woonvisie daardoor op onderdelen gewenst was. Mede op basis van de woonvisie en de uitvoeringsagenda worden prestatieafspraken tussen de gemeente en de gezamenlijke woningcorporaties opgesteld.

In de gemeente Delft heeft DUWO zowel reguliere sociale huisvesting (circa 1.900 woningen) als studentenhuishuisvesting. In afwijking van andere gemeentes waar DUWO bezit heeft, gelden de prestatieafspraken, gericht op reguliere huisvesting, ook voor DUWO.

De gemeente Delft en de Delftse woningcorporaties Woonbron, DUWO, Vidomes en Vestia hebben prestatieafspraken gemaakt voor 2009 – 2012 en voor 2014 – 2018. In de prestatieafspraken voor 2009 – 2012 is het realiseren van studentenwoningen een van de belangrijkste speerpunten. Er wordt ingezet op de realisatie van 3.600 eenheden tot 2016. Voor DUWO is de belangrijkste opgave het oplossen van de tekorten in de markt voor studenten. De Gemeente, DUWO en de TU Delft werken samen aan deze opgave in de taskforce studentenhuishuisvesting. In de reguliere sociale voorraad zijn vernieuwing en woonruimteverdeling de belangrijke items, waarbij specifiek ingezet wordt op kenniswerkers, grotere gezinnen en ouderen.

Voor 2014 – 2018 zijn nieuwe prestatieafspraken gemaakt. De huren zijn in de afgelopen jaren gestegen. Betaalbaarheid van sociale huurwoningen is hierdoor een item in de prestatieafspraken. Gecombineerd met de toename van verkoop staat de omvang van de betaalbare voorraad ook onder druk. DUWO houdt 75% van de reguliere voorraad betaalbaar. Daarnaast wordt 90% van het bezit voor studenten onder de kwaliteitskortingsgrens aangeboden. DUWO voegt in de periode 2014 – 2023 2.600 studenteneenheden toe.

2.2.7 *Gemeente Den Haag*

Voor Den Haag zijn er enkele relevante documenten. Er is een Regionale Woonvisie Haaglanden 2000 – 2015. Deze is vertaald in Regionale Prestatieafspraken voor de periodes 2010 – 2014 en 2015 – 2018. De Regionale Prestatieafspraken gaan voor een belangrijk deel over reguliere huisvesting en in mindere mate over studentenhuisvesting. DUWO heeft in 2013 846 eenheden van Vestia overgenomen in Den Haag en heeft hiermee haar positie op de woningmarkt voor studenten in Den Haag verstevigd. Voor 2015 – 2019 hebben DUWO en de Gemeente Den Haag bilaterale afspraken gemaakt. Hierin is afgesproken dat DUWO het tekort aan studenteneenheden aanpakt door in tien jaar 1.200 eenheden te realiseren, door nieuwbouw of transformatie van eenheden. Om de eenheden betaalbaar te houden heeft 80% van de eenheden een huur onder de kwaliteitskortingsgrens voor jongeren. DUWO streeft naar 85%. De overige eenheden worden in de categorie ‘bereikbaar’ aangeboden. Aan het huurbeleid is een strikt incassobeleid gekoppeld, evenals een campuscontract dat zorgt voor doorstroming. DUWO huisvest bijzondere doelgroepen indien deze een ‘bewezen’ studieambitie hebben. Ten behoeve van de leefbaarheid zet DUWO technisch en sociaal beheerders in.

2.2.8 *Gemeente Deventer*

DUWO heeft onder de vestiging Midden Nederland, eenheden in de gemeente Deventer en hier komen eenheden in Wageningen bij. DUWO is vanaf 1 januari 2015 eigenaar van het bezit in Deventer. Het bezit is overgenomen van ieder1 en Rentree. In 2014 zijn 502 eenheden aangekocht, de laatste 65 in 2015.

De opgaven voor Deventer zijn gedefinieerd in de Woonvisie 2008+ “Kwaliteit en verscheidenheid”, zoals vastgesteld op 22 december 2010, de notitie Studentenhuisvesting Deventer, gedateerd 29 juni 2011 en de samenwerkingsovereenkomst tussen de Gemeente Deventer en DUWO, v.a. 2014 en voor onbepaalde tijd geldend. In de samenwerkingsovereenkomst staat het streven om in 5 tot 7 jaar 900 eenheden te realiseren onder voorwaarde dat het tekort aan studentenhuisvesting dit rechtvaardigt. Middels het campuscontract worden de eenheden beschikbaar gehouden voor de doelgroep. De betaalbaarheid wordt gewaarborgd door uit te gaan van de huurtoeslaggrenzen.

2.2.9 *Gemeente Leiden*

Vanaf 2013 zijn SLS en DUWO gefuseerd, maar ook daarvoor was DUWO actief in de gemeente Leiden. De opgaven worden dan ook gezien over 2012 – 2015. Het opgavenkader voor Leiden bestaat uit de Regionale woonvisie Holland Rijnland 2009 - 2019, de Woonvisie 2005 – 2015, de Nota Wonen 2020 (vastgesteld in feb 2013). Deze documenten zijn vertaald in prestatieafspraken tussen de Gemeente en de corporaties. Er zijn prestatieafspraken voor 2009 – 2015 en voor 2015 – 2020. DUWO nam niet deel aan de prestatieafspraken 2009 – 2015, maar SLS wel. De opgaven hieruit zijn derhalve wel meegenomen. Aan de prestatieafspraken Leiden 2015 – 2020 tussen de Gemeente Leiden, Ons Doel, Portaal, De Sleutels, Ymere heeft DUWO deelgenomen.

Voor wat betreft studentenhuisvesting is de doelstelling om het tekort aan eenheden in 2020 terug te dringen tot 500. Daarnaast worden de woningen betaalbaar gehouden door 85% van het aanbod onder de kwaliteitskortingsgrens te houden en de overige woningen onder de eerste aftoppingsgrens te houden.

2.2.10 Onderwijsinstellingen

DUWO heeft een samenwerkingsovereenkomst met de voornaamste onderwijsinstellingen in de gemeenten waar zij werkzaam is. Dit zijn bijvoorbeeld de universiteiten (Leiden, TU Delft, VU, UVA) en hogescholen (Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Inholland en de Haagse Hogeschool). De samenwerkingsovereenkomsten behelzen de huisvesting van buitenlandse studenten en gasten (accommodatie). Het gaat om de verhuur van gemeubileerde eenheden. DUWO en de betreffende onderwijsinstelling bekijken jaarlijks aan hoeveel eenheden er behoefte is. Vervolgens stelt DUWO een aantal eenheden garant. Omdat de eenheden sec voor deze doelgroep gereserveerd zijn, loopt de onderwijsinstelling in dit geval het leegstandsrisico.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van DUWO ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage zeven. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	7,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,7	
(Des)investeren in vastgoed	7,1	
Kwaliteit van wijken en buurten	6,7	
Extra prestatieveld	9,0	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,0

Onder het prestatieveld huisvesting van primaire doelgroepen vallen woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid. De commissie is van mening dat DUWO op al deze onderwerpen de opgaven en afspraken op ruim voldoende wijze heeft ingevuld. Dit prestatieveld wordt gewaardeerd met een gemiddeld eindcijfer van 7,0.

De toewijzing van de studentenwoningen gaat voor de zelfstandige eenheden via het platform Studentenwoningweb. Bij de onzelfstandige woningen gaat de verhuur via instemming. Bij de verhuur van de eenheden wordt gebruik gemaakt van het campuscontract. Dit houdt in dat na afronding van de studie de student de kamer moet verlaten. Hierdoor blijft de studentenhuusvesting voor de doelgroep beschikbaar en dit garandeert de doorstroming. DUWO heeft het Campuscontract als eerste partij in Nederland in het leven geroepen.

DUWO huisvest statushouders in hun woningen voor studenten indien deze een aantoonbare studiewens hebben. Deze lijn is afgestemd met de gemeenten nadat is gebleken dat studentenhuusvesting minder geschikt is voor huisvesting van reguliere statushouders. De afspraken hieromtrent komt DUWO na. Daarnaast huisvest DUWO statushouders in de reguliere sociale huursector in Delft, naar evenredigheid van de voorraad.

De betaalbaarheid wordt gegarandeerd door rekening te houden met de grenzen van de huurtoeslag. DUWO verhuurt 85% van de eenheden onder de kwaliteitskortingsgrens voor jongeren. Daarmee is een student voor een vergelijkbare woning bij DUWO (aanzienlijk) minder kwijt dan in de particuliere sector in een aantal studentensteden, waar de markt voor studentenwoningen krap is. De overige woningen worden onder de huurtoeslaggrens verhuurd. In bijvoorbeeld Amsterdam is dit eigen beleid strikter dan de prestatieafspraken met de gemeente. De prestaties van DUWO op dit vlak zijn dan ook goed. Dit komt mede doordat DUWO zorgt dat de huurders van de zelfstandige eenheden zo veel mogelijk de huurtoeslag kunnen benutten. Buitenlandse gasten en studenten kunnen geen gebruik maken van de huurtoeslag. Voor hen zijn de huren daardoor hoger. Daarnaast zijn deze eenheden gemeubileerd, waarvoor een opslag wordt doorberekend. Servicekosten worden veelal kostendekkend doorbelast.

DUWO voert een landelijk beleid voor toewijzing en betaalbaarheid. In de prestatieafspraken met de gemeenten komt dit beleid vaak terug, of DUWO is zelf ambitieuzer met dit beleid. Hierdoor zijn de prestaties onder dit prestatieveld tussen de gemeenten waar DUWO bezit heeft evenwichtig.

Voor wat betreft de reguliere sociale huurwoningen die DUWO in bezit heeft, voornamelijk in Delft, is de prestatieafpraak dat van de vrijgekomen reguliere woningen 75% betaalbaar blijft. Anno 2015 was dit 74%.

Van alle toewijzingen valt 99% binnen de EU inkomensgrens. Hiermee voldoet DUWO ruim aan de 90% norm.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,0

In de visitatieperiode heeft DUWO zich ingezet voor voldoende en betaalbare woningen voor studenten met een beperking en andere kwetsbare studenten. DUWO heeft de afspraken op ruim voldoende wijze ingevuld hetgeen resulteert in een eindbeoordeling van gemiddeld een 7,0.

DUWO verhuurt eenheden aan bijzondere doelgroepen. DUWO heeft volgens haar landelijke beleid eenheden verhuurd aan bijzondere doelgroepen die een aantoonbare studiewens hebben. Voor andere bijzondere doelgroepen is studentenhuusvesting minder geschikt en is deze groep geen doelgroep van DUWO. Ter indicatie van de omvang van het aantal verhuringen, DUWO verhuurde in 2014 aan 229 personen en in 2015 aan 140 personen die onder een bijzondere doelgroep vallen.

Voorbeelden van verhuringen aan bijzondere doelgroepen zijn:

- **Stumass** biedt studenten met autisme aan om onder begeleiding te werken naar zelfstandig wonen.
- **Gemiva SVG** ondersteunt mensen met een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige handicap in Zuid-Holland.
- **Cardea** is een jeugd- en opvoedhulporganisatie in Zuid-Holland Noord.
- **Stichting Mooi** staat voor Maatschappelijke Ondersteuning van Omgeving en Individu. Mooi ondersteunt bewoners van jong tot oud die het op eigen kracht niet meer redden.
- **Mondriaan ROC Opvoedpoli**. In de opvoedpoli woont de betreffende student samen met andere huurders. Samen met een coach wordt een coachingsprogramma opgesteld om in de toekomst zelfstandig te kunnen wonen.

In principe worden bij alle vestigingen van DUWO woningen verhuurd aan bijzondere doelgroepen. Bij Midden Nederland is dit niet het geval. Het bezit is hier betrekkelijk recent aangekocht (2014-2015). Indien er opgaven benoemd zijn, dan zijn deze kwalitatief van aard; 'jaarlijks een aantal

woningen beschikbaar stellen' of 'DUWO is aanspreekbaar op de huisvesting van bijzondere doelgroepen'. DUWO voldoet hieraan.

DUWO biedt geen huisvesting voor bijzondere doelgroepen in de reguliere sociale huur. DUWO heeft hier ook geen ambitie in geformuleerd. De opgaven hebben betrekking op de bijzondere doelgroepen in relatie tot studentenhuisvesting. Over de huisvesting van bijzondere doelgroepen in de reguliere sociale huur heeft de visitatiecommissie dan ook geen oordeel gegeven.

2.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

6,7

Het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' bestaat uit de onderwerpen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie duurzaamheid. Dit prestatieveld wordt door de commissie gewaardeerd met het eindcijfer 6,7. Hierbinnen is de kwaliteit van de woningen beoordeeld met een 7,0, de dienstverlening met een 6,7 en energie en duurzaamheid met een 6,3.

De kwaliteit van de woningen is een item waarover DUWO geen opgaven heeft vastgelegd in afspraken met gemeenten of andere belanghebbenden. Wel heeft de corporatie hier eigen ambities voor. Zij streeft een sober en doelmatig onderhoud na en een aanvaardbare prijs-kwaliteitverhouding.

DUWO pleegt onderhoud volgens haar meerjaren-onderhoudsbegroting. Er is in 2013 door een externe partij een steekproefsgewijs onderzoek naar de kwaliteit van de complexen gedaan. Hierin is geconcludeerd dat de kwaliteit van de complexen goed is en op grond van het eigen beleid (nl. sober en doelmatig) soms beter dan noodzakelijk.

Doordat DUWO de huurtoeslaggrens, kwaliteitskortingsgrens en jongerengrens in haar prijsbeleid hanteert blijven de eenheden betaalbaar. Hierdoor, en door het onderhoudsbeleid, blijft de prijs-kwaliteitverhouding ook op orde. Wel heeft DUWO vanaf 2014 welkomstgesprekken met huurders gehouden in plaats van de mutatie-inspectie van voorheen. Nieuwe huurders kunnen bij DUWO aangeven wat zij nog aan de kwaliteit vinden schorten. Hierdoor wil zij bijdragen aan de doelstelling 'sober en doelmatig onderhoud' te plegen en tegelijk een relatie met de nieuwe huurder opbouwen.

Voor wat betreft de dienstverlening geldt ook dat er geen (overeengekomen) opgaven zijn gevonden. Wel heeft DUWO eigen ambities in het ondernemingsplan en het koersdocument. Deze ambities zijn gericht op de primaire doelgroep van DUWO; studenten. In hoeverre de reguliere sociale huurders van de corporatie gebaat zijn bij de ambities wordt de visitatiecommissie niet duidelijk. Gedurende de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn er door DUWO de nodige stappen op het vlak van de dienstverlening gezet. Online studentenhuisvesting is centraal komen te staan. In dit kader is de website vernieuwd, is er een klantcontactcentrum opgericht, er is een huurdersportaal en een nieuw primair systeem. Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat de studenten hun zaken zelf digitaal kunnen regelen. De openingstijden van de vestigingen zijn beperkt.

Voor wat betreft energie en duurzaamheid geldt dat een wezenlijk deel van de eenheden die DUWO in bezit of beheer heeft betrekkelijk jong zijn en hierdoor energetisch goed presteren. De systematiek van energielabels is niet toepasbaar op studentenwoningen. Twee derde van de eenheden van DUWO is niet labelplichtig. Dit maakt een objectieve beoordeling en vergelijking van de energetische prestatie van de voorraad lastiger. Bij energiebesparende maatregelen staat voor DUWO het belang van betaalbare huisvesting voor de student voorop. Energetische maatregelen worden vooral genomen als dit voor de huurder ook een besparing oplevert. De prestaties die DUWO bovenop de realisatie van eenheden levert, liggen vooral op het vlak van bewustwording.

Zo wordt er jaarlijks een *student energy race* gehouden waarin studentenhuizen met elkaar de strijd aanbinden om de meeste energiebesparing te realiseren.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

7,1

Onder het prestatieveld '(des)investeren in vastgoed' vallen nieuwbouw, verbetering bestaand woningbezit, sloop, maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. DUWO heeft fors ingezet op het terugdringen van het tekort aan studentenhuisvesting in verschillende studentensteden en heeft zich ook in steden begeven waar zij nog niet actief was. DUWO heeft een grote bijdrage geleverd aan de opgave en krijgt voor het onderdeel nieuwbouw een 7,5. Het gemiddelde voor dit prestatieveld is een 7,1.

DUWO heeft fors geïnvesteerd in het uitbreiden van haar voorraad. Gedurende de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn er bijna 7.500 eenheden toegevoegd zowel in eigendom als beheer, door nieuwbouw maar ook aankoop van derden. Door beheer voor en aankoop van derden is DUWO in staat haar expertise in studentenhuisvesting in te zetten voor de betreffende eenheden. Door nieuwbouw zowel in eigendom als in beheer te realiseren wordt het tekort aan studentenhuisvesting fors teruggedrongen. De corporatie is daarbij nadrukkelijk aan de slag gegaan in studentensteden waar zij nog niet actief was maar waar wel een opgave lag. Hier is uit voortgevloeid dat zij nu een vestiging Midden Nederland heeft.

Van de uitbreiding zijn bijna 3.500 eenheden in Amsterdam gerealiseerd. DUWO heeft zelfs een prijs in ontvangst mogen nemen als grootste bouwer in Amsterdam. Een voorbeeldproject is de renovatie van de Campus Uilenstede (gelegen in Amstelveen). Naast renovatie zijn hier nieuwe eenheden toegevoegd. DUWO heeft hiermee de landelijke primeur behaald door als eerste 11 lagen modulair te realiseren. Naast de gebouwen heeft ook de openbare ruimte een impuls gekregen.



DUWO sloopt voornamelijk eenheden ten behoeve van de realisatie van nieuwe studenteneenheden. Op de Campus Uilenstede is dit wat grootschaliger gebeurd (268 eenheden in 2014 en 320 in 2012).

DUWO bouwt ook reguliere eenheden om zodat deze als studentenhuisvesting gebruikt kunnen worden. Dit is bijvoorbeeld bij Uilenstede gebeurd maar ook in de Kolenkitbuurt in Amsterdam. In Delft zijn op deze wijze de afgelopen jaren ongeveer 400 eenheden gerealiseerd. In Leiden is het Anatomiegebouw omgebouwd tot studenteneenheden.

Wanneer DUWO bezit heeft dat niet ingezet kan worden ten behoeve van de studentenhuisvesting, wordt dit verkocht. Alleen in Delft heeft zij nog een substantieel aandeel reguliere sociale voorraad, circa 1.900 woningen. Op het vlak van het prestatieveld (des)investeren in vastgoed wordt er in dit deel van de voorraad in onderhoud geïnvesteerd om woningen op het beoogde kwaliteitsniveau te houden. Bij mutatie is er verkocht.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

6,7

De prestaties op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' in relatie tot de opgaven hebben geleid tot het gemiddelde eindcijfer van 6,7.

De rol van DUWO verschilt in veel gevallen van die van de 'traditionele corporatie'. Vaak ligt het bezit versnipperd en heeft DUWO hierdoor geen dominante positie in wijken en buurten. De rol beperkt zich hierdoor in veel gevallen tot 'in en om de complexen'.

DUWO zet zich in voor het sociale en technische beheer zoals zij dit zelf benoemd. De corporatie heeft 43 fte in dienst die zich hier mee bezig houden. Zij richten zich op een schone en veilige woonomgeving. Deze beheerders begeleiden ook nieuwe huurders. Met elke nieuwe huurder wordt een welkomstgesprek gevoerd. Dit is in plaats gekomen van het mutatieonderhoud, waarbij juist contact met de vertrekkende huurder was.

In de praktijk komt het beheer terug in een breed scala aan activiteiten. Voorbeelden zijn:

- ondersteuning na brand;
- schoonmaak- en grofvuilacties;
- ongediertebestrijding;
- inbraakpreventie;
- verlichting;
- beheer rond feesten / geluidsoverlast;
- plaatsen fietsenrekken.

Van oudsher worden in Leiden ook studentbeheerders ingezet. De studentbeheerder woont in het complex en neemt een deel van de beheertaken op zich, ondersteund door de beheerder. Het succes in Leiden was aanleiding om een proef in Den Haag en Delft te starten. In Leiden is ook begonnen met het project 'Student in de Wijk'. In ruil voor vrijwilligerswerk kunnen studenten voorrang of korting op huisvesting krijgen.

DUWO voert een strict incassobeleid om problemen te voorkomen. Bij eerste signalen wordt direct contact gezocht met de huurder. Omdat het studenten betreft zijn ouders er vaak nog als achtervang om grotere problemen te voorkomen. Mocht dit toch escaleren dan zoekt de corporatie samenwerking met de maatschappelijke partners in het veld.

9,0 De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid een extra prestatieveld toe te voegen. Het betreft de overname van een deel van het Vestia bezit door DUWO. De visitatiecommissie heeft de prestaties hieromtrent met een 9,0 beoordeeld.

De woningcorporatie Vestia kwam in 2012 in zwaar weer. De omvang van Vestia was dusdanig dat hier van een systeembepalende corporatie kan worden gesproken. Het omvallen van Vestia zou voor de huurders en in bredere zin voor de maatschappij grote consequenties kunnen hebben. DUWO heeft hierop ingespeeld en een fors deel van het bezit van Vestia Den Haag overgenomen, hoewel het geen geplande of voorgenomen activiteit was. Het gaat om 846 eenheden. Gegeven de voorgeschiedenis van Vestia was deze overname niet zonder risico's en heeft de DUWO lef getoond om dit bezit over te nemen. De visitatiecommissie waardeert deze prestatie in een extra prestatieveld met een 9.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

2.4.1 Koersdocument DUWO 2014 – 2016 'gecontroleerde groei'

Het ondernemingsplan van DUWO gold voor de periode 2011-2015. In 2012 verscheen het ondernemingsplan van SLS Wonen. In 2014 zijn de (gecombineerde) ondernemingsplannen op belangrijke onderdelen geactualiseerd. Het koersdocument is een notitie waarin de aanpassingen op het vorige ondernemingsplan beschreven zijn, waarbij niet wordt ingegaan op onderdelen uit het ondernemingsplan 2011 – 2015 van DUWO die in tact zijn gebleven.

De belangrijkste reden voor de actualisatie is de fusie tussen beide studentenhuysvesters, maar ook de afronding van de moderniseringsoperatie "DUWO2014", de economische en financiële crisis en de veranderde politieke context. DUWO en SLS hebben in 2013 gewerkt aan de integratie, die in januari 2014 is afgerond.

De nieuwe missie luidt:

Als grootste verhuurder zijn we de expert op het gebied van studentenhuysvesting in Nederland. We vinden dat wonen een essentieel onderdeel is van het studentenleven. Vanuit ons maatschappelijk gedachtegoed is ons doel om zoveel mogelijk Nederlandse en internationale studenten zo snel mogelijk aan veilige, kwalitatief goede en betaalbare huysvesting te helpen. Duurzame oplossingen staan centraal en bepalen onze keuzes.

In sommige steden kan het binden van afgestudeerden reden zijn om ook aan deze groep andere passende huysvesting ter beschikking te stellen (na afloop van het campuscontract).

De visie luidt:

De visie op de markt voor studentenhuysvesting is dat volgens DUWO de komende jaren het voor studenten moeilijk is om aan veilige, kwalitatief goede en betaalbare woonruimte te komen. Als grootste studentenhuysvester van Nederland speelt DUWO een leidende rol om dit woningtekort terug te dringen. Innovatieve oplossingen en kostenefficiëntie zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Het specialisme van DUWO komt tot uiting in de DUWO-formule, een totaalpakket aan producten en diensten toegespitst op de woningbehoefte van studenten. De kernelementen zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid en betrokkenheid.

DUWO streeft een gecontroleerde groei na: in Amsterdam uitbreiding, maar in Delft en Leiden consolidatie en in Den Haag mogelijke groei als de UL in Den Haag structureel en blijvend groeit.

2.4.2 DUWO Ondernemingsplan 2011 – 2015

Onze missie luidt: DUWO is de studentenhuysvester die zorgt voor voldoende, betaalbare en passende huysvesting voor studenten, als ontwikkelaar, beheerder en partner, en legt daarover als maatschappelijke organisatie verantwoording af.

Kernelementen uit het ondernemingsplan zijn:

- Realistische ambities binnen een financieel betrouwbare lijn.
De A-status en borgingsruimte bij het WSW zijn randvoorwaarden die leidend zijn bij de uitbreiding van de voorraad.
- Partner van de kenniseconomie
DUWO wil een stimulerende rol (blijven) spelen in de totstandkoming van studentenhuysvesting, waar ook in Nederland. DUWO ziet zichzelf als 'official supplier' van studentenhuysvesting voor partijen in de kenniseconomie. Om het maatschappelijk effect te vergroten blijft DUWO zich inzetten om andere investeerders voor studentenhuysvesting te vinden. Eigendom van vastgoed is voor DUWO geen voorwaarde.

In zowel het koersdocument als het ondernemingsplan komt de groeidoelstelling duidelijk naar voren, zo constateert de visitatiecommissie. Het tekort aan studentenhuisvesting is de voornaamste opgave. DUWO heeft een intrinsieke motivatie om hier zoveel mogelijk in te betekenen, onder voorwaarde dat dit niet ten koste gaat van de financiële continuïteit. Hierbij zoekt de corporatie ook naar innovatieve oplossingen, zoals het financieren van projecten door derden.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

DUWO heeft ambities en doelstellingen die passen bij de opgaven in het werkgebied. Door actueel marktonderzoek en afspraken met gemeenten zijn de ambities onderbouwd en verantwoord. DUWO gaat op een actieve wijze om met deze ambities. Het verantwoorden en frequent actualiseren van de ambities is reden voor de visitatiecommissie om een pluspunt toe te kennen en dit onderdeel te beoordelen met een 7.

Traditioneel voert DUWO periodiek marktonderzoek uit in de steden binnen haar werkgebied. Met de oplevering van het prognosemodel Apollo kreeg DUWO er in 2012 een belangrijk instrument bij om de woningvraag in het hele werkgebied van jaar tot jaar te monitoren. Het model, een initiatief van DUWO en mede ontwikkeld door Kences en BZK, kan per studiestad aangeven hoeveel studenten er de komende acht jaar worden verwacht en of zij een vraag hebben als uitwonende student (jaarverslag 2012). Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd (jaarverslag 2014) en staat centraal in het definiëren van de ambities van DUWO.

In haar jaarstukken zijn afspraken met gemeenten en onderwijsinstellingen over opgaven terug te vinden. Deze opgaven zijn doorgevoerd in het beleid van DUWO. Minder dan bij 'reguliere' corporaties, zijn deze opgaven dekkend voor alle prestatievelden. Zo speelt de kwaliteit van wijken en buurten bij DUWO een minder grote rol omdat DUWO door versnipperd bezit vaak geen wezenlijke positie in wijken heeft. Een ander voorbeeld is het thema rond energie en duurzaamheid. De systematiek van energielabels is voor twee derde van de woningen van DUWO niet toepasbaar. Het vastleggen van concrete meetbare opgaven (x aantal labelstappen voor jaar x) is hierdoor minder goed mogelijk.

Aanvullend op haar eigen marktonderzoek heeft DUWO een adviesraad, met daarin belanghebbenden uit haar werkveld zoals onderwijsinstellingen. Hierdoor is DUWO nog beter in staat aan te sluiten op relevante signalen uit de omgeving.

De eigen ambities staan, zo signaleert de visitatiecommissie, bij DUWO centraler dan de prestatieafspraken, hoewel deze wel verwerkt worden in beleid en prestaties. De eigen ambities zijn, als deze afwijken, vaak ambitieuzer dan de afspraken met gemeenten. Zo streeft DUWO ernaar om 85% van de eenheden qua huurprijs onder de kwaliteitgrens voor jongeren te houden. Het verschilt per gemeente of hier afspraken over zijn en als die er zijn, lopen die uiteen tussen de verschillende gemeenten. Wel is de DUWO-ambitie steeds gelijk of ambitieuzer.

Op het vlak van nieuwbouw vaart DUWO op haar eigen marktonderzoek. Indien de prestatieafspraken of afspraken met andere partners hier niet meer op aansluiten, gaat DUWO het gesprek aan.

De corporatie speelt ook in op kansen die zich voordoen en passen bij de geest van het ondernemingsplan. Het overnemen van Vestia-bezit in Den Haag, voornamelijk studenteneenheden, is hier een voorbeeld van.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Cijfer	Weging	Eindcijfer	
<i>Prestaties in het licht van de opgaven</i>				
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,0	7,2	75%	7,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,7			
(Des)investeren in vastgoed	7,1			
Kwaliteit van wijken en buurten	6,7			
Extra prestatieveld	9,0			
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>				
	7,0	25%		

7,2 DUWO presteert (ruim) voldoende als het gaat om Opgaven en Ambitie. Het grootste deel van haar bijna 30.000 verhuureenheden is gericht op studenten. Deze bevinden zich behalve in Delft, Den Haag, Leiden, de regio Amsterdam en sinds 2014 ook in Deventer en Wageningen. De corporatie heeft woningen in eigen bezit, in gedeeld bezit (ruim 4%) en beheert voor derden (ca. 20%). Omdat het beheer voor derden volledig bij DUWO ligt, heeft de visitatiecommissie de opgaven beoordeeld voor alle gemeenten waar de corporatie verhuurt en er prestatieafspraken zijn gemaakt. Met de verschillende onderwijsinstellingen zijn samenwerkingsovereenkomsten gesloten voor de beschikbaarheid van huisvesting voor reguliere en buitenlandse studenten. Prioriteit voor DUWO is de beschikbaarheid van betaalbare woningen voor studerende. Dat weerspiegelt zich volledig in de geleverde prestaties. Gedurende de visitatieperiode vertoont DUWO een grote bouwdrift en kreeg hiervoor de NUL20 Gouden Bouwsteen 2014 als organisatie die de meeste woningen in Amsterdam toevoegde. Daarnaast neemt het bezit in deze periode door fusie en aankoop ook fors toe. Het beheer verdubbelde van 2.719 woningen eind 2011 naar 5.614 eind 2015. De prestaties op het terrein van bijzondere doelgroepen en duurzaamheid onderscheiden zich in een relatief lagere waardering en zijn o.a. het gevolg van een bescheiden ambitie. Vanwege de inspanningen van de DUWO bij de overname van bezit van Vestia is in deze visitatie een extra (zesde) prestatieveld opgenomen, dat als 'zeer goed' is beoordeeld.

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van DUWO, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. De huurders van DUWO laten zich door vijf verschillende organisaties vertegenwoordigen; vier ervan zijn studentenvertegenwoordigers, de vijfde - Vulcanus - vertegenwoordigt de gewone huurders in Delft. Een bijzondere uitdaging voor DUWO vormt de korte huurperiode van studenten, die tot een hoge omloopsnelheid leidt van huurders en hun vertegenwoordigers. Bij een afwijkend beeld tussen de studentenvertegenwoordigers en Vulcanus staat dit expliciet in de tekst vermeldt.

Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Een bijzonderheid is dat naast de huurders en gemeenten ook de onderwijsinstellingen belangrijke partners zijn. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van DUWO op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeenten (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). De laatste groep omvat tien onderwijsinstellingen, twee collega-corporaties, een vastgoed-ontwikkelaar en een belegger. In de tekst en cijfers is, omdat voor DUWO onderwijsinstellingen belangrijke partners zijn, onderscheid gemaakt tussen de onderwijsinstellingen en overige belanghebbenden. Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

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

Omdat DUWO in meerdere steden actief is, is gesproken met de gemeenten, onderwijsinstellingen en vertegenwoordigers van de huurders in de volgende gemeenten:

- Amsterdam
- Delft
- Leiden
- Den Haag²

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders (1/3)	Gemeente(n) (1/3)	Overige belanghebbenden (1/3)		Eindcijfer
			Onderwijs	Overig	
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</i>					
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,9	7,1	7,5	8,1	7,2
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	NVT	6,5	7,5	NVT	7,0
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	4,1	7,5	7,6	7,8	6,4
(Des)investeren in vastgoed	5,6	7,5	7,9	7,9	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	2,3	6,3	7,2	8,2	5,3
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie</i>					
Relatie en communicatie	6,0	6,8	7,3	7,6	6,7
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</i>					
Invloed op beleid	4,0	6,9	7,2	7,3	6,0
Gemiddeld					6,5

Het gemiddelde van de onderwijsinstelling en de categorie 'overig' weegt voor 1/3 mee in het eindcijfer

6,5 De maatschappelijke prestaties van DUWO worden door de belanghebbenden gemiddeld voldoende beoordeeld. Dat gemiddelde doet geen recht aan de grote onderlinge verschillen. De vertegenwoordigers van de huurders zijn het meest kritisch. Positiever zijn de gemeenten en de onderwijsinstellingen en de collega-corporaties.

Ondanks de crisisjaren heeft DUWO haar nieuwbouwinspanningen niet hoeven terugbrengen, door creatieve wijze van financiering aan te boren, o.a. bij beleggers. Een punt waarom de corporatie wordt geprezen, is de mate waarin er nieuwbouw is gerealiseerd waarmee de voorraad betaalbare studentenkamers fors is uitgebreid. Een sterk afwijkend geluid is te horen uit de hoek van het reguliere sociale bezit in Delft, waar de huurdersorganisatie zich onvoldoende erkend voelt. De huurdersvertegenwoordigers hebben gemeen dat ze te weinig invloed op beleid ervaren. Op de onderdelen 'Huisvesting van bijzondere doelgroepen' en 'Kwaliteit van wijken en buurten' zien de huurdersvertegenwoordigers veel te weinig inspanningen vanuit DUWO. Op deze onderdelen is de uitkomst tegenovergesteld aan het beeld dat vanuit gemeenten en overige belanghebbenden is teruggekoppeld. Over het algemeen zijn belanghebbenden tevreden over de communicatie met DUWO en ervaren zij de mogelijkheid om invloed op het beleid uit te oefenen.

3.3.2 Uitsplitsing naar prestatievelden

Huisvesten van de primaire doelgroep

² Wij hebben ook getracht de wethouder van Amstelveen te spreken. Ook na telefonisch contact van de directeur-bestuurder van DUWO was de wethouder niet bereid tot een gesprek.

7,2

Met belanghebbenden is gesproken over de thema's woningtoewijzing, doorstroming en betaalbaarheid, als onderdeel van het prestatieveld primaire doelgroep. Het huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld als ruim voldoende beoordeeld (7,2). De belanghebbenden zijn met name positief over de betaalbaarheid van de woningen, woningtoewijzing en doorstroming. Een verbeterpunt zien de belanghebbenden in het aanbod voor internationale studenten.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn van mening dat de woningtoewijzing en doorstroming goed en duidelijk verlopen. Dit geldt zowel voor de studentenwoningen als voor de reguliere huurwoningen van DUWO.

De studentenwoningen voor Nederlandse studenten zijn goed betaalbaar. DUWO zet in op zelfstandige huisvesting vanwege de huurtoeslag. Financieel gezien begrijpelijk. Op deze manier kunnen de huren op vergelijkbaar niveau gehouden worden als van onzelfstandige eenheden. De woonwens van een aantal vooral jongere studenten is om samen te gaan wonen in een onzelfstandige eenheid. Deze aanbodgerichte benadering en afhankelijkheid van huurtoeslag vormt een risico. Voor internationale studenten is de huisvesting een stuk duurder omdat deze gemeubileerd zijn en voor een jaar worden verhuurd. Meer maatwerk in product en contract voor internationale studenten is gewenst.

De betaalbaarheid van reguliere huurwoningen van DUWO dreigde onder druk te komen te staan doordat DUWO de maximale huurverhogingen doorvoerde. Doordat de huurdersorganisatie hier aandacht voor vroeg is het laatste jaar alleen voor inflatie gecorrigeerd.

Gemeenten

De gemeenten zijn overwegend positief over de prestaties van DUWO voor de primaire doelgroep. Het woningtoewijzing systeem lijkt goed te verlopen, er komen geen klachten over binnen. Wel ziet één van de gemeenten kansen om de woningtoewijzing te verbeteren door de reguliere woningen van DUWO te koppelen aan het toewijzingssysteem voor studenten, om deze woningen beter bereikbaar te maken voor net afgestudeerden en studenten die gaan samenwonen.

Wat betreft doorstroming zijn de gemeenten tevreden met de campuscontracten omdat dit de doorstroming bevordert. Toch zijn niet alle gemeenten alleen maar positief over de doorstroming, die bij DUWO plaatselijk erg hoog ligt. In Amsterdam is de doorstromingsgraad zo hoog, dat de gemeente zich afvraagt of DUWO niet meer moet doen om studenten al aan het begin van de studie in een studentenkamer te krijgen en langer vast te houden.

De huisvesting van Nederlandse studenten is echt de kerncompetentie van DUWO, laten de gemeenten weten. De gemeenten zijn met name positief over de betaalbaarheid van de studentenwoningen voor Nederlandse studenten. De huren liggen lager dan in de particuliere sector en DUWO is één van de weinige aanbieders van betaalbare studentenwoningen (tot circa € 400 kale huur per maand). Overigens vinden sommige gemeenten wel dat €400 alsnog veel geld is voor een studentenkamer. Een gemeente geeft aan dat DUWO meer onzelfstandige studentenwoningen zou moeten realiseren, ten behoeve van de betaalbaarheid van studentenwoningen op de lange termijn en om bij te dragen aan communityvorming en leefbaarheid. DUWO realiseert nu met name zelfstandige eenheden, zodat studenten in aanmerking komen voor huurtoeslag.

Enkele gemeenten zijn minder positief over de huisvesting van internationale studenten. Het aantal internationale studenten groeit hard. DUWO heeft dit voor een deel opgevangen, maar de vraag

overtreft op sommige plekken het aanbod. Daarnaast zou DUWO flexibeler moeten zijn in de huurcontracten voor internationale studenten. Vanwege toenemende digitalisering van onderwijs zijn er minder contactmomenten op de universiteit en is de periode waarvoor internationale studenten een kamer willen huren vaak korter dan een jaar. DUWO wil echter geen korte contracten voor huisvesting (bijvoorbeeld 3 maanden) en komt hiermee niet tegemoet aan een behoefte.

DUWO stelt zich volgens een paar gemeenten strikt en behoudend op als het gaat om de huisvesting van statushouders. Zo zou het woningaanbod van DUWO niet geschikt zijn om langdurig te bewonen. Nu is in deze gemeente een afspraak gemaakt voor het huisvesten van studerende statushouders en dit verloopt goed. Dit geldt echter nog niet voor alle gemeenten. DUWO zou zich in meer gemeenten actief kunnen inzetten voor (studerende) statushouders.

Tot slot wordt genoemd dat DUWO te weinig inspanningen verricht voor de kleine groep reguliere huurders.

Onderwijsinstellingen

De onderwijsinstellingen zijn overwegend positief over de prestaties van DUWO voor de primaire doelgroep. Zij zijn met name positief over de betaalbaarheid, woningtoewijzing en doorstroming van Nederlandse studenten. De doorstroming is mede dankzij de campuscontracten goed.

De huisvesting van internationale studenten heeft echter meer aandacht. Hier is te weinig aanbod en het labelen van complexen voor internationale studenten verloopt stroef, geeft één van de onderwijsinstellingen aan. Daarnaast passen de jaarcontracten niet bij de behoefte van internationale studenten omdat ze vaak korter blijven. Ook de onzekerheidsmarge in het aantal internationale studenten is lastig voor onderwijsinstellingen. Bij vrijkomende kamers van internationale studenten probeert DUWO deze wel opnieuw te verhuren, maar over het algemeen ligt het risico bij de onderwijsinstellingen.

De betaalbaarheid van de studentenwoningen voor Nederlandse studenten is goed doordat DUWO de huursubsidiegrens in het oog houdt. De studentenpopulatie die op kamers gaat wonen is relatief jonger geworden en heeft daardoor niet altijd recht op huursubsidie. Hier houdt DUWO in de huisvestingsbehoeften goed rekening mee.

De huren worden door internationale studenten wel eerder als hoog ervaren, ook omdat het prijspeil van woningen in Nederland relatief hoog ligt. Doordat zij servicekosten betalen voor de meubilering vallen de huren voor internationale studenten hoger uit dan voor Nederlandse studenten, maar de studenten begrijpen niet altijd even goed waardoor dit verschil in huur komt.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn zeer positief over de prestaties van DUWO voor de primaire doelgroep. Het systeem van woningtoewijzing voor studenten werkt goed en de betaalbaarheid van de woningen is ook goed. DUWO zet zich nadrukkelijk in voor de betaalbaarheid van de woningen, voor zowel internationale als Nederlandse studenten. DUWO zit aan de onderkant van de studentenmarkt en maakt dat waar.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,0

De belanghebbenden hebben niet allemaal een goed beeld van de prestaties van DUWO voor bijzondere doelgroepen. Onder de belanghebbenden verschillen de meningen sterk. Dit resulteert in een 7,3 als gemiddeld cijfer.

Huurders

De huurdersorganisaties zien dat DUWO wel enige aandacht heeft voor bijzondere doelgroepen onder de studentenpopulatie, maar konden hier geen cijfer aan verbinden. Dit is ook te verklaren door de relatief korte zittingsduur van een aantal van de vertegenwoordigers van de studentenhuurders. De huurdersorganisatie voor de reguliere sociale huurders brengen naar voren dat DUWO geen huisvesting beschikbaar stelt voor bijzondere doelgroepen, noch de intentie heeft om deze te realiseren. Vanwege het niet leveren van prestaties en het ontbreken van de intentie hiertoe heeft de huurdersorganisatie dit onderdeel beoordeeld met een één

Omdat er geen cijfer door de studenten huurdersorganisaties is gegeven, is gekozen om geen gemiddelde te berekenen van de huurders voor dit onderwerp omdat dit niet representatief is voor DUWO als geheel. Het reguliere sociale bezit (1.900 woningen in Delft) is echter dermate substantieel dat de visitatiecommissie de bevindingen van de huurdersvertegenwoordiging wel heeft willen weergeven.

Gemeenten

De gemeenten verschillen sterk van mening als het gaat om de prestaties van DUWO voor bijzondere doelgroepen. De ene gemeente is erg tevreden omdat zij ziet dat DUWO oog voor deze doelgroep heeft. Een andere gemeente ziet dit ook, maar vindt DUWO wat reactief op dit punt. Wanneer zich een vraag aandient werkt DUWO wel goed mee aan een oplossing.

Een andere gemeente is minder positief. Als gekeken wordt naar het huisvesten van kwetsbare doelgroepen, waar de gemeente ook statushouders onder schaarst, stelt DUWO zich strikt en terughoudend op. DUWO doet niet mee aan de toewijzing van deze doelgroepen. De gemeente zou graag zien dat DUWO meer onderneemt om bijvoorbeeld tienermoeders, mensen met een beperking en studerende statushouders te huisvesten, zeker omdat het woningaanbod van DUWO (kleine zelfstandige eenheden) zich daar goed voor leent. Juist omdat DUWO goed is in het beheer van woningen zou de gemeente graag de kennis van DUWO kunnen gebruiken op dit vlak.

Onderwijsinstellingen

De meeste onderwijsinstellingen geven aan geen goed zicht te hebben op de prestaties van DUWO voor bijzondere doelgroepen. Een aantal onderwijsinstellingen ziet dat DUWO wel woningen voor minder valide studenten aanbiedt. Ze krijgen er geen klachten over, dus de meeste onderwijsinstellingen gaan ervan uit dat DUWO aan de vraag voldoet. Ook wordt een voorbeeld gegeven van iemand die voor een medische behandeling naar Nederland kwam en waarvoor DUWO de huisvesting op maat goed heeft verzorgd.

DUWO heeft in Leiden samen met Libertas het initiatief genomen om studenten met ouderen te mixen in leegkomende ouderenhuisvesting, waar ook bedrijven worden gestart; hier is de onderwijsinstelling enthousiast over.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden hebben geen zicht op de prestaties van DUWO voor bijzondere doelgroepen en onthouden zich van het geven van een oordeel.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,4

Met de belanghebbenden is gesproken over woningkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid. De meningen van de belanghebbenden lopen sterk uiteen. De gemeenten en overige

belanghebbenden zijn over het algemeen zeer tevreden, terwijl de huurders duidelijk een kritisch geluid laten horen. Dit resulteert in een gemiddelde beoordeling met een 6,5.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn van mening dat de kwaliteit van de nieuwere studenteneenheden goed is. De kwaliteit van de oudere complexen vindt zij beduidend slechter, maar er zijn geen excessen. DUWO beschrijft het onderhoud als 'sober en doelmatig'. De praktische vertaling is minimaal onderhoud plegen, stellen de huurdersorganisaties. De inspanningen op het vlak van energie en duurzaamheid doen zich vooral voor in nieuwbouw omdat hier wettelijke normen voor zijn. Overige initiatieven zoals de *student energy race* zijn van een zodanig kleine omvang dat dit geen wezenlijke bijdrage oplevert. Uit een enquête onder reguliere huurders is gebleken dat zij de kwaliteit van de woningen met een 6 beoordelen. Dit geldt ook voor energie en duurzaamheid.

Over de kwaliteit van dienstverlening zijn de huurdersorganisaties niet erg positief. De huurdersorganisaties noemen een aantal punten die zij voor verbetering vatbaar vinden. Zo kan het contact vanuit het klantcontactcentrum beter. Het Engels van de medewerkers is een punt waaraan gewerkt moet worden. De woningen worden niet altijd opgeleverd zoals zou moeten. Bij het welkomstgesprek worden studenten niet gewezen op de mogelijkheid een klacht over de staat van de kamer in te dienen. De dienstverlening naar bewoners is soms kinderlijk: "doe de deur op slot" en soms hard: één dag te laat met betalen en DUWO neemt al contact op. Ook kan bepaalde service beter per complex geregeld worden, zoals internet. Het zijn diverse 'kleine' zaken die bij elkaar zorgen dat de huurdersorganisaties geen positief beeld hebben van de dienstverlening. De huurdersorganisaties zijn van mening dat DUWO zich hierin ook niet erg meedenkend opstelt.

Daarnaast wordt genoemd dat de kwaliteit van de dienstverlening voor de reguliere huurder ook minder is geworden sinds de digitalisering. Deze groep huurders komt voor een deel nog liever aan de balie en de online dienstverlening is puur op studenten gericht.

Gemeenten

De gemeenten zijn gemiddeld genomen zeer tevreden over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening van DUWO. DUWO streeft voor de studentenwoningen een goede kwaliteit na, met name de kwaliteit van de nieuwbouw en de gerenoveerde complexen is goed. De kwaliteit van de reguliere sociale woningen is minder goed en het beeld van de wat oudere studentcomplexen wisselt. Een gemeente geeft aan dat de schil van de oudere woningen goed is en de binnenkant vaak van mindere kwaliteit.

Wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening zijn de gemeenten positief over de progressieve wijze waarop DUWO haar dienstverlening op digitale wijze aanbiedt, ook met het oog op betaalbaarheid. De dienstverlening heeft met de digitalisering een impuls gekregen. De gemeenten waarderen de inzet van een huismeester, maar beseffen dat dit ook geld kost. In het kader van betaalbaarheid geeft een gemeente daarom aan geen moeite te hebben met de huidige balans. Deze gemeente vindt het wel belangrijk dat DUWO aanspreekbaar blijft wanneer er iets mis gaat, maar tot nu toe zijn de ervaringen op dat vlak positief.

Doordat DUWO veel nieuwbouw bezit is de energetische kwaliteit van de woningvoorraad over het algemeen goed. Een gemeente ziet geen verdere inspanningen van DUWO op het gebied van energie en duurzaamheid en is van mening dat DUWO zich hierin iets pro-actiever op mag stellen, bijvoorbeeld door haar daken beschikbaar te stellen voor zonnepanelen.

Onderwijsinstellingen

De onderwijsinstellingen zijn over het algemeen positief over de kwaliteit van de woningen en dienstverlening van DUWO. Over de kwaliteit van de woningen wordt gemeld dat het niveau van de nieuwere woningen en de opgeknapte woningen erg hoog is, soms hoger dan nodig. De kwaliteit van de wat oudere bestaande voorraad is ook ruim voldoende. Eén van de onderwijsinstellingen voegt hieraan toe dat in vergelijking tot de commerciële aanbieders de kwaliteit van de woningen van DUWO sober en doelmatig is, maar dit komt de betaalbaarheid ten goede.

Over de kwaliteit van de dienstverlening verschillen de meningen. Een aantal onderwijsinstellingen is positief over de digitale dienstverlening. Met name voor Nederlandse studenten werkt deze wijze van contact goed. Hierbij wordt wel aangegeven dat met de verschuiving naar online dienstverlening meer werk is komen te liggen bij de medewerkers aan de uitvoerende kant. Ook wordt opgemerkt dat het melden over het algemeen goed gaat, maar dat het vertalen naar een oplossing niet altijd voorspoedig verloopt. Eén van de onderwijsinstellingen geeft aan dat qua schoonmaak en klein onderhoud de dienstverlening wat beter kan.

Wat de onderwijsinstellingen een punt van aandacht vinden, is de wijze waarop DUWO communiceert in relatie tot de diversiteit van de studentenpopulatie. De communicatie met de Nederlandse student gaat over het algemeen goed. Voor internationale studenten is persoonlijk contact belangrijker. Daarnaast is DUWO ook zoekende in de balans hoeveel beheer er nodig is voor welke doelgroep, omdat internationale studenten intensiever beheer nodig hebben. Voor de *short stay* doelgroep geldt dat naar de complete aanpak gekeken moet worden, waarbij woning en dienstverlening meer als totaalpakket aangeboden worden.

Wat betreft energieprestatie en duurzaamheid zijn de onderwijsinstellingen van mening dat dit bij DUWO geen prominent thema is, maar dat de prestaties op dit vlak voldoende zijn.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden geven aan dat de woningen van DUWO over het algemeen van voldoende kwaliteit zijn. De woningen voldoen aan de eisen en zijn sober uitgevoerd. Over de dienstverlening wordt aangegeven dat DUWO vernieuwend is in de wijze waarop de digitale dienstverlening is ingericht en dat de sector hiervan kan leren. Op het gebied van energie en duurzaamheid excelleert DUWO niet.

(Des)investeren in vastgoed

7,0

De belanghebbenden zijn positief over de investeringen die de afgelopen jaren in vastgoed zijn gedaan, met name als het gaat om omvang en de kwaliteit van de gerealiseerde nieuwbouw. Zij beoordelen de totale prestaties op het gebied van (des)investeren in vastgoed met een 7,0.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn zeer positief over de mate waarin DUWO investeert in nieuwbouw van studentenwoningen. Op andere aspecten van dit prestatieveld laten zij echter een kritisch geluid horen. Zo zijn zij van mening dat de nieuwe studentenwoningen niet altijd aansluiten bij de woonwensen van studenten en dat de verbetering van het bestaande bezit vooral de buitenkant van de woningen betreft en dat weinig aan de binnenkant wordt gedaan. Daar komt bij, dat de nieuwbouw vaak wat ver van de stadscentra af ligt en DUWO voor meer voorzieningen zou kunnen zorgen.

Over de investeringen van DUWO in de reguliere sociale woningvoorraad is de huurdersorganisatie zeer negatief. Voor deze woningen doet DUWO niets, ook niet op het gebied van renovatie / groot onderhoud. Daarnaast is de huurdersorganisatie negatief over het verkoopbeleid. Van de oorspronkelijke 2.700 reguliere woningen heeft DUWO er door de jaren heen al 1.000 verkocht, terwijl er druk op de sociale woningmarkt is.

Gemeenten

De gemeenten verschillen van mening over de mate waarin DUWO investeert in vastgoed. De ene gemeente is zeer positief over de nieuwbouw die DUWO de afgelopen jaren gerealiseerd heeft, zo kort na de economische crisis. De inspanningen van DUWO op dit vlak overstijgen die van veel andere corporaties.

Een andere gemeente is minder positief. DUWO is terughoudend met het investeren in leegstaand vastgoed. DUWO investeert goed voor de Nederlandse studenten maar heeft wat minder oog voor overige doelgroepen. Daarnaast wordt aangegeven dat DUWO vooral uitgaat van het eigen bezit en projecten en minder denkt vanuit het belang van de studentenhuisvesting of volkshuisvesting in bredere zin. Ook ziet deze gemeente dat meer investeringen nodig zijn in een aantal oudere complexen en denkt zij niet positief over het verkoopbeleid.

Een aantal gemeenten geeft aan dat zij de komende jaren een verandering van de opgave zien: minder nieuwbouw en meer transformatie van leegstaande (kantoor)panden. Dat DUWO hier een waardevolle rol in kan spelen blijkt wel uit de transformatie van het Elseviergebouw, waar de gemeente zeer positief over is. Corporaties en ontwikkelaars zullen hiervoor zelf op zoek moeten gaan naar locaties. De gemeente ziet hier met name voor DUWO een belangrijke opgave, omdat dit type gebouwen bij uitstek geschikt is voor de realisatie van kleinere wooneenheden.

DUWO heeft weinig geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed. Een gemeente geeft aan dat zij ook niet verwacht dat DUWO hier veel mee gaat doen, maar ziet wel kansen voor de realisatie van kleinschalige gemeenschappelijke ruimten in studentencomplexen (zoals de Spinoza Campus).

Onderwijsinstellingen

De meeste onderwijsinstellingen zijn zeer positief over de investeringen van DUWO in het vastgoed. In veel steden heeft DUWO veel nieuwbouw weten te realiseren. Voor nieuwbouwprojecten noemt één van de onderwijsinstellingen DUWO het eerste en logische aanspreekpunt. DUWO past innovatieve methoden toe, zoals het gebruik van prefab elementen en innovatieve vormen van financiering, waardoor ze veel woningen kan realiseren. Ook in het bestaande bezit is fors geïnvesteerd. Tijdens de gesprekken met onderwijsinstellingen worden diverse succesvol afgeronde renovatieprojecten genoemd. Maatschappelijk vastgoed, verkoop en samenvoeging is minder van toepassing.

Eén van de onderwijsinstellingen is aanzienlijk minder positief. Projecten komen niet altijd van de grond. De samenwerking tussen de gemeente, onderwijsinstelling en DUWO is niet altijd optimaal. Bovendien heeft deze onderwijsinstelling zelf aanzienlijk moeten investeren om voldoende huisvesting voor internationale studenten te realiseren, terwijl de onderwijsinstelling dit als taak van DUWO ziet.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn onverdeeld positief over de investeringen van DUWO. De corporatie heeft het tekort aan studentenwoningen goed aangepakt. Zij biedt een goede prijs-kwaliteitverhouding en daarmee een goed alternatief voor de particuliere sector. De overige belanghebbenden vinden de wijze waarop DUWO de vraag weet te bedienen

bewonderenswaardig. Ook zijn zij van mening dat DUWO het bestaande bezit goed heeft aangepakt.

Kwaliteit van wijken en buurten

5,3

De meningen van de belanghebbenden zijn sterk verdeeld als het gaat om de inspanningen die DUWO verricht met betrekking tot de kwaliteit van wijken en buurten. Gemiddeld worden de inspanningen op dit vlak beoordeeld met een 5,4.

Huurders

De reguliere huurders geven DUWO een 6 voor de inzet voor de kwaliteit van wijken en buurten, zo blijkt uit een enquête uitgezet door een huurdersvereniging. Vanuit de huurdersorganisaties zelf klinken echter kritische geluiden. Zij zijn van mening dat DUWO problemen niet of pas laat onderkent. Bovendien zijn de huismeesters werkzaam voor meerdere complexen, wat maakt dat ze weinig zichtbaar zijn. De bereikbaarheid van de huismeesters per mail en telefoon wordt ook niet goed bevonden. Om de veiligheid te verbeteren wordt bij nieuwe complexen een sleutel overhandigd aan studenten die slechts toegang geeft tot de eigen gang. Dit is wel veilig, maar het bevordert het onderling contact niet. De studenten ervaren dit niet als prettig. Nieuwe complexen hebben vaak ook geen gemeenschappelijke ruimte, wat de leefbaarheid niet ten goede komt.

Gemeenten

De gemeenten verschillen sterk van mening als het gaat om de inzet van DUWO in wijken en buurten. Eén van de gemeenten is zeer positief. Hier wordt aangegeven dat DUWO een goede rol pakt zowel op het niveau van het gebouw als de omgeving. DUWO geeft studenten verantwoordelijkheid en ondersteunt studenten op cultureel vlak. De gemeente is ook positief over initiatieven als 'Student in de wijk' en de rol die DUWO speelt in het schoon, heel en veilig houden van de complexen. Vanuit een andere gemeente wordt hieraan toegevoegd dat zij vindt dat DUWO overlast streng en goed aanpakt.

Een andere gemeente vindt de inzet van DUWO in de kwaliteit van wijken en buurten beperkt. De doelgroep is heel vluchtig, gezien de hoge doorstromingsgraad; dat maakt het lastig maar des te meer noodzakelijk om te investeren in leefbaarheid. Deze gemeente zou graag zien dat DUWO meer aandacht heeft voor communityvorming en veiligheid. Bovendien wordt aangegeven dat bij DUWO geen sprake is van een bredere of preventieve aanpak van leefbaarheid en dat er weinig oog is voor problemen achter de voordeur. De studenten nemen wel zelf initiatieven.

Onderwijsinstellingen

De onderwijsinstellingen zijn over het algemeen redelijk positief over de inzet van DUWO in de kwaliteit van wijken en buurten. Zo wordt het voorbeeld genoemd waar DUWO groenvoorziening gerealiseerd heeft en de onderwijsinstelling zeer tevreden is met de campusopzet die is ontstaan. Deze onderwijsinstelling is van mening dat DUWO op het gebied van overlast, wijk- en buurtbeheer aanspreekbaar en actief is. Daarnaast spreken onderwijsinstellingen positief over de huurkorting die DUWO geeft wanneer studenten zich in de wijk inzetten. Dit initiatief lijkt ook goed aan te slaan bij internationale studenten, die van huis uit meer gewend zijn om een bijdrage te leveren aan leefbaarheid.

Aan de andere kant identificeren de onderwijsinstellingen ook een aantal verbeterpunten. Zo wordt aangegeven dat er meer aandacht mag zijn voor de verscheidenheid in doelgroepen en voor maatwerk in de benadering van de studenten. Dit heeft vooral met communicatie te maken, maar ook met de integratie van Nederlandse en internationale studenten. Variatie binnen de complexen is belangrijk en dan past dat bij de *student experience*, zo wordt door een van de

onderwijsinstellingen aangegeven. Hier wordt aan toegevoegd dat voor internationale studenten begeleiding heel belangrijk is, ook op het vlak van huisvesting. Een grotere rol van DUWO is hier wenselijk. Ook de veiligheid en de beleving daarvan is voor internationale studenten relatief belangrijk. Er is wel verbetering in de leefbaarheidsinzet vanuit DUWO; zo is er een buurtcoördinator, maar onderwijsinstellingen zien op dit thema ruimte voor verbetering.

Een aantal andere onderwijsinstellingen vindt bovendien dat DUWO zich meer proactief mag opstellen op het gebied van leefbaarheid. Ook wordt genoemd dat DUWO snel het juridische pad kiest wanneer er onenigheid is, terwijl ook gekozen kan worden voor dialoog en *mediation*.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zien geen grote opgave voor DUWO op het gebied van leefbaarheid. Daar waar wel een opgave is, zien zij dat DUWO er oog voor heeft en inzet toont binnen de mogelijkheden die zij heeft. Hierbij wordt opgemerkt dat schaal een belemmerende factor vormt, omdat enige massa in een buurt / complex nodig is om de leefbaarheid goed aan te kunnen pakken. Daarnaast bieden de huuropbrengsten ook weinig financiële ruimte om in te kunnen zetten voor leefbaarheid. Overlast wordt goed aangepakt.

3.3.3 Relatie en communicatie

6,7

De geïnterviewde belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met DUWO met een 6,7. Over het algemeen zijn klinkt tevredenheid door, met name als het gaat om de communicatie en relatie met de lokale vestigingen.

Huurders

De perceptie van de relatie en communicatie met DUWO verschilt sterk tussen de huurdersorganisaties onderling en verschilt ook per vestiging van DUWO. Beide huurdersorganisaties zien verschil tussen de relatie en communicatie met DUWO op concernniveau en op lokaal niveau. Waar de ene huurdersorganisatie juist positief is over de communicatie op concernniveau en DUWO omschrijft als open en benaderbaar, beoordeelt de andere huurdersorganisatie juist de relatie met DUWO op dit niveau als negatief. Er zijn officiële contactmomenten, maar het contact verloopt stroef en leidt niet tot een open gesprek.

Op lokaal niveau zijn de ervaringen van de huurdersorganisaties juist omgekeerd. De ene huurdersorganisatie ervaart het contact met de vestigingen als stroef en de sociaal beheerders zijn niet goed benaderbaar. De communicatie over beleid is niet consistent en terugkoppeling gaat vaak langzaam. Dit geldt overigens sterker voor de ene vestiging dan voor de andere. De andere huurdersorganisatie ervaart de communicatie met de lokale vestiging juist als prettig. Hier is een cultuur waarin men elkaar open kan aanspreken.

Gemeenten

De gemeenten zijn tevreden met de relatie en communicatie met DUWO, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau. Het contact op ambtelijk niveau wordt als wat laagdrempeliger ervaren. De meeste zaken worden met de vestiging gedaan. DUWO en de gemeenten weten elkaar op dit niveau goed te vinden.

Als verbeterpunt komt naar voren dat DUWO zich nog wel wat afzijdig houdt op sommige thema's. Zo doet DUWO in het overleg over de gezamenlijke prestatieafspraken minder actief mee wegens de focus op studentenhuishuizing. Pas als het gaat over bouwproductie wordt DUWO actief, is de ervaring van meerdere gemeenten. Eén gemeente merkt op dat zij met DUWO bestuurlijk minder regulier contact heeft dan met andere corporaties.

Onderwijsinstellingen

De perceptie van de onderwijsinstellingen met betrekking tot hun relatie en de communicatie met DUWO verschilt onderling, al zijn alle onderwijsinstellingen tevreden met het contact met DUWO op lokaal niveau. Een aantal onderwijsinstellingen heeft zowel op concernniveau als op lokaal niveau goed contact met DUWO. Zij ervaren wederzijds respect, korte lijnen, open en prettige communicatie en zien DUWO als sparringpartner.

Toch zijn er ook een paar onderwijsinstellingen die de relatie en communicatie op concernniveau minder positief waarderen. Op bestuurlijk niveau wordt niet altijd proactief gehandeld en meegedacht. Door de zakelijke houding op bestuurlijk niveau wordt DUWO eerder ervaren als projectontwikkelaar dan als corporatie en dat zorgt ervoor dat DUWO door deze onderwijsinstellingen niet als partner wordt gezien, hoewel ze dit wel graag zo zou zien. Met name de financiële garantstelling door onderwijsinstellingen, de geringe mate van flexibiliteit in het woningaanbod en de termijn van contracten zijn punten van discussie. Dit heeft ertoe geleid dat deze partijen ook in gesprek zijn gegaan met andere aanbieders van studentenhuysvesting.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn zeer positief over de relatie en communicatie met DUWO, zowel op lokaal niveau als op concernniveau.

3.3.4 Invloed op beleid

6,0

Als het gaat om de betrokkenheid en invloed die belanghebbenden ervaren bij het beleid van DUWO zijn de meningen verdeeld. Sommige belanghebbenden zien dat DUWO serieus omgaat met de input van belanghebbenden, terwijl anderen juist aangeven dat de corporatie belanghebbenden vooral plichtmatig lijkt te betrekken. Gemiddeld waarderen de belanghebbenden dit onderdeel met een 6,0.

Huurders

De huurdersorganisaties zien een stijgende lijn op dit onderdeel, maar tegelijk nog veel ruimte voor verbetering. De huurdersorganisaties hebben invloed op beleid in de vorm van adviezen. Hier wordt door hen ook meestal op gereageerd, maar de terugkoppeling is vaak niet goed onderbouwd en komt na de besluitvorming, waardoor daadwerkelijke invloed geringer is. Dit schept een beeld dat de betrokkenheid bij beleid niet van harte gaat. Op het niveau van de vestingen voelen de studentenorganisaties zich soms uitgesloten. De huurdersorganisaties zouden graag vroeger bij beleid betrokken worden, zodat het contact verschuift van 'brandjes blussen' naar echte participatie. De betrokkenheid als coproductent is in ontwikkeling en wordt toegejuicht.

Gemeenten

De ervaringen van gemeenten op dit punt verschillen. De ene gemeente geeft aan dat zij invloed op beleid kan uitoefenen door middel van prestatieafspraken en op dit vlak en het vlak van projecten is dit goed. Daarentegen heeft deze gemeente ook ervaren dat DUWO afspraken niet altijd nakomt. DUWO mocht reguliere woningen omvormen tot studenteneenheden op voorwaarde dat de studenten participeren in initiatieven in de wijk. Dit laatste deel is niet nagekomen.

Een aantal andere gemeenten heeft de ervaring dat DUWO betrokken is en dat vragen en problemen serieus en snel worden opgepakt. De gemeenten zien een verbeterpunt in de wijze waarop DUWO hen betreft (hoor en wederhoor) bij belangrijke afwegingen en open is over de beweegredenen achter bepaalde keuzes.

Onderwijsinstellingen

De meeste onderwijsinstellingen zijn tevreden met de wijze waarop zij bij het beleid van DUWO betrokken worden. Op projectniveau is er regelmatig contact en daarmee ook invloed. Ook via de gemeentelijke Taskforce Studentenhuisvesting en de Adviesraad Studentenhuisvesting kunnen belanghebbenden invloed op het beleid uitoefenen. Het is de ervaring van deze onderwijsinstellingen dat DUWO ook daadwerkelijk iets doet met de input van belanghebbenden.

Toch ziet een aantal onderwijsinstellingen ook mogelijkheden tot verbetering. Op strategisch niveau vraagt DUWO in beperkte mate om input op voorgenomen beleid. In de Adviesraad gaat het vooral over maatschappelijke ontwikkelingen in relatie met studentenhuisvesting. Ook zien niet alle onderwijsinstellingen de input die zij hebben geleverd terug, feedback ontbreekt.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden verschillen van mening op dit punt. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat DUWO een luisterend oor heeft en goed samenwerkt. De invloed gaat bijna ongemerkt, omdat de belangen overeenkomen en de partijen samen optrekken. Daarentegen klinkt er ook een ander geluid: DUWO vaart een eigen koers en geeft anderen geen invloed op het beleid.

3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van DUWO en om de corporatie een boodschap mee te geven.

3.4.1 *Wat is op hoofdlijnen uw beeld van DUWO?*

DUWO wordt door belanghebbenden getypeerd als een specialistische corporatie met een afgebakend werkgebied. De belangrijkste kwaliteiten zijn het huisvesten van reguliere studenten en het leveren van kwalitatief goede woningen. Bouwen staat bij DUWO centraal. DUWO is één van de weinige, op sommige plekken de enige, partij die voor betaalbare studentenhuisvesting zorgt voor jonge studenten. Als keerzijde van de grote bouwvolumes wordt genoemd dat DUWO nauwelijks in staat is maatwerk te leveren.

DUWO heeft volgens belanghebbenden een bedrijfsmatige aanpak, is gericht op de exploitatie en beheer van woningen en heeft vooral een commerciële insteek. Dit heeft als gevolg dat sommige belanghebbenden DUWO eerder zien als projectontwikkelaar dan als woningcorporatie. Dit beeld wordt versterkt doordat DUWO zich minder profileert als maatschappelijke organisatie en zich minder inzet voor thema's als leefbaarheid en de huisvesting van kwetsbare doelgroepen. Ook zijn sommige belanghebbenden van mening dat DUWO in haar besluitvorming vooral lijkt te redeneren vanuit het oogpunt van vastgoed en de eigen bedrijfsvoering en te weinig vanuit de wensen van studenten.

De belanghebbenden typeren DUWO als een degelijke en professionele, maar ook behoudende en wat starre organisatie. DUWO mag zich van de belanghebbenden wat meer proactief en flexibel opstellen, bijvoorbeeld als het gaat om de huisvesting van internationale studenten, tijdelijke contracten en onzelfstandige studentenkamers.

Figuur 3.1 DUWO in kernwoorden



3.4.2 Hebt u een boodschap voor DUWO?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan DUWO de volgende 'boodschappen' mee, waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Blijf dicht bij het werkgebied.
- Heb aandacht voor niet-studenten.
- Heb aandacht voor ontwikkelingen in de maatschappij.
- Wissel van gedachten voor besluitvorming.
- Eenzijdig bezit is een risico.
- Word opener en breder.
- Heb aandacht voor reguliere huurder of verkoop de woningen aan een geschikte partij.
- DUWO richt zich op de juiste doelgroep. Niet uitbreiden naar andere steden, maar eerst binnen het huidige werkgebied de vraagstukken aanpakken.
- Kijk meer naar de woonwensen van studenten.
- Minder macro meer micro (maatwerk en servicegericht).
- Zorg dat de huurders je begrijpen en dat jullie de huurders begrijpen
- We denken graag mee.

Gemeenten

- Samenwerking met sommige belanghebbenden kan beter (anders dan gemeente).
- Integrale afstemming met partners over communicatie met buitenwereld verbeteren.
- DUWO doet meer dan bekend is onder de bevolking in Leiden. Straal meer uit wat je doet.
- Geef rekenschap aan de grondslag en ontstaansgeschiedenis.
- Blijf bouwen.
- Creëer aanbod voor afgestudeerden.
- De huidige koers voor de reguliere sociale woningen voortzetten is geen optie. Besteed hier serieuze aandacht aan of verkoop portefeuille.
- Gedraag je als een sociaal huisvester.
- Dank voor alle prestaties de afgelopen jaren.
- Heb de komende jaren oog voor de maatschappelijke ontwikkelingen om je heen en acteer hierop.

- Wij willen graag met DUWO in gesprek over de koers van DUWO en de rol die de corporatie kan spelen in (kantoor)transformatie en jongerenhuisvesting.

Onderwijsinstellingen

- Investeer in huisvesting voor internationale studenten.
- Handel meer vanuit sociaal oogpunt.
- Handel als partner in plaats van '*preferred supplier*'.
- Project Lammenschans is cruciaal om het tekort aan studentenhuisvesting op te lossen.
- Lever gedifferentieerder aanbod voor internationale studenten.
- Lever maatwerk.
- Blijf doorgaan met bouwen.
- Blijf zorgen voor betaalbare huisvesting.
- DUWO doet het goed, ga zo door.
- Blijf functioneel en sober bouwen, wel dicht bij openbaar vervoer.
- Voer gezamenlijke lobby namens onderwijsinstellingen en studentenhuisvesters richting politiek Den Haag.

Overige belanghebbenden

- Blijf focussen op zelfstandige eenheden voor nationale en internationale studenten.
- De strategie van DUWO is gericht op groei en dat wordt moeilijk. Daar speelt de Woningwet en vooral ook hoe WSW aankijkt tegen inbreng van vermogen van beleggers.
- DUWO is een fijne partner in Amsterdam en we hopen samen te blijven werken.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- financiële continuïteit;
- doelmatigheid;
- vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit



Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. DUWO is, gezien de financiële ratio's, financieel gezond. De financiële verantwoording en risicobeheersing zijn de afgelopen jaren in ontwikkeling geweest. Binnen de financiële sturing hebben de eisen van de externe toezichthouders een voorname positie. Deze actieve houding maakt dat de visitatiecommissie hier een pluspunt voor geeft en de financiële continuïteit beoordeelt met een 7.

DUWO heeft niet alleen als studentenhuisvester een ander profiel dan de reguliere corporaties, maar ook qua financiering. Voor een deel van de woningen is DUWO de beheerder voor derden. DUWO ontvangt hier een beheerfee per eenheid voor. Inhoudelijk bepaalt DUWO wel bijvoorbeeld het huurbeleid en doet het beheer en onderhoud. Financieel gezien betekent dit dat de betreffende complexen niet op de balans staan van DUWO (omdat DUWO hier geen vermogen in heeft zitten), maar dat deze complexen wel bijdragen aan de winst- en verliesrekening van DUWO. Qua ratio's betekent dit dat het onderdeel 'beheer voor derden' meeweegt in de ICR en DSCR.

Qua wetgeving vormt dit model een risico. Beheer voor derden, anders dan andere woningcorporaties, wordt uitgesloten. Dit kan ingrijpende effecten voor DUWO hebben. In de visitatie kijken we terug naar de afgelopen vier jaar en heeft dit nog geen effect in de beoordeling van de vermogenspositie.

4.2.1 Vermogenspositie

In onderstaande tabel worden de financiële ratio's van DUWO weergegeven met de minimale norm die DUWO voor de betreffende ratio's hanteert. In het vervolg van deze paragraaf wordt verder op de ratio's ingegaan, evenals op de oordeelbrieven van het CFV.

Tabel 4.1 Financiële ratio's DUWO

	Norm	2012	2013	2014	2015
Solvabiliteit	<i>variabel</i> (ca. 20%)	37,3*	32%	44%	39%
ICR	> 1,4	2,0**	1,9	2,2****	2,1*****
DSCR	> 1,0		1,2	1,3****	1,3*****
Loan to Value	<75%	70%***	61%	54%	59%

* CIP 2013, volkshuisvestelijk vermogen als % van balanstotaal.

** CIP 2014, rentedekkingsgraad op basis van winst en verliesrekening.

*** CIP 2013, langlopende schulden / volkshuisvestelijke exploitatiewaarde.

**** Gewogen gemiddelde 2015 - 2019

***** Gewogen gemiddelde 2016 - 2020

Overige ratio's zijn afkomstig uit de jaarverslagen.

Omdat de visitatie terugkijkt op de afgelopen vier jaar en de fusie met SLS Wonen per 1-1-2013 van kracht is, kijken we ook naar de ratio's van SLS Wonen over 2012. Ook SLS Wonen voldeed ruimschoots aan alle normen van de ratio's.

Tabel 4.2 Financiële ratio's SLS Wonen

	Norm	2012
Solvabiliteit	<i>variabel (ca. 20%)</i>	38,8
ICR	> 1,4	1,8
DSCR	> 1,0	
Loan to Value	<75%	58%

Jaarverslag SLS Wonen 2012.

DUWO voldoet gedurende de gehele visitatieperiode aan de normen van de externe toezicht-houders. DUWO ontving in 2012 (over 2011) een continuïteitsoordeel A-1, wat wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie. In hetzelfde jaar ontving DUWO een voldoende voor het solvabiliteitsoordeel.

Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plagen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2012-2016, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het CFV merkt hierover op:

In de toezichtsbrief 2014 is DUWO verzocht een verbeterplan op te stellen met daarin maatregelen die waarborgen dat de financiële verantwoordingsinformatie wordt aangeleverd. Aan de vertraagde aanlevering van informatie lagen volgens DUWO drie oorzaken ten grondslag:

- Integratie problemen als gevolg van de fusie en omvangrijke aankopen in 2013;
- Problemen met het genereren van financiële informatie uit het nieuwe informatiesysteem;
- Vertraging in de accountantscontrole.

Daarnaast is door het CFV opgemerkt dat de verantwoording van de kasrealisatie voor verbetering vatbaar is

De fusie en substantiële groei via aankopen en nieuwbouw hebben impact gehad op de organisatie. DUWO kiest ervoor om de organisatie, inclusief automatisering verder op orde te brengen en de lopende investeringsvoornemens af te ronden alvorens verdere gecontroleerde

groei te realiseren.³ Er is in opdracht van DUWO onderzoek gedaan naar de ICT implementatie in de organisatie.

In 2015 concludeert de Autoriteit Wonen dat alle monitoringactiviteiten over 2014 zijn opgevolgd en afgerond.

Solvabiliteit

De Solvabiliteitsratio meet de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen. De basis is de bedrijfswaarde.

De solvabiliteit van DUWO bewoog in de afgelopen jaren tussen 32% en 44%. De solvabiliteit van SLS Wonen was in 2012 38,8%. Dit is ruim boven de WSW-norm van 20%. In 2012 is de solvabiliteitsratio gebaseerd op de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde zoals in Corporatie in Perspectief is opgenomen. In de jaren 2013 – 2015 staat de solvabiliteit in de jaarverslagen volgens de WSW-definitie opgenomen. Hierin is de basis de bedrijfswaarde.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. De Interest Coverage Ratio varieert van 1,9 in 2013 tot 2,2 in 2014. De ICR van SLS Wonen was in 2012 1,8. Hiermee voldoet DUWO ruimschoots aan de minimale norm van 1,4.

Loan to value

Het kengetal 'Loan to Value' (LTV) legt een verband tussen de waarde van de materiële vaste activa in exploitatie en de netto-schuldpositie (totale schuldpositie minus de vlottende activa). Onrendabele investeringen en woningverkoop kunnen dit kengetal beïnvloeden. In 2012 is de LTV op basis van de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde weergegeven. De overige jaren is de LTV bekend op basis van de bedrijfswaarde.

De loan to value mag volgens de WSW-norm maximaal 75% zijn. Tussen 2012 en 2015 toont de LTV een verbeterde, dalende lijn tussen 70% en 54%. Deze ratio voldoet inmiddels ruimschoots aan de norm. In 2012 was de LTV met 70% nog vrij hoog. De LTV van SLS Wonen was in 2012 58%.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. Deze financiële parameter is gedurende de visitatieperiode geïntroduceerd. De DSCR bedroeg 1,2 in 2013 en 1,3 in 2014 en 2015.

DUWO is de afgelopen jaren hard gegroeid in het aantal verhuureenheden. Om dit te realiseren zijn leningen aangetrokken. Het gevolg hiervan is dat de dekkingsratio, een toetsingsparameter van het WSW die de omvang van de leningen in relatie tot de WOZ-waarde bekijkt, de afgelopen jaren en ook de komende jaren dicht bij de maximum norm van 50% ligt (41% in 2015). Om toegang te hebben tot door het WSW geborgde financiering is het belangrijk aan de norm te voldoen. De visitatiecommissie ziet in de financiële sturing terugkomen dat DUWO hier rekening mee houdt. Wat hier onder andere meespeelt, is dat onderhanden projecten nog niet meetellen in de WOZ waarde, maar hier is wel een lening voor aangetrokken.

³ Koersdocument DUWO 2014 – 2018 – Gecontroleerde groei

Uit onder andere de solvabiliteitsratio en Loan to value, beiden op basis van de bedrijfswaarde, blijkt dat DUWO een gezond eigen vermogen heeft. Uit de ICR en DSCR blijkt dat DUWO goed kan voldoen aan de verplichtingen van het vreemd vermogen. De visitatiecommissie concludeert hieruit dat DUWO op basis van de financiële ratio's een gezonde financiële continuïteit heeft.

In het Koersdocument DUWO 2014 – 2016 zijn in de balanced scorecard de eisen van de externe toezichthouders als doelstelling opgenomen. Dit zijn de eisen van het CFV en WSW, en ook die uit de toezichtsbrief van het ministerie van BZK. Ook in het ondernemingsplan 2011 – 2015 zijn eisen van externe toezichthouders opgenomen. Het behoud van de A-status en de borgingsruimte bij het WSW zijn randvoorwaarden.

DUWO heeft derivaten. Er zijn SWAPS afgesloten met bepalingen die als belemmerend voor het toezicht worden aangemerkt. DUWO heeft verzocht om deze om te zetten naar basisrenteleningen. BNG en WSW zijn hier niet mee akkoord gegaan. Dit wordt alleen goedgekeurd als er sprake is van acute liquiditeitsproblemen, waarvan bij DUWO geen sprake is.

4.3 Doelmatigheid

8 De mate waarin DUWO de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De visitatiecommissie is van mening dat de DUWO een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking tot andere corporaties. Dit is het ijkpunt voor een 6. Het tegelijk dalen van de netto bedrijfslasten per VHE en groei van het aantal VHE ziet de visitatiecommissie als overtuigende verbetering van de doelmatigheid. Daarnaast heeft DUWO een visie op de bedrijfsvoering, en gaat zij hier actief mee om. De visitatiecommissie heeft twee pluspunten toegekend. De doelmatigheid is derhalve beoordeeld met een 8.

4.3.1 Netto bedrijfslasten

Een studentenhuisvester is een wezenlijk andere corporatie dan een algemene woningcorporatie. De visitatiecommissie is van mening dat het meest realistische beeld wordt geschetst als een vergelijking wordt gemaakt met de referentiegroep, bestaande uit studentenhuisvesters. Enige nuance hierbij is nodig omdat er twee grote landelijke studentenhuisvesters zijn, SSH en DUWO, en dat deze samen een belangrijk deel van de benchmark vormen.

Er is geen CiP-rapportage over SLS Wonen over 2012 opgesteld. De doelmatigheid van SLS Wonen kan hierdoor voor 2012 niet worden beoordeeld. Onderstaande heeft puur betrekking op DUWO.

Tabel 4.3 Netto bedrijfslasten 2013 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009 – 2012

	Corporatie	Referentie	Landelijk	Toename 2009-2012 in %		
				Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	379	534	1.366	-42,4	14,9	16,2
Personeelskosten / fte	72.335	72.377	72.305			
Aantal vhe / fte	134	131	97			

Bron: CiP (2013), DUWO, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De personeelskosten en het aantal verhuureenheden per fte liggen in lijn met de referentiegroep.

De bedrijfslasten van DUWO per VHE zijn ten opzichte van 2011 fors gedaald. Het aantal wooneenheden in bezit is echter sterk toegenomen, van 15.247 in 2011, 20.524 in 2012 naar 21.757 in 2013 en 22.715 in 2014⁴. Dit is nog exclusief het aantal woningen waar DUWO het beheer voor doet. De afname in netto bedrijfslasten per VHE kan ten dele verklaard door de groei in verhuureenheden, zowel in bezit als in beheer. Per saldo is DUWO efficiënter geworden.

Over 2014 hanteert Aedes een andere definitie voor de netto bedrijfslasten, waardoor deze niet 1-op-1 vergelijkbaar zijn met voorgaande jaren.

Tabel 4.4 Netto bedrijfslasten 2014

	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.009	1.327	1.331
Personeelskosten / fte	71.288	73.499	74.321
Aantal vhe / fte	143	100	102

Uit de vergelijking op basis van Aedes 2014 blijkt dat DUWO nog steeds doelmatiger is in vergelijking tot de referentiegroep. Het aantal vhe per fte is toegenomen en de personeelskosten per fte zijn afgenomen.

In 2011, een half jaar na de presentatie van het Ondernemingsplan 2011-2015, startte DUWO de grootschalige moderniseringsoperatie "DUWO2014". De belangrijkste doelstelling was het realiseren van een forse verlaging van de algemeen beheernorm, tot 900 euro per vhe. DUWO wil een goedkopere organisatie zijn, wil budget hebben voor de overheidsheffingen en zij wil ook voor commerciële eigenaren een aantrekkelijke partij zijn (als beheerder). Dit moet worden bereikt langs de weg van 'meer doen met minder mensen'. Belangrijke bouwstenen zijn de digitalisering van de dienstverlening, gericht op selfservice door de klanten, en de uitbreiding van het woningbestand, binnen en buiten het werkgebied. Dit laatste wordt nagestreefd met uitbreiding van het eigen bezit en door het in beheer nemen van studenteneenheden⁵.

De bezuinigingen en de modernisering zijn succesvol: in 2014 bereikt DUWO de beheernorm van 900 euro en – mede door deze kostenverlaging – zijn nieuwe (commerciële) partners gevonden als alternatief voor de opgedroogde collegiale financiering door woningcorporaties. Het digitaliseringsproject is eind 2015 afgerond. Ook de afdeling Accommodate is volledig aangesloten op de automatiseringssystemen⁶.

In het gesprek met de OR is naar voren gekomen dat de sterke groei van DUWO in combinatie met het DUWO2014-traject voor de nodige werkdruk heeft gezorgd. De visitatiecommissie heeft ook uit de interviews bij DUWO de bevestiging kunnen vinden dat de organisatie efficiënt werkt.

Ook voor de periode 2014 – 2016 heeft DUWO een visie op en doelen t.a.v. de bedrijfsvoering. Dit betreft "Operational excellence/verbeteren prijskwaliteit"⁷. Voorbeelden hiervan zijn:

- Slim werken: beheernorm van maximaal 900 euro per vhe per jaar, de norm wordt niet geïndexeerd;
- Slimmer bouwen: verhogen projectrentabiliteit;
- Tweede automatiseringsronde (fine-tunen en kleinere processen).

⁴ CIP rapportages.

⁵ Koersdocument DUWO 2014 – 2016.

⁶ Koersdocument DUWO 2014 – 2016.

⁷ Koersdocument DUWO 2014 – 2016.

DUWO heeft door middel van een balanced scorecard de doelen, waaronder die op het vlak van bedrijfsvoering, concreet en meetbaar gemaakt, wat een actieve wijze van hanteren van beleid kan bevorderen.

4.4 Vermogensinzet

8

In deze paragraaf wordt beoordeeld of en op basis waarvan DUWO de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Daarbij is aandacht voor de inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties. DUWO onderbouwt de inzet van haar vermogen door actueel marktonderzoek. Op concernniveau wordt duidelijk dat DUWO haar investeringsruimte maximaal benut door langs de grens van de dekkingsratio te varen. Door ook als beheerder op te treden zijn nog veel meer studenteneenheden toegevoegd dan binnen de eigen financiële mogelijkheden liggen. De verhouding tussen inzet van vermogen en de daarvoor geleverde maatschappelijke prestaties is daardoor een knappe en creatieve prestatie. Voor de verantwoording, motivering en actieve wijze van hanteren van vermogensinzet kent de visitatiecommissie twee pluspunten toe en beoordeelt dit onderdeel met een 8.

DUWO kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Zij wil haar eenheden betaalbaar houden door de huur te maximaliseren aan de huurtoeslaggrens. Binnen deze ruimte maximaliseert de corporatie de huuropbrengsten. Het beschikbare vermogen wordt voor een belangrijk deel aangewend voor de uitbreiding van de voorraad. Het terugdringen van het tekort aan studentenwoningen is een belangrijk doel. Hierbij zoekt DUWO de grenzen op van hetgeen kan binnen de eisen van de toezichthouders. DUWO vaart langs de grens van de dekkingsratio van 50% van de WOZ-waarde die het WSW hanteert. Veel meer borgbaar financieren en dus investeren dan zij in de afgelopen jaren heeft gedaan is hierdoor niet mogelijk. Het kunnen voldoen aan de financiële eisen van de toezichthouders speelt een belangrijke rol binnen uitvoering en beleid bij DUWO. Door de balanced scorecard wordt de voortgang hiervan in de gaten gehouden.

DUWO heeft geconstateerd dat er meer behoefte is aan studentenhuisvesting dan de corporatie zelf kan financieren. Hierdoor is DUWO ook gaan werken als beheerder. DUWO doet hierbij het beheer en onderhoud voor derden en is er verantwoordelijk voor het huurbeleid en leefbaarheid in de complexen. Een derde partij financiert. Hoewel deze werkwijze door nieuwe wetgeving op losse schroeven is komen te staan, toont dit de creativiteit en inzet waarmee DUWO de in haar ogen belangrijkste opgave zo goed mogelijk wil invullen. De omvang van deze opgave toont zij aan door met enige regelmaat marktonderzoek uit te laten voeren. Hiermee is de motivering van de inzet en de verantwoording van het vermogen geborgd.

De focus van de vermogensinzet ligt bij de studentenhuisvesting, hetgeen DUWO als haar primaire taak ziet. DUWO heeft ook circa 1.900 reguliere sociale huurwoningen. Door afspraken om minimaal 75% van de reguliere voorraad betaalbaar te houden en ondertussen het benodigde onderhoud te doen, vindt er ook vermogensinzet ten behoeve van deze huurders plaats, al ligt hier duidelijk niet het de prioriteit van DUWO.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor DUWO resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.5 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	7,7
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

7,7 DUWO voert een onderbouwd financieel beleid en voldoet aan de gestelde eisen en normstellingen van de externe toezichthouders. Zij scoort op twee van de drie prestatievelden 'goed'. De beoordeling over de financiële continuïteit is voldoende, maar dit oordeel wordt mede beïnvloed door het grote aantal onder handen projecten. De corporatie heeft een duidelijke visie op haar vermogenspositie en kengetallen en legt relaties met de eigen financiële mogelijkheden en de opgaven in het werkgebied. Daarnaast realiseert DUWO haar eigen ambitie: nl. een zeer lage beheernorm per vhe. De volledig gedigitaliseerde communicatie met de doelgroep en de bedrijfsvoering is sober en doelmatig evenals het onderhoudsbeleid. De vermogensinzet van DUWO wordt overtuigend ingezet voor de eerste prioriteit, studentenhuysvesting; het niet onaanzienlijke reguliere deel van de sociale voorraad komt er hierdoor een beetje bekaaid af.

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- de besturing;
- het interne toezicht;
- de externe legitimering en externe verantwoording

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop DUWO omgaat met de formele governanceonderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur, leden van de Raad van Commissarissen, het MT evenals met de OR.

Gedurende de periode waar de visitatie betrekking op heeft, 2012 – 2015, zijn DUWO en SLS Wonen gefuseerd. Een mijlpaal voor de beide studentenhuisvesters. Uit de interviews bij DUWO is herhaaldelijk naar voren gekomen dat de fusie snel tot stand is gekomen. De samensmelting van de beide organisaties is ook soepel en snel verlopen. Bij de nieuwe samenstelling van RvC en MT is rekening gehouden met de herkomst uit de beide organisaties. In de hele organisatie was al snel sprake van één DUWO-bloedgroep.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan

7

Het cijfer voor 'Plan' is opgebouwd uit twee deelcijfers. Eén deelcijfer voor de visie van de corporatie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (7) en één voor de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen (7).

De twee deelthema's zijn hieronder verder toegelicht.

Visie

7

Onder het prestatieveld 'Visie' valt of de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. DUWO voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Voor de actieve wijze van hanteren van deze visie is een pluspunt toegekend. Dit onderdeel is beoordeeld met een 7.

DUWO heeft haar visie vastgelegd in het Koersdocument 2014 – 2016 'gecontroleerde groei' en het Ondernemingsplan 2011 – 2015. Het ondernemingsplan van DUWO gold voor de periode 2011-2015. In 2012 verscheen het ondernemingsplan van SLS Wonen. In 2014 zijn de (gecombineerde) ondernemingsplannen geactualiseerd. De belangrijkste reden daarvoor is de fusie tussen beide studentenhuisvesters, maar ook de afronding van de moderniseringsoperatie "DUWO2014", de economische en financiële crisis en de veranderde politieke context.

Het koersdocument is een notitie waarin de aanpassingen op het vorige ondernemingsplan beschreven zijn, waarbij echter niet wordt ingegaan op de onderdelen uit het ondernemingsplan 2011 – 2015 van DUWO die ongewijzigd zijn gebleven.

In deze documenten gaat DUWO in op de markt voor studentenhuysvesting, de ontwikkeling hiervan en de rol die DUWO hierin speelt. Dit leidt tot bijvoorbeeld tot een minimum en een maximum aantal toe te voegen woningen per stad.

Het actief hanteren van de visie door de corporatie blijkt uit het feit dat bij het opstellen van het Koersdocument de doelstellingen uit het ondernemingsplan voor een belangrijk deel gehaald zijn. De nog niet behaalde doelstellingen zijn geactualiseerd en vertaald naar een planning t/m 2016. Het koersdocument en het ondernemingsplan zijn op de huysvesting van studenten gericht. Er wordt niet ingegaan op de visie van DUWO op de c.a. 1.900 reguliere sociale huurwoningen die zij bezit (in Delft).

Vertaling doelen

7 Onder het prestatieveld 'Vertaling doelen' wordt beoordeeld of de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten, inclusief de financiële randvoorwaarden, op een wijze dat deze te monitoren zijn. Wanneer dit het geval is, voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6. Dit onderdeel is beoordeeld met een 7. Het pluspunt is toegekend voor het SMART vertalen van de doelstellingen in operationele activiteiten aan de hand van de balanced scorecard.

In het ondernemingsplan zijn de strategische doelen vertaald naar operationele doelen door middel van de balanced scorecard. Hierin zijn kritische prestatie-indicatoren benoemd die te monitoren zijn. In de jaarverslagen wordt hierop teruggegrepen. De vertaling van de doelen is SMART. Deze doelen sluiten aan op andere delen van beleid. Het strategisch voorraadbeleid is nog in ontwikkeling. Het nieuwe portefeuilleplan is in concept gereed en het assetmanagement wordt in 2016 vormgegeven.

In het werkplan en meerjarenbegroting wordt teruggegrepen op de doelstellingen uit het ondernemingsplan en ook hetgeen er in prestatieafspraken opgenomen is. De vertaling van de doelstelling in afzonderlijke jaarschijven kan nog aan transparantie winnen. In het werkplan is het lastig te herleiden in hoeverre de jaarschijf bijdraagt aan het behalen van de doelstelling.

5.2.2 Check

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van bedrijfsvoering) vorderen. Voor het monitoring- en rapportagesysteem is een pluspunt toegekend. Het onderdeel 'check' is beoordeeld met een 7.

In het ondernemingsplan en het koersdocument staan de doelen in combinatie met KPI in de vorm van een balanced scorecard. De tertaalrapportages bevat per vestiging en op totaalniveau de voortgang van de KPI's uit het ondernemingsplan en koersdocument. Dit staat ook in de jaarverslagen.

De voortgang van de vastgoedprojecten wordt uitgebreider behandeld in de projectenoverzichten. In het projectenoverzicht dat in gelijke frequentie met de tertaalrapportage verschijnt, wordt de projectinhoudelijke en financiële voortgang van de vastgoedontwikkelingen bijgehouden. Hierin wordt ook ingegaan op de risico's.

Het monitoring- en rapportagesysteem in combinatie met het projectenoverzicht biedt de informatie om de volkshuisvestelijke en financiële informatie in samenhang te kunnen bezien. Uit de verslagen en het gesprek met de RvC blijkt dat de organisatie en RvC dit ook op actieve wijze hanteren.

In 2013 besluit DUWO om nog niet van accountant te wisselen in verband met de afwikkeling en implementatie van de fusie. In 2014 wordt een selectieproces met drie kandidaten afgerond onder leiding van de auditcommissie Financiën en wordt van accountant gewisseld. In de organisatie van DUWO fungeert sinds de fusie een controller die niet rechtstreeks onder bestuur valt maar directe lijn heeft met RvC en ontslagbescherming geniet.

Het risicomanagement bij DUWO was gedurende de visitatieperiode in ontwikkeling, met gebruikmaking van de ervaringen van SLS Wonen. In de tweede helft van 2015 is een Risicomanagementbeleidsplan vastgesteld met een aantal bijbehorende instrumenten (risicokaarten voor bijvoorbeeld projectontwikkeling, ICT en financiële positie, waarmee aan een kanttekening in de ML van januari 2015 is tegemoetgekomen).

5.2.3 Act



Onder 'Act' valt de mate waarin de corporatie actief stuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de planning worden geconstateerd. In eerste instantie door acties teneinde doelen alsnog te bereiken en vervolgens door doelen zelf aan te passen. DUWO voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Voor de verantwoording en actieve wijze van sturing heeft de visitatiecommissie twee pluspunten toegekend. Dit onderdeel is beoordeeld met een 8.

DUWO stuurt bij indien doelen niet behaald worden. Dit kan door acties om de doelen alsnog te bereiken of door de doelen zelf aan te passen. Het onderdeel 'act' is ingebed in de beleidscyclus door middel van de balanced scorecard. In de kwartaal- en later tertaalrapportages wordt de voortgang van de doelen van het betreffende jaar bijgehouden en toegelicht. Wanneer nodig staan de acties om de doelen alsnog te realiseren vermeld of worden doelen bijgesteld.

Een voorbeeld van het bijstellen van doelen is het Koersdocument 2014 – 2016 als aanvulling op het ondernemingsplan 2011 – 2015. De fusie, de afronding van de moderniseringsoperatie DUWO2014 en veranderende economische en politieke context waren aanleiding om een aantal doelen uit het ondernemingsplan bij te stellen.

De fusie met SLS Wonen is een ander voorbeeld van 'act'. DUWO had een groei doelstelling en de fusie paste bij het ondernemingsplan, al was deze niet als zodanig voorzien. De mogelijkheid te fuseren met SLS Wonen was een kans die goed bij de ambitie van DUWO past en de corporatie heeft hier op geacteerd door daar adequaat en doortastend gebruik van te maken.

Passend bij de groei doelstelling van DUWO was eveneens de overname van een deel van het bezit van Vestia. Met de overname is het maatschappelijke belang gediend en heeft DUWO een forse uitbreiding als studentenhuisvester in Den Haag kunnen realiseren.

Een voorbeeld op projectniveau is de mogelijke realisatie van huisvesting aan de Spoorzone. In het werkplan / meerjarenbegroting 2012 staan hier tijdelijke eenheden opgenomen. Het jaarverslag 2012 vermeldt dat de haalbaarheid is onderzocht. Uit de verslagen van de RvC blijkt dat vanwege repercussies van het regeerakkoord dit project niet door is gegaan. Een huurplafond als percentage van de WOZ-waarde zou ervoor zorgen dat DUWO geen investeringen meer kan doen, aldus de kwartaalrapportage. Uit dit voorbeeld blijkt dat DUWO actief doelen bijstelt en bijstuurt indien nodig.

Ook de wijze waarop DUWO richting rijksoverheid haar belangen behartigt en daarmee probeert om invloed uit te oefenen op de spelregels is een sprekend voorbeeld van sturing.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

7

Het cijfer voor 'Functioneren van de Raad van Commissarissen' is opgebouwd uit drie deeltijfers. Deze cijfers zijn toegekend aan de prestaties die geleverd zijn op het onderdeel 'samenstelling van de RvC' (8), 'rolopvatting' (7) en zelfreflectie' (6). De verschillende onderdelen zijn hieronder verder toegelicht.

Samenstelling

8

Het onderdeel 'samenstelling van de Raad van Commissarissen' heeft betrekking op de profielschets, werving van nieuwe leden en deskundigheidsbevordering. Voor wat betreft de samenstelling, profielschets en openbare werving voldoet DUWO aan de visitatiemethodiek. De visitatiecommissie constateert dat de RvC een actieve wijze van deskundigheidsbevordering heeft en actief aan haar samenstelling werkt. Hiervoor kent de visitatiecommissie twee pluspunten toe en beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Per 31-12-2015 telde de RvC zeven leden. Alle toen zittende leden zijn formeel (her)benoemd per 1-1-2013, de datum van de fusie. De zittingsduur bij de rechtsvoorgangers is meegenomen bij het bepalen van de maximale zittingstermijn van twee keer vier jaar zoals is vastgelegd in de Governancecode.

Tabel 5.1 Samenstelling

Naam	Benoemd per	Aftredend per	Toelichting
Mevr. K. van Dorst	26-09-2011	26-09-2019	Tweede termijn (vanuit DUWO)
Mevr. A. den Heijer	21-09-2009	01-04-2016	Tweede termijn, op voordracht huurders
Dhr. D. Hoogstra	30-06-2008	30-06-2016	Voorzitter, tweede termijn (vanuit SLS Wonen)
Dhr. W. de Jager	01-04-2015	01-04-2019	Eerste termijn
Mevr. D. Kromwijk	30-06-2008	30-06-2016	Tweede termijn (vanuit SLS Wonen)
Dhr. H. Nuij	01-02-2011	01-02-2019	Tweede termijn (vanuit SLS Wonen)
Dhr. P. Rullmann	01-03-2015	01-03-2019	Vicevoorzitter, eerste termijn
Voormalige leden			
Dhr. D. Breimer	Nov. 2010	31-12-2012	RvC SLS Wonen
Dhr. M. de Groot	Nov. 2011	31-12-2012	RvC SLS Wonen
Dhr. L. Guijt	?	01-04-2013	Voorzitter RvC DUWO, afgetreden per 31-12-2012 i.v.m. fusie
Dhr. T. Koudijs	01-05-2005	01-04-2015	Tweede termijn + 2 jr (vanuit DUWO)
Dhr. R. van Marion	Nov. 2011	31-12-2012	RvC SLS Wonen
Dhr. T. Sminia	1-11-2006	01-03-2015	Vicevoorzitter, tweede termijn + 4 mnd (vanuit DUWO)
Dhr. A. Verouden	?	31-12-2012	RvC DUWO

DUWO heeft, om een bijdrage aan de opleiding van toekomstige toezichthouders te leveren, in 2014 een trainee in de RvC gehad. Zij kreeg als specifiek aandachtsgebied de governance en de governancestructuur van DUWO in het licht van de actuele ontwikkelingen.

In het Reglement Raad van Commissarissen is in de bijlage de profielschets opgenomen. Deze is in 2015 bijgewerkt, wordt actief gehanteerd bij benoemingen en herbenoemingen en voorziet in de volgende expertise:

- financieel / risicomanagement;
- juridisch met fiscale affiniteit;
- vastgoedbeheer en projectontwikkeling;
- studentenhuysvesting en onderwijssector;
- politiek-bestuurlijke netwerken en governance;
- volkshuisvesting;
- bedrijfseconomie en vastgoedeconomie;
- ICT.

Ook de rechtsvoorgangers van het huidige DUWO (SLS Wonen en DUWO) beschikten over een profielschets. De actuele profielschets staat op de website.

De RvC doet aan zelfevaluatie, zowel met betrekking tot het collectief als van de individuele leden. Zij heeft hiervoor in 2015 een procedure ontwikkeld, waarin een rol voor de Remuneratiecommissie is weggelegd. Hierin wordt o.a. stil gestaan bij de aanwezige expertise in relatie tot de profielschets. Een voorbeeld hiervan is de zelfevaluatie in 2015, waarin de RvC concludeert dat het profiel goed is, maar dat de expertise op onderdelen aangevuld kan worden, zoals financiële volkshuisvestelijke kennis en kennis van de onderwijswereld. De aanleiding hiervoor is het vertrek van de commissarissen Dhr. Koudijs en Dhr. Sminia. In de zelfevaluatie van 2014 is aangegeven dat bij een volgende benoeming ingezet wordt op extra financiële en fiscale kennis.

In 2015 zijn twee nieuwe RvC leden benoemd. Dhr. Rullmann voor het profiel Politiek-bestuurlijke netwerken. Door zijn ervaring als voormalig universiteitsbestuurder is kennis van de onderwijswereld in de RvC geborgd. Dhr. Rullmann is in 2015 eveneens benoemd tot vicevoorzitter van de RvC. Dhr. De Jager is benoemd voor het profiel Vastgoedbeheer en projectontwikkeling. Dhr. De Jager is in 2015 eveneens benoemd tot voorzitter van de auditcommissie Projectontwikkeling.

De werving van de leden gebeurt openbaar. Dit schrijft het Reglement Raad van Commissarissen voor. Voor de benoeming van twee van leden van de RvC worden huurders in de gelegenheid gesteld een bindende voordracht te doen. Voor de gelijktijdige werving van twee nieuwe RvC-leden (ter invulling van de vacante posities na het vertrek van Dhr. Koudijs en Dhr. Sminia) is een extern bureau gevraagd ter ondersteuning. Er is een advertentie in De Volkskrant geplaatst.

Elk nieuw lid doorloopt een introductieprogramma, waarin aandacht wordt besteed aan:

- algemene financiële en juridische zaken;
- financiële verslaglegging door de stichting;
- specifieke aspecten die eigen zijn aan de stichting en haar bedrijfsonderdelen;
- de taak en verantwoordelijkheden van de RvC en zijn leden.

De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen de leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding. Sinds 2013 beschikt de raad over een Werkwijze opleidingen, waarin de thema's en de procedure is vastgelegd. Tevens worden met de zittende RvC-leden afspraken gemaakt over een bijscholingsprogramma ten behoeve van verdere professionalisering. Ook hierin heeft de Remuneratiecommissie een rol.

De toezichthouders moeten 'fit and proper' blijven door onder andere het behalen van PE-punten. DUWO houdt deze punten bij met ingang van 2015. De mate waarin de norm behaald is, verschilt sterk binnen de RvC. In 2015 hebben de meeste commissarissen de gewenste punten ruimschoots behaald, zo blijkt uit het concept jaarverslag.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

7 Voor het onderdeel 'Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord' constateert de visitatiecommissie dat DUWO voldoet aan het ijkpunt van een 6. Zij vervult haar rol als werkgever, klankbord en toezichthouder naar behoren. De visitatiecommissie beoordeelt het de rolopvatting met een 7. Een pluspunt is toegekend voor de actieve wijze van toezichthouden. De RvC gaat heel bewust en aantoonbaar om met de balans tussen afstand en betrokkenheid.

De RvC vergaderde gedurende 2012 – 2015 vijf tot acht maal per jaar. De RvC heeft tweemaal per jaar een (deels) openbare vergadering, waarbij vertegenwoordigers van de huurdersorganisaties en ondernemingsraad worden uitgenodigd. De huurderscommissarissen hebben sinds 2013 eenmaal per jaar informeel overleg met alle huurdersorganisaties. In 2013 besluit de raad tot de mogelijkheid om voorafgaand aan de vergadering een gedachtewisseling te hebben zonder de bestuurder. Tevens wordt besloten alleen met de bestuurder te vergaderen en alleen met direct betrokken MT-leden en/of huurdersvertegenwoordigers. Voorheen was het gebruikelijk dat het MT ruim bij de RvC-vergaderingen aanwezig was.

Naast de openbare vergaderingen hebben de RvC en de OR incidenteel apart overleg, bijvoorbeeld omtrent het vooruit- en terugblikken op de fusie. Via het bestuur laat de RvC zich informeren over het overleg met de verschillende belanghebbenden.

De raad kent drie commissies: de auditcommissie Financiën, de auditcommissie Projectontwikkeling en de Selectie- en remuneratiecommissie. Zij hebben hun eigen reglement en verantwoorden hun activiteiten in het jaarverslag.

Uit de zelfevaluatie in 2015 blijkt dat een van de prioriteiten het samenstellen van een (aangepaste) governancebundel is, die duidelijk maakt wat het gehanteerde toezichtskader (bevoegdheden) is en wat het toetsingskader (beleidsdocumenten).⁸ Het toetsingskader is goed op orde. De governancebundel is een praktische bundeling van hetgeen aanwezig is.

Uit dezelfde evaluatie, waarin ook de bevindingen van het bestuur zijn opgenomen, blijkt dat de RvC zich terdege bewust is van haar onderlinge verhoudingen en de verhouding met het bestuur. Hetgeen goed is wordt benoemd, maar ook zijn er verbeterpunten. Dit is een voorbeeld waaruit blijkt dat de RvC zich bewust is van en actief bezig is met de balans tussen afstand en betrokkenheid t.a.v. het bestuur. In de interviews is naar voren gekomen dat dit ook te maken heeft met de tijdgeest. Thans is de betrokkenheid groter geworden dan in het verleden het geval was. Een voorbeeld van de rolopvatting van de RvC is dat er betrokkenheid was bij de sollicitatieprocedure van een nieuwe directeur Financiën. De RvC realiseert zich goed, dat het gewenste evenwicht steeds opnieuw moet worden gevonden.

De RvC is zich bewust van de benodigde informatie en de tijdigheid van het verkrijgen ervan. In de periode na de fusie was dit een issue. Dit blijkt onder meer uit de betrokkenheid bij het proces van de totstandkoming van de jaarrekening van 2013. Door de fusie, maar ook door de accountant, is dit proces sterk vertraagd. Namens de RvC heeft de auditcommissie Financiën zich hier actief mee bezig gehouden. Ondertussen is zowel de tijdigheid als de kwaliteit van de informatievoorziening verbeterd.

⁸ Een governancebundel, was er al direct na de fusie DUWO met SLS Wonen op 25 februari 2013

De selectie- en remuneratiecommissie beoordeelt namens de RvC jaarlijks het functioneren van de bestuurder(s). De werkgeversrol krijgt gestalte door afspraken over bijvoorbeeld salariëring, pensioen, nevenactiviteiten en declaratiemogelijkheden. De remuneratiecommissie hanteert de normen voor salariëring vanuit de WNT of maakt gebruik van een overgangsregeling. Zo is het salaris van de directeur-bestuurder bevroren.

In 2014 heeft de RvC besloten een tweede bestuurder te benoemen. Hiervoor waren meerdere redenen; DUWO is sterk in omvang en activiteiten gegroeid, vanwege de governance is het vierogenprincipe te prevaleren en de eisen die aan de interne organisatie worden gesteld, worden steeds hoger. Mevr. H. de Vreese is vanaf 1 april 2014 de tweede bestuurder met als hoofdtaak de interne organisatie en de vestigingen.

De beoordeling van de bestuurders vindt volgens het 360 graden principe plaats, met beide bestuurders afzonderlijk maar ook gezamenlijk worden gesprekken gevoerd.

De RvC houdt themavergaderingen en heidagen samen met het bestuur en het MT. Gedurende een gedeelte van de periode waarop de visitatie terug kijkt, was het MT ook aanwezig bij RvC-vergaderingen. Thans worden de MT-leden al naar gelang de agenda uitgenodigd. Hiermee is de basis vergroot voor de rol van de RvC als klankbord en sparringpartner. Uit de zelfevaluatie 2015 blijkt ook dat de bestuurder tevreden was met de rol als sparringpartner. Wel zou, wanneer er sparring buiten RvC-vergaderingen om plaatsvindt, ook terugkoppeling moeten zijn, zo geeft de RvC in de zelfevaluatie aan. Een voorbeeld van die rol van de RvC is de sparring en advisering van de auditcommissie Financiën met de organisatie over risicomanagement.

Zelfreflectie

6 Voor het onderdeel 'Zelfreflectie' is het ijkpunt van een 6 dat de Raad van Commissarissen minimaal eenmaal per jaar het eigen functioneren en dat van individuele leden bespreekt en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden. DUWO voldoet aan het ijkpunt. Dit onderdeel is beoordeeld met een 6.

De Selectie- en remuneratiecommissie van de RvC besteedt jaarlijks aandacht aan de evaluatie van de RvC als geheel en van de individuele leden. De wijze van evaluatie heeft eveneens de aandacht. Zo is er in 2014 een deskundigheidsmatrix en kennisbehoefte-inventarisatie opgesteld, die in januari 2015 en januari 2016 bij de zelfevaluatie is toegepast. Met de deskundigenmatrix wordt geanalyseerd welke deskundigheden en ervaringen versterking behoeven. De resultaten van deze analyse zijn meegenomen in het opstellen van het profiel van de nieuw te werven commissarissen in 2015 en verder. Tevens zijn met de zittende RvC-leden afspraken gemaakt over een bijscholingsprogramma ten behoeve van verdere professionalisering.

Ook is in 2015 een procedure ontwikkeld voor de evaluatie van het functioneren van de individuele RvC-leden. Er is besloten de zelfevaluaties elke twee jaar extern te laten begeleiden. Ook de rechtsvoorgangers van DUWO (SLS Wonen en DUWO) hanteerden het instrument van de zelfreflectie. In 2012 heeft de RvC een evaluatiegesprek gevoerd, echter zonder gebruik te maken van externe ondersteuning en verslaglegging. In 2013 is dit gesprek vanwege de juist geëffectueerde fusie en nieuwe samenstelling van de raad uitgesteld tot januari 2014 (over de ervaringen in 2013). Bij die gelegenheid is met een lijst van 65 vragen een 'uitvraag' bij de commissarissen gehouden en zijn verbeterpunten en noodzakelijke activiteiten vastgelegd. De twee volgende jaren is, steeds in januari, een zelfevaluatie gehouden met externe ondersteuning en een uitvoerig verslag van gedeelde bevindingen. In de jaarverslagen van de RvC is hierover e.e.a. terug te vinden.

Aan de verbeterpunten, die uit de zelfevaluaties naar voren komen wordt door de RvC aandacht besteed. Een voorbeeld is de het opstellen van de governancebundel in 2015 om het inzicht en overzicht te vergroten. Een ander voorbeeld is de regelmatig terugkerende reflectie die leidt tot een betere balansbeheersing en betere rolvastheid.

In de jaarlijkse evaluatie van de RvC wordt niet alleen aandacht besteed aan de benodigde expertise, de structuur van het toezichthouden en de voorwaarden voor een effectief toezicht, maar ook aan de 'zachte' kant. De onderlinge verhoudingen binnen de RvC worden besproken, de verhouding met de directeur-bestuurder en het gewenste contact met de organisatie (MT en OR) en met belanghouders.

De visitatiecommissie concludeert dat de hantering van het instrument van de zelfevaluatie een sterk stijgende lijn vertoont en beoordeelt dit met een voldoende.

5.3.2 Toetsingskader



Onder 'Toetsingskader' valt de mate waarin de corporatie een actueel en toereikend toetsingskader hanteert. DUWO heeft een actueel toetsingskader en hanteert dit actief. Hiervoor kent de visitatiecommissie een pluspunt toe en beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DUWO beschikt over een toetsingskader, getiteld 'Overzicht informatievoorziening Raad van Commissarissen'. De meest actuele versie is in december 2014 vastgesteld door de RvC (bijlage C van het Reglement RvC). De informatievoorziening bestaat uit:

- Ondernemingsplan;
- Meerjarenbegroting;
- Werkplan;
- Begroting;
- Balanced Scorecard met KPI's;
- Tertaalrapportage;
- Projectenoverzicht;
- Jaarverslag;
- Treasury rapport;
- Controle accountant;
- Rapportage Autoriteit Wonen;
- Rapportage WSW;
- Oordeelsbrief minister BZK;
- Overzicht klachten o.b.v. klachtenreglement.

In het informatieoverzicht is de frequentie van informatievoorziening opgenomen.

In 2015 is een toetsingskader voor verbindingen vastgesteld. DUWO beschikte in 2014 nog niet over een verbindingenstatuut. DUWO hanteerde wel een aantal uitgangspunten voor het aangaan en/of verbreken van verbindingen, waaronder het uitgangspunt dat ook voor deelnemingen onverkort de governance-regels van DUWO gelden⁹.

DUWO beschikt eveneens over een investeringsstatuut. Dit is nog niet in het overzicht informatievoorziening opgenomen, maar wel in de RvC vastgesteld (2014).

⁹ Jaarverslag DUWO 2014

Het belanghebbendenmanagement is opgenomen in het ondernemingsplan en het communicatieplan en -beleid. Prestatieafspraken met gemeenten maken geen onderdeel uit van het toetsingskader. Wel wordt in de jaarverslagen ingegaan op de prestatieafspraken.

In de zelfreflectie van 2015 geeft de RvC aan dat het toetsingskader op orde is. De RvC heeft behoefte aan meer inzicht in de afwegingen van het bestuur die aan besluitvorming ten grondslag liggen.

Uit de verslagen van de RvC vergaderingen en het interview met de RvC blijkt dat het toetsingskader actief gehanteerd wordt. Voorbeelden hiervan zijn de overname van bezit in Deventer en de mogelijke overname van Vestia-bezit in Den Haag (wel doorgegaan) en Rotterdam (wat uiteindelijk niet door is gegaan). Hierbij legt de RvC een koppeling met het ondernemingsplan en constateert daarbij dat de voorgestelde overnames in lijn zijn met de koers. Daarnaast zijn financieel / organisatorische effecten aan bod gekomen.

Het jaarverslag 2015 maakt melding van het voornemen in 2016 tot een integraal toetsingskader te komen, waarbij ook de vereisten vanuit de nieuwe Woningwet een plek zullen krijgen.

5.3.3 Governancecode

5

Onder 'Governancecode' wordt beschouwd in hoeverre de corporatie de Governancecode correct naleeft. En daar waar zij op toegestane punten afwijkt dit uitlegt. DUWO onderschrijft de Governancecode en past de regel 'pas toe of leg uit' toe indien zij afwijkt op toegestane punten. Op een aantal punten (zittingsduur en de visitatie) voldoet DUWO niet aan de code en is de uitleg niet overtuigend. Hiermee voldoet DUWO niet aan het ijkpunt voor een 6. De naleving van de governancecode is als 5, onvoldoende beoordeeld.

Gedurende de visitatieperiode is grotendeels de Governancecode 2011 van kracht. Op 1 juli 2015 is deze vervangen door de Governancecode 2015, tegelijk met het van kracht worden van de nieuwe Woningwet.

DUWO onderschrijft de code en legt alle afwijkingen uit. Zo vermeldt het jaarverslag 2014 vier afwijkingen, waaronder een die niet valt onder het principe 'pas toe of leg uit'. Dit betreft het besluit van de RvC om, in afwijking van de Governancecode, de maximale zittingsduur van twee commissarissen te verlengen, om zo de integratie van de fusiecorporaties en de modernisering van DUWO in een stabiele omgeving af te kunnen ronden.

- Van Dhr. Sminia, vicevoorzitter RvC en lid van de Remuneratiecommissie, is de tweede termijn met vier maanden verlengd in verband met het vinden van adequate opvolging.
- Van Dhr. Koudijs, lid van de Auditcommissie Projectontwikkeling, is de tweede termijn in december 2013 met twee jaar verlengd in verband met de fusie en het vinden van adequate opvolging.

Over het verlengen van de zittingstermijn ondanks een dwingende bepaling van de code is uitvoerig binnen de RvC gesproken en er is tweemaal melding van gemaakt in de jaarverslagen. In de loop van 2015 hebben deze twee leden de RvC verlaten. De visitatiecommissie is van mening dat deze argumentatie niet voor beide commissarissen houdbaar is. Het besluit tot verlenging met twee jaar, door de raad genomen toen de zittingsduur van acht jaar al een half jaar was verstreken en op het moment dat de fusie al bijna een jaar achter de rug was, kan de visitatiecommissie niet overtuigen. Het komt haar voor als een niet onverwacht of (bij voorbeeld door schaarste) moeilijk

oplosbaar probleem. De visitatiecommissie moet concluderen dat hiermee in strijd met de code is gehandeld.

Een andere afwijking van de code betreft de (tot juli 2015 niet dwingende) bepaling van de benoeming van de bestuurder voor een (her)benoemingsperiode van maximaal vier jaar. Algemeen directeur de heer J.J. Benschop is benoemd vóór invoering van de code en DUWO is gebonden aan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. De corporatie heeft dit adequaat in haar jaarverslagen verantwoord. De overeenkomst zal per 1 juli 2016 worden beëindigd door pensionering. De benoeming van mevrouw H.M. de Vreese volgt de Governancecode.

Over het vijfde principe van de Governancecode 2011, de visitatie, schrijft DUWO o.a. in het jaarverslag over 2014 dat zij in het kader van het Ondernemingsplan 2011-2015 uitvoerig heeft gesproken met haar stakeholders (24 in totaal) en ervoor heeft gekozen om niet aanvullend een visitatie uit te laten voeren. DUWO kondigt daarbij een visitatie in 2016 aan. Dat voornemen is met dit rapport volgens plan gerealiseerd. Dat laat onverlet, dat bedoelde consultatie op het moment van schrijven al minimaal vier jaar geleden was. Het laatste visitatierapport van SLS Wonen verscheen eveneens in 2010.

De visitatiecommissie kan zich niet aan de indruk onttrekken, dat het voor DUWO nuttig zou zijn geweest wanneer een officiële consultatie van stakeholders - in ieder geval van de huurdersorganisaties - eerder aan bod was geweest. De visitatiecommissie verwacht dat met de huidige visitatie en de wettelijke status ervan de corporatie een nieuwe traditie is gestart.

Overigens hecht de visitatiecommissie eraan vast te stellen, dat DUWO de bepalingen van de Governancecode over het algemeen zeer serieus neemt en bijvoorbeeld terdege heeft geanticipeerd op het van kracht worden van de nieuwe code. In het jaarverslag over 2015 wordt daarover uitvoerig gerapporteerd.

DUWO heeft de VTW checklist voor de toepassing van de Governancecode 2015 ingevuld. Dit is eind 2015 / begin 2016 gebeurd. Naast het doen uitvoeren van een visitatie, worden onder meer de actiepunten vermeld hoe door de RvC te handelen bij ontstentenis of belet van het bestuur; hoe de RvC verantwoording over het gevoerde toezicht zal afleggen aan de belanghebbenden. Dit vormt onderwerp van gesprek in 2016 en vindt tevens zijn neerslag in de in voorbereiding zijnde statutenwijziging.

In het concept jaarverslag 2015 gaat DUWO uitvoerig in de eisen en aanbevelingen van de Governancecode 2015 en legt dit naast de afgeronde of nog lopende acties. In dit verband kan de Aedes-benchmark worden genoemd. Na het aanvankelijk besluit tot deelname is de corporatie in overleg getreden met de organisatie achter de benchmark. Gezamenlijk is geconcludeerd dat de cijfers van DUWO te afwijkend zijn om deel uit te kunnen maken van de benchmark.

Na de fusie heeft de corporatie integriteitsbeleid opgesteld (januari 2013) en dat anderhalf jaar later aangepast aan de nieuwe statuten en reglementen. Hoewel integriteit geen regelmatig terugkerend onderwerp is in de vergaderingen van de RvC en DUWO gedurende de visitatieperiode niet is geplaagd door integriteitsschendingen, is wel de praktijk om bij grote investeringen te (laten) onderzoeken hoe 'schoon' het aan te trekken geld is. Een voorbeeld hiervan deed zich voor bij het toetsen een buitenlandse investeerder.

De Governancecode staat niet op de website.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie

7

Onder 'Externe legitimatie' valt in welke mate de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en een dialoog met hen voert over de beleidsuitvoering. DUWO voldoet aan de eisen van de externe legitimatie conform de overlegwet en Governancecode en daarmee aan het ijkpunt voor een zes. DUWO heeft een visie op wie haar belanghebbenden zijn en betreft deze. Met de adviesraad heeft DUWO een extra platform voor belanghebbenden in het leven geroepen. De visitatiecommissie kent een pluspunt toe voor het betrekken van belanghebbenden en beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DUWO heeft een adviesraad in het leven geroepen, is actief deelnemer aan Kences, de brancheorganisatie voor studentenhuysvesters, en heeft geregeld contact met onderwijsinstellingen, gemeenten, huurdersvertegenwoordiging en andere belanghebbenden.

DUWO overlegt jaarlijks met de door haar opgerichte Adviesraad Studentenhuisvesting, waarin vertegenwoordigers van de onderwijsinstellingen en studentenbonden in het werkgebied zitting hebben. De Adviesraad geeft advies over actuele onderwerpen op het terrein van studentenhuisvesting. In 2014 is bijvoorbeeld gesproken over de rol van gemeenten bij studentenhuisvesting.

DUWO heeft, als grootste lid, een trekkersrol in Kences. Dit is de brancheorganisatie voor studentenhuisvesters. Ook op lokaal niveau werkt DUWO samen met collega-corporaties. Met de onderwijsinstellingen in het werkgebied zijn contracten afgesloten om buitenlandse studenten en gasten te huisvesten, waarvoor DUWO een zelfstandig product heeft ontwikkeld. Ook over de ontwikkeling van (nieuwbouw)projecten en de huisvesting van Nederlandse studenten is geregeld contact met de onderwijsinstellingen. DUWO wil samenwerken met elke gemeente waar ze woningen bezit, en prestatieafspraken over studentenhuisvesting afsluiten. In dit kader is regelmatig op ambtelijk en bestuurlijk niveau overleg met de gemeentes. Om haar bezit uit te breiden werkt DUWO ook samen met projectontwikkelaars en investeerders.

DUWO beschikt over een communicatieplan- en beleid. In haar jaarverslag gaat DUWO in op het belanghebbendenmanagement en hetgeen er in het afgelopen jaar op dit vlak gebeurd is. Het hebben van prestatieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met zowel gemeenten als onderwijsinstellingen is een doelstelling uit het ondernemingsplan. Klanttevredenheid is ook een doelstelling. Het KWH label is een meetinstrument.

De RvC overlegt twee keer per jaar openbaar, waarbij vertegenwoordigers van de huurdersorganisaties en de OR worden uitgenodigd. Het contact met deze organisaties verloopt in de regel door de commissaris die op voordracht van de huurders is benoemd.

De huurderscommissaris heeft sinds 2013 één keer per jaar informeel overleg met de huurdersorganisaties. Het bestuur stelt de RvC op de hoogte van de uitkomsten van adviestrajecten van de huurdersorganisaties. Naast de twee openbare vergaderingen heeft de RvC in 2014 een apart gesprek met de OR over de fusie gehad, waarin werd teruggeblikt en vooruitgeblikt. Over contact met andere belanghebbenden wordt de RvC door het bestuur geïnformeerd.

De huurders en hun vertegenwoordigers hebben bij DUWO de rol van coproducent gekregen en hun inbreng zal zoveel mogelijk aan het begin van de beleidscyclus worden meegenomen Koersdocument DUWO 2014 – 2016). In 2015 stelde DUWO het duurzaamheidsbeleid vast. Het

beleid werd in coproducentschap met de huurdersorganisaties tot stand gebracht (jaarverslag 2015).

5.4.2 Openbare verantwoording

7 Onder 'Openbare verantwoording' valt de beschikbaarheid van een openbare publicatie waarin de gerealiseerde prestaties worden vermeld en de afwijkingen worden toegelicht. DUWO voldoet aan het ijkpunt voor een zes. In de jaarverslagen zijn doelen en prestaties voor het afgelopen jaar overzichtelijk weergegeven; dat maakt de openbare verantwoording transparant. Hiervoor kent de visitatiecommissie een pluspunt toe en zij beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De voorgenomen prestaties staan, evenals de gerealiseerde prestaties, in het jaarverslag. In aparte hoofdstukken wordt ingegaan op zowel de doelstellingen als de prestaties. In de vorm van een balanced scorecard worden deze overzichtelijk aan elkaar gekoppeld. Het jaarverslag staat op de website. Daarnaast staat een aantal kerngegevens en kengetallen op de website, evenals beleidsdocumenten als het ondernemingsplan. DUWO maakt de adviezen van de adviesraad openbaar en heeft een periodieke nieuwsbrief.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor DUWO resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer	Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan	7	7,3 33%	6,9
	Check	7		
	Act	8		
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7	6,3 33%	
	Toetsingskader	7		
	Naleving Governancecode	5		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7	7,0 33%	
	Openbare verantwoording	7		

6,9 De planning- en controlcyclus bij DUWO functioneert naar behoren. Dat geldt zowel voor de onderdelen 'Plan', 'Check' als 'Act'. De laatste onderscheidt zich in positieve zin en is als 'goed' beoordeeld vanwege een actieve wijze van bijsturing door de corporatie. Het interne toezicht is (ruim) voldoende beoordeeld. Dat geldt voor het functioneren van de Raad van Commissarissen en de hantering van het toetsingskader. Positief is dat de RvC een actieve wijze van deskundigheidsbevordering heeft en actief aan haar samenstelling werkt. Het oordeel over governance is echter beïnvloed door de wijze waarop de corporatie de Governancecode naleeft, waarbij de zittingstermijn van de RvC en de visitatie tekort schoten. De externe legitimering en openbare verantwoording van DUWO is ruim voldoende. Met een breed veld van belanghebbenden wordt actief samengewerkt.

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper Stichting DUWO

Inleiding

Opgericht in 1945 door de Technische Universiteit Delft is DUWO de oudste studentenhuysvester van Nederland. DUWO heeft landelijke toelating en is na de meest recente fusie met de Stichting Leidse Studentenhuisvesting begin 2013 thans werkzaam in Delft, Den Haag, Leiden, Amsterdam, Deventer en Wageningen. DUWO verhuurt ca. 30.000 studentenkamers met het zogeheten campuscontract. We doen dat met ruim 170 collega's (152 fte) verdeeld over vier vestigingen. In 1986 is de toenmalige Stichting Delftse Studentenhuisvesting (de voorloper van DUWO) een toegelaten instelling in de zin van de Woningwet geworden. Als studentenhuysvester pur sang is DUWO bekend geworden door haar uitvinding van het campuscontract op grond waarvan studenten na het beëindigen van hun studie hun studentenkamer moeten verlaten. Ook is DUWO de oprichter van Kences, de Nederlandse koepel van studentenhuysvesters en meer recent van Netwerk Cum Laude, een internationaal samenwerkingsverband van studentenhuysvesters.

Missie en Visie

Onze missie luidt: *“ Als grootste verhuurder zijn we de expert op het gebied van studentenhuisvesting in Nederland. We vinden dat wonen een essentieel onderdeel is van het studentenleven. Vanuit ons maatschappelijk gedachtegoed is ons doel om zoveel mogelijk Nederlandse en internationale studenten zo snel mogelijk aan veilige, kwalitatief goede en betaalbare huisvesting te helpen. Duurzame oplossingen staan centraal en bepalen onze keuzes. In sommige steden kan het binden van afgestudeerden reden zijn om ook aan deze groep andere passende huisvesting ter beschikking te stellen (na afloop van het campuscontract).”*

Onze visie op de markt voor studentenhuisvesting is dat het de komende jaren voor studenten nog moeilijk zal zijn om aan veilige, kwalitatief goede en betaalbare woonruimte te komen. Als grootste studentenhuysvester van Nederland speelt DUWO een leidende rol om dit woningtekort terug te dringen. Innovatieve oplossingen en kostenefficiëntie zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Het specialisme van DUWO komt tot uiting in de DUWO-formule, een totaalpakket aan producten en diensten toegespitst op de woningbehoefte van studenten. De kernelementen zijn beschikbaarheid, betaalbaarheid en betrokkenheid.

DUWO Nu

Recente Geschiedenis

In de periode 2000-2010 werd DUWO geconfronteerd met een sterk oplopend tekort aan studentenkamers. Het bekende probleem was dat de bouw van betaalbare kamers gepaard ging met hoge onrendabele investeringen. DUWO heeft in die jaren veel kamers gebouwd met behulp van de zogeheten collegiale financiering, kort gezegd met behulp van financieel sterke corporaties. Door het aanbreken van de financiële crisis, de nieuwe overheidsheffingen en de strengere regelgeving verdween deze vorm van financiering geheel en moesten nieuwe wegen gevonden worden.

In 2011 startte DUWO de grootschalige moderniseringsoperatie “DUWO 2014 “. De belangrijkste doelstellingen waren het streven naar verlaging van de beheerkosten per verhuureenheid door digitalisering van onze dienstverlening gericht op selfservice van onze klanten én uitbreiding van ons kamerbestand met een gelijkblijvend of zelfs teruglopend personeelsbestand. Dat zou ons in staat stellen om voor commerciële partijen als beheerder van hun studenteneenheden op te treden en via onze projectontwikkeling nieuw eigen aanbod te creëren met behoud van onze financiële goegedheid. Gelijkblijvende klanttevredenheid is hierbij een belangrijke randvoorwaarde.

Het project is inmiddels succesvol afgerond en de doelstellingen zijn gehaald. In een periode waarin ook nog een fusie tussen DUWO en SLS Wonen in Leiden werd gerealiseerd. In 2015 is vooral aandacht besteed aan de afhechting van dit project en de vastlegging ervan in administratieve procedures, functieprofielen etc. DUWO staat nu weer open voor nieuwe taken.

Grenzen aan de groei

DUWO blijft streven naar een betere beschikbaarheid van woonruimte voor studenten. DUWO wil blijven groeien maar wel gecontroleerd; in Amsterdam is verdere uitbreiding mogelijk, maar in Delft en Leiden is er over enige tijd sprake van consolidatie in de markt van de Nederlandse student. In Den Haag is dat laatste afhankelijk van de groei van de Universiteit Leiden in die gemeente. Elk jaar komen er meer buitenlandse studenten in Nederland een studie volgen. Gegeven het belang van deze sterk groeiende groep voor onze onderwijsinstellingen heeft DUWO ervoor gekozen om hoge prioriteit aan de huisvesting van deze groep te geven. Meer dan bij de Nederlandse student vraagt deze vorm van huisvesting intensief contact met de ontvangende onderwijsinstelling om vraag en aanbod blijvend op elkaar af te stemmen, zowel in aantallen als in product marktcombinaties.

Om daarnaast nog verder te kunnen groeien, zal DUWO zich moeten beraden op nieuwe strategieën. Er zijn twee strategieën die DUWO daarin kan volgen: verdere uitbreiding van werkgebied en een differentiatie in de doelgroep door ook voor kenniswerkers huisvesting aan te bieden.

Met de groei beoogt DUWO, naast een betere beschikbaarheid, ook haar positie als landelijke specialist te versterken en een verdere reductie van de bedrijfskosten mogelijk te maken.

Een zware taak

Betaalbaarheid van woonruimte blijft één van de strategische doelen van DUWO. In het sociaal leenstelsel betekent een verhoging van de huur voor veel studenten straks direct een hogere schuld na afstuderen. Zij zullen de keuze om op kamers te gaan zeer weloverwogen nemen en kritisch zijn op de geboden prijs en kwaliteit. Behalve de vraag van huurders, stuurt ook wet- en regelgeving aan op alsmaar hoogwaardiger en duurzamer producten.

DUWO onderschrijft de ambitie, maar de realisatie ervan zorgt voor hoofdbreken. DUWO slaagt er sinds 2012 in om zelfstandige studentenwoningen te realiseren zonder onrendabele top, maar om te kunnen blijven bouwen zal het in de toekomst nog slimmer moeten. DUWO zal met collega-corporaties en commerciële partijen moeten blijven samenwerken; zij de positie als vastgoedeigenaar en DUWO de rol van exploitant, waarbij een gedeelde eigendomspositie voor DUWO niet uitgesloten is.

De belastende overheid

Na jaren van terugtrekkende overheid is de laatste jaren een omgekeerde beweging te zien die ook in de Nieuwe Woningwet wordt bevestigd. Dat zien we in financieel opzicht doordat de overheidssteun is opgedroogd en nu anno 2016 DUWO netto betaler aan de staat is geworden. DUWO houdt er serieus rekening mee dat deze situatie de komende jaren zal voortduren en mogelijk zal worden uitgebreid.

Tegelijkertijd kent de overheid zichzelf en maatschappelijke belanghouders een zwaardere rol toe in de aansturing van en het toezicht op corporaties. Deze situatie waarin zeggenschap van overheid en maatschappij toeneemt in combinatie met een groot financieel belang, dreigt een nieuw soort bureaucratie en complexiteit teweeg te brengen. DUWO gelooft dat een toenemende externe belangstelling voor en discussies over de corporatiesector tot beter functioneren kunnen leiden, maar houdt als gevolg hiervan ook rekening met administratieve lastenverzwaringen, gerelateerd aan strenger toezicht en meer medezeggenschap.

Nieuwe spelers

Er komen meer aanbieders op de markt van studentenhuisvesting. Het rendement in deze vastgoedmarkt is weliswaar niet hoog, maar wel zeker. DUWO wil met de aanbieders in haar werkgebied zoveel mogelijk samenwerken als het gaat om huisvesting tot de liberalisatiegrens. Dit kan (minimaal) in de vorm van het gezamenlijk aanbieden van woonruimte voor studenten. Verdergaande samenwerking heeft echter de voorkeur van DUWO en dat bestaat uit het gezamenlijk ontwikkelen van huisvesting (op basis van het PvE van DUWO) en het beheren door DUWO van die woonruimten. Dit laatste vormt een uitdaging sinds het van kracht worden van de nieuwe Woningwet waarin deze vormen van samenwerking worden verboden. De (nieuwe) aanbieders waar DUWO niet mee samenwerkt, blijken in het algemeen een hogere huurprijs te vragen. DUWO heeft betaalbaarheid hoog in het vaandel staan en zal zich daarmee ook meer profileren en zich duidelijk onderscheiden van die andere aanbieders. Hiermee is een concurrentievoordeel te halen, zeker in een markt die zich op termijn zou kunnen ontspannen.

De huurder

Het is denkbaar dat de student minder lang gebruik gaat maken van studentenhuisvesting. Het lagere inkomen van studenten kan ertoe leiden dat op enig moment het aantal studenten dat uitwonend wil zijn in absolute termen lager is dan we nu kennen. Waarschijnlijker is dat de vraag naar betaalbare woonruimte alleen maar groter wordt. Goed en periodiek marktonderzoek om onze voorraad aan te laten sluiten op de vraag van onze huidige en toekomstige student is een absolute noodzaak. De markt van de buitenlandse student is daarbij een uitdaging op zich. Een student die bij DUWO huurt, zal zoveel mogelijk zelf de administratieve handelingen verrichten. Hij krijgt daarvoor het gemak van zaken met DUWO doen op elk gewenst moment en vanuit zijn eigen kamer. DUWO zorgt voor een adequaat beheer van de woning en woonomgeving en koppelt hierover tijdig terug aan de huurders.

Financiële onzekerheid

De economische vooruitzichten blijven onzeker, ook voor de (middel)lange termijn. De druk op de Kamervraag, op huurprijzen, op kwaliteit, de mogelijkheden voor financiering en de noodzaak van bezuinigingen zal onverminderd groot blijven. De ruimte om financiering aan te trekken wordt gelimiteerd door de regelgeving van onze financiële toezichthouders. De groei van DUWO zou dus voor een belangrijk deel tot stand moeten komen door investeringen door derden. De mogelijkheden daartoe zijn echter eveneens ingeperkt door de overheid. De financiële onzekerheid wordt de komende jaren vooral bepaald door regelgeving van de overheid en toezichthouders en ontwikkelingen in de markt voor studentenhuisvesting.

Conclusie

DUWO gaat ervan uit dat stilstand, door met name exogene onzekerheden, kwetsbaar maakt en wil in de komende jaren met onverminderde energie en enthousiasme blijven werken aan het versterken van haar organisatie, positie en toekomst als specialist in studentenhuisvesting in Nederland. De strategie hiervoor is 'gecontroleerde groei'.

Van Woord naar Daad: Gecontroleerde groei

Controle in de vorm van een goede organisatie. Dit betekent voortborduren op DUWO 2014, voortdurend zorgen dat alle systemen goed werken en medewerkers in staat zijn om de systemen goed te gebruiken. Dit betekent ook blijven werken aan integratie en afstemming tussen onze vestigingen en Groep. Tevens is controle in de vorm van een adequaat risicomanagement noodzakelijk.

Controle ook bij de groei van DUWO: in Amsterdam uitbreiding, maar in Delft en Leiden meer consolidatie en in Den Haag mogelijke groei als de Universiteit Leiden in Den Haag structureel en blijvend groeit.

Controle ook in de uitbreiding van het werkgebied; DUWO heeft landelijke toelating maar de focus is op het midden van Nederland. Aanpalend aan het bestaande werkgebied is DUWO actief geworden in Deventer en Wageningen in de vorm van een satelliet van de huidige vestiging Amsterdam. Bij voldoende omvang kan een dergelijke satelliet de positie van zelfstandige vestiging krijgen.

Ten slotte ook controle bij een eventuele verbreding van de doelgroep naar kenniswerkers; alleen als stakeholders vragen om hier een rol te vervullen en vooralsnog in de vorm van een pilot en niet eerder dan in de tweede helft van 2015.

Deze strategie van gecontroleerde groei zet dus in op het versterken van de eigen organisatie, het afronden van de bouwprogramma's waarmee in kader van het Ondernemingsplan 2011-2015 begonnen is en het gecontroleerd pakken van kansen om door te groeien

Gecontroleerde groei

DUWO zet er voor de komende jaren op in om haar maatschappelijke positie te verstevigen en zo mogelijk uit te breiden. Een stevige basis in de vorm van een goede organisatie is daarbij van essentieel belang. DUWO realiseert haar groeiambitie langs drie sporen:

1. DUWO moet op volle sterkte zijn
2. Afmaken waarmee begonnen is
3. Groei vindt gecontroleerd en gedoseerd plaats

Spoor 1. Op volle sterkte

DUWO heeft zich in 2015 vooral gericht op het op orde brengen van de interne organisatie die als gevolg van DUWO 2014 en een fusie op onderdelen flink veranderd was. Het vergde een extra inspanning om alles in werkprocessen en procedures te verankeren en de juiste medewerker op de juiste plaats te krijgen.

Een integraal personeelsbeleid moet er in 2016 voor zorgen dat DUWO een moderne werkgever is waar kwaliteit goed beloond wordt. Dit vergt inspanning van leidinggevenden, goede opleiding, begeleiding en flexibiliteit van medewerkers. Begin 2016 is de pilot "flexibel werken" gestart en een nieuwe beoordelingssystematiek voorgelegd aan MT en OR.

DUWO stelt zich als doel om de lijn van operational excellence (in bouwen en beheren) door te zetten en het huidige niveau van de betrokkenheid van zittende en nieuwe huurders bij en tevredenheid over de –veelal digitale- dienstverlening minimaal gelijk te houden. Het (preventieve) beheer op de complexen wordt intensiever en richt zich meer op de nieuwe huurder en niet meer op de vertrekkende huurder.

Een gedegen risicomangement in de bedrijfsvoering is noodzakelijk. Het sluitstuk is een stevige governance, waarin op een proactieve en effectieve manier invulling wordt gegeven aan de vereisten vanuit intern en extern toezicht.

Spoor 2. Afmaken waarmee we begonnen zijn

Gelijktijdig en gecontroleerd maakt DUWO in het eigen werkgebied af waar het mee begonnen is: de realisatie van de bestaande plannen in de regio Amsterdam, Delft, Leiden en Den Haag, Deventer en Wageningen. Behalve in Amsterdam, worden in principe geen nieuwe projecten dan nu al bekend zijn in ontwikkeling genomen in het werkgebied, tenzij ontwikkelingen op de markt (instroom studenten, uitbreiding onderwijsinstellingen, et cetera) daarom vragen. De markt wordt kritisch gevolgd en nieuwe ontwikkelingen en kansen individueel gewikt en gewogen, waarbij ook risico's in kaart worden gebracht.

DUWO zorgt daarnaast zorgen voor haar bestaand bezit. Om dit te structureren is in 2015 gestart met de ontwikkeling van het portefeuillemanagement.

DUWO heeft een beperkt aantal reguliere sociaal huurwoningen, niet zijnde studentenwoningen, met name in Delft. Actieve beleidsontwikkeling of uitbreiding van deze reguliere voorraad is niet

aan de orde. Van deze circa 2000 woningen komt een deel door verkoop of ombouw tot studentenwoningen niet meer beschikbaar voor de verhuur. Voor de huurders blijven wij aanspreekbaar op onze taak als verhuurder. Wij treden op als beherende organisatie en voeren, in overleg met de betrokken huurdersorganisatie, het noodzakelijke onderhoud uit.

Spoor 3. Gecontroleerde en gedoseerde groei

In het vorige ondernemingsplan constateerde DUWO dat haar deskundigheid in heel Nederland in te zetten is. Dit kan waar mogelijk als eigenaar maar ook als beheerder. DUWO heeft daarvoor een beheermodel ontwikkeld.

3a. Uitbreiding van het werkgebied

DUWO ziet het als haar taak om studenten te huisvesten, primair in het huidige werkgebied dat bestaat uit de vestigingen Amsterdam, Delft, Leiden, Den Haag en Midden-Nederland. Elke vestiging is actief in een woningmarktgebied waar sprake is van een tekort aan woonruimte voor studenten. Met het behalen van de doelen die in het ondernemingsplan 2011-2015 zijn opgenomen, wordt een belangrijk deel van dit tekort ingelopen. In Amsterdam wordt de doelstelling verhoogd met 1.000 eenheden. De markt voor buitenlandse studenten buiten beschouwing latend, komt op termijn in het huidige werkgebied (exclusief Amsterdam) min of meer een evenwichtssituatie op de woningmarkt voor studenten in zicht. Het beheer van de woningvoorraad zal met de ontwikkeling van het portefeuillemanagement meer gestructureerde aandacht krijgen. DUWO zal echter geen organisatie worden die zich uitsluitend richt op het beheren van haar woningvoorraad.

Groei draagt bij aan het benutten van de nieuwe, efficiënte DUWO-organisatie en een verdere kostenreductie. Groei verstevigt bovendien de positie van DUWO als de landelijke specialist. In Nederland zijn er meer onderwijssteden met een tekort aan woonruimte voor studenten. DUWO heeft landelijke toelating en kan dus ook in die gemeenten woonruimte aanbieden. Dit wordt als een *secundaire taakstelling* gezien, waarbij in ieder geval geldt dat de doelen in het huidige werkgebied gehaald moet worden.

Om actief te worden buiten het huidige werkgebied wordt een afwegingskader gehanteerd. Dit kader wordt bij elk project in het uitbreidingsgebied gebruikt en ook aan de RvC voorgelegd. Dit is geen afvinklijst waarbij geldt dat aan alle onderdelen moet worden voldaan, maar het vormt een overzicht van criteria die in relatie tot elkaar de argumenten geven om al dan niet actief te worden buiten het huidige werkgebied.

3b. Uitbreiding van de doelgroep

Naast de uitbreiding van het werkgebied is de groeistrategie 'uitbreiding van de doelgroep' een optie. Ook hierbij geldt dat er sprake van controle zal zijn. DUWO wordt regelmatig gevraagd om een rol te spelen bij de vervolghuisvesting van de (ex-) studenten. Gemeenten en onderwijsinstellingen hebben er belang dat deze groep van startende kenniswerkers in de gemeente blijft wonen. DUWO heeft tot nu toe gekozen voor het profiel van studentenhuisvester. Op beperkte schaal is in samenwerking met een andere corporatie vervolgwoningruimte aangeboden waarbij DUWO de potentiële huurders doorverwees naar die collega-corporatie.

Een andere doelgroep kan tot vertroebeling van het profiel studentenhuisvester leiden en de stakeholders mogelijk van DUWO vervreemden. Aangezien de vraag juist van onze belangrijkste stakeholders komt, is dat geen gevaar. De doelgroep startende kenniswerkers heeft een moeilijke positie op de woningmarkt en is ook gebaat bij flexibele en tijdelijke huisvesting om de eerste stap te zetten die vaak snel gevolgd wordt door een vervolgstap op de 'reguliere' woningmarkt.

Nader onderzoek moet inzicht geven in de wenselijkheid van deze optie en de risico's ervan. DUWO wil hierbij samenwerking zoeken met marktpartijen. Zoals eerder gememoreerd, heeft de overheid dergelijke vormen van samenwerking verboden.

Het bestuur

Op dit moment huisvest DUWO zo'n 30.000 studenten. Deze klanten waarderen onze dienstverlening, zo blijkt uit onze metingen. We staan ook niet stil. Nieuwe vormen van huisvesting voor topsporters, autistische studenten en buitenlandse studenten gaan gepaard met de doorontwikkeling van onze campussen om een inspirerend en attractief kennismilieu te creëren. Intern staan we er financieel goed voor. En werken aan onze verbeterpunten beschouwen we als onze dagelijkse opgave.

Maatschappelijk verantwoording afleggen over deze activiteiten van DUWO doen we dan ook graag en met enige tevredenheid. Maar de zorg en aandacht voor de nabije toekomst overheerst. Onze doelgroep van beleid is altijd in de leeftijdscategorie van de student, denkt en handelt digitaal en beweegt in toenemende mate tussen de internationale onderwijsinstellingen. Het is de stellige overtuiging van dit bestuur dat DUWO haar digitale dienstverlening waar mogelijk verder gestalte moet geven en het persoonlijk contact met onze huurders op de complexen moet intensiveren. Vanuit een goede financiële basis blijven werken aan het oplossen van het kamertekort is bestuurlijk een uitgemaakte zaak. Onze spelregels als verwoord in het driesporen beleid vormen hierbij de leidraad tot succes.

Bijlage 2: Reactie van RvC en het bestuur

Reactie van RvC en Bestuur DUWO op visitatierapport

Algemeen

DUWO is tevreden met een overall score van ruim een 7, een mooi cijfer. Daarbij scoren we een 7,7 voor presteren naar vermogen en een 7,2 voor presteren naar opgaven en ambities. Dit zijn cijfers waar we absoluut trots op kunnen zijn. De samenwerking met Ecorys is plezierig en constructief verlopen. Als studentenhuysvester zijn we binnen corporatieland 'een vreemde eend in de bijt'. Het was prettig om te constateren dat de visitatiecommissie zich goed verdiept heeft in onze bijzondere positie en oog heeft voor de bijzondere plaats die DUWO inneemt in de corporatiesector. We hebben echter wel geconstateerd dat "het pak van de visitatie op een aantal punten ons niet helemaal past". De methode is volledig geënt op de reguliere corporatie en niet altijd toepasbaar op DUWO als categorale studentenhuysvester.

Governance

De visitatiecommissie geeft aan dat op de onderwerpen zittingsduur en visitatie DUWO niet voldoet aan de governancecode, waarbij de visitatiecommissie de uitleg van DUWO niet overtuigend vindt. Inderdaad heeft DUWO de maximale zittingstermijn van twee leden verlengd, om zo de integratie van de fusiecorporaties en de modernisering van DUWO in een stabiele omgeving te kunnen afronden. Het bestuur en de RvC zijn van mening dat de verlenging te rechtvaardigen en voldoende overtuigend is omdat 2013 en 2014 voor DUWO hectische jaren waren, waarbij bestuurlijke continuïteit moest prevaleren boven de formele regelgeving. Er was sprake van een postfusie periode die de nodige aandacht vroeg en in 2013 deed zich onverwacht de mogelijkheid voor tot aankoop van de Vestia eenheden in Den Haag. Ten slotte werd in 2014 een belangrijk modernisering c.q. digitaliseringsproject beëindigd, met als doel om de beheerkosten per eenheid onder de € 900,- te krijgen.

Het resultaat van de bestuurlijke continuïteit is, zoals de visitatiecommissie elders in het rapport constateert, dat het fusieproces succesvol is afgerond (onder meer tot uitend komend in een positief oordeel van de OR) en dat het doel om de beheerkosten te verlagen ook is gerealiseerd. En in dezelfde periode zijn 900 Vestia eenheden succesvol in beheer genomen. Een prestatie waarvoor de commissie het cijfer '9' geeft.

Aan de zelfreflectie wordt door de RvC veel waarde gehecht. Het instrument voor zelfreflectie wordt intensief gebruikt en uit de beschrijving van de commissie is op te maken dat dit als een inhoudelijk goede uitwerking wordt gezien. Het rapport van de Autoriteit Woningcorporaties over de autoinspectie van DUWO op 30 november 2015, laat het oordeel 'goed' zien op een vergelijkbare onderdeel. De RvC en het bestuur vinden het oordeel van de visitatiecommissie tot uiting komend in het cijfer '6' dan een schamel oordeel.

Presteren volgens belanghebbenden

Dit onderwerp laat een grillig beeld zien. Gemeenten, onderwijsinstellingen en beleggers en collega corporaties zijn bijna unaniem tevreden over onze prestaties en de samenwerking. Jammer dat de huurders ons op een aantal punten een lage score geven. Hierover gaan we met hen in gesprek en zien dat als een opgave voor ons om dat te verbeteren. We constateren dat de bestuurlijke continuïteit binnen de studentenhuysvesterorganisaties mogelijk van invloed is geweest op enkele lage scores. Studentbestuurders zijn in de regel één tot twee jaar bestuurslid. Voor hen is het lastig om een oordeel te geven over onze prestaties in de afgelopen vier jaar.

Daarnaast zijn we van mening dat door de waarderingsmethode het oordeel van de onderwijsinstellingen er enigszins bekaaid vanaf komt. In de tekst en in tabel 3.1 vermeldt de commissie wel separaat het oordeel van de onderwijsinstellingen, maar dit oordeel komt onvoldoende tot uiting in eindcijfer, omdat in de cijfermatige waardering het onderwijs in de categorie de categorie 'overig' valt, samen met de collega corporaties en de beleggers. Dit doet geen recht aan de bijzondere positie die de onderwijsinstellingen als stakeholders voor ons innemen. Wij zijn van mening dat de onderwijsinstellingen óók cijfermatig opgevoerd zouden moeten worden als een aparte categorie. In plaats van drie categorieën die ieder meetellen voor 33% ontstaan er dan vier categorieën die ieder meetellen voor 25%. Dit zou voor het onderwerp presteren volgens belanghebbenden resulteren in een cijfer van **6,7** (i.p.v. een 6,5).

We van mening dat de niet-studenten huurdersorganisatie her en der in het rapport onevenredig veel aandacht krijgt, terwijl men slechts 7% van onze huurders vertegenwoordigt.

Ten slotte een woord van dank aan onze stakeholders en de visitatiecommissie voor hun waardevolle feedback. De input zullen we gebruiken bij het opstellen van ons in het najaar op te stellen ondernemingsplan 2017- 2020.

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

DUWO

Naam	Functie
Jan Benschop	Directeur-bestuurder
Wilbert Bots	Coördinator visitatie
Gerrit Dijkstra	Vestigingsdirecteur Delft
Arne Dolle	Directeur Vastgoed
Michiel Ensink	vestigingsdirecteur Leiden
Gerrit van Erven	Controller
Sjors Hartman	Directeur financiën
Douwe Hoogstra	Voorzitter RvC
Gijsbert Mul	Vestigingsdirecteur Den Haag, directeur Accommodate
Harry Nuij	Lid RvC
Hans Pluim	Vestigingsdirecteur Amsterdam a.i
Paul Rullmann	Vicevoorzitter RvC
Heleen de Vreese	Directeur-bestuurder
Frans van der Zon	Manager strategie en beleid

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. M. Aangenendt	Haagse Hogeschool
Dhr. L. Bobbe	De Key
Dhr. H.W. te Beest	Universiteit Leiden
Mevr. N. van de Griend	TU Delft
Dhr. W. Gruwel	Huurdersorganisatie Vulcanus
Dhr. R. Hardij	Huurdersvereniging BRES
Dhr. L. Ivens	Wethouder Gemeente Amsterdam
Dhr. J. Kosten	Huurdersorganisatie Vulcanus
Dhr. J. Kroes	Universiteit Leiden
Dhr. K. Land	Wijwonen (huurdersorganisatie)
Mevr. A. Lagae	Gemeente Amsterdam
Dhr. P. Laudy	Wethouder Gemeente Leiden
Dhr. N. de Leeuw	Gemeente Delft
Dhr. C. van der Meer	Huurdersorganisatie Vulcanus
Mevr. J. van der Meer	Gemeente Den Haag
Dhr. H. de Nie	Adviseur Huurdersorganisatie Vulcanus
Dhr. E. Nijkamp	Haerzathe Investments
Dhr. M. Nollen	Hogeschool Inholland
Dhr. R. De Prez	Wethouder Gemeente Delft
Dhr. A. Peters	Universiteit van Amsterdam
Mevr. T. Raas	Hogeschool Inholland
Dhr. D. Rwema	Vereniging Bewoners Uilenstede
Mevr. V. Segaar	Duwoners (huurdersorganisatie)
Dhr. R. Sitton	Woonbron
Mevr. L. Steijger	Haagse Hogeschool
Dhr. F. Snijders	Vrije Universiteit
Dhr. E. Slot	Ten Brinke Slot Projectontwikkeling
Mevr. A. Stokkers	TU Delft
Mw. J. van der Veer	Vrije Universiteit
Dhr. P. de Vos	Gemeente Leiden
Dhr. J. Wijsmuller	Gemeente Den Haag

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van DUWO in 2016 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met DUWO te hebben.

Rotterdam, 15 juni 2016



Rob Out

Coördinator maatschappelijke visitaties ECORYS Nederland B.V.

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

DUWO

Visitatieperiode januari 2016 – mei 2016

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden die de onafhankelijkheid ten positieve dan wel ten negatieve kunnen beïnvloeden en
- c) in de twee jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen die de visitatie raken en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Pia van Oord



Naam en handtekening:

Gerard Agterberg



Naam en handtekening:

Bart Witmond



Plaats:

Rotterdam

Datum:

2 mei 2016

Bijlage 5: Curricula vitae van de visitatoren

Functie: voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Van Oord-Wiessing, ir. A.F.

Geboorteplaats en –datum:

Genève (CH), 3 september 1951

Woonplaats:

Schipluiden

Huidige functie:

Zelfstandig consultant

Onderwijs:

1969-1976: Stedebouwkunde, Faculteit van Bouwkunde (Technische Universiteit Delft)

1963-1969: Gymnasium β, Arnhem

Loopbaan:

2010 – heden: Ecorys, visitator

2010 – heden: Zelfstandig consultant, directeur Anne Advies

2005 – 2010: Kristal projectontwikkeling, adviseur Strategie en Beleid

1992 – 2005: Woondrecht (rechtsvoorganger van Woonbron Dordrecht), directeur Project- en productontwikkeling

1986 – 1992: gemeente Den Haag, project- en wijkcoördinator Naoorlogse wijken

1982 – 1986: gemeente Rotterdam, project- en wijkcoördinator Stadsvernieuwing

1976 – 1982: Stad en Landschap bv. (rechtsvoorganger van RBOI, nu Rho adviseurs voor leefruimte) te Rotterdam

Profielchets:

Pia van Oord is uitstekend thuis in het werkveld van de woningcorporaties. Zij was daarin gedurende de laatste vijftientig jaar werkzaam als manager, directielid en beleidsadviseur.

Daarvoor werkte zij 10 jaar bij de lokale overheid aan grootstedelijke vraagstukken.

Zij heeft deelgenomen aan een tiental visitatiecommissies, zowel in de rol van voorzitter en als projectleider/algemeen commissielid.

Pia van Oord is voorzitter van de raad van commissarissen van een coöperatieve woningbouwvereniging en was gedurende enige tijd gewoon commissaris bij een woningcorporatie.

Daarnaast is zij werkzaam als zelfstandig consultant en was zij tot voor kort raadslid in haar woonplaats.

Projectleider

Naam, titel, voorletters:

Witmond, drs. B.J.

Geboorteplaats en -datum

Amsterdam, 17 april 1964

Huidige functie:

Partner Ecorys, sectormanager Freight

Onderwijs:

1983 – 1988 Universiteit van Amsterdam, doctoraal Politicologie met bijvak economie
1982 – 1983 Conservatorium Arnhem, voorbereidend jaar jazzopleiding drums

Loopbaan:

Sinds 2002 Verschillende posities bij Ecorys (senior consultant, partner en manager)
2001 – 2002 Coördinator aardgasbatenfonds (ICES) ministerie Verkeer en Waterstaat
2000 – 2001 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1999 – 2000 Projectleider milieubeleid (chemische) industrie ministerie VROM
1999 – 2000 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1989 – 1999 (Senior) beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken
1988 – 1989 Centrum voor Milieukunde, Universiteit van Leiden: onderzoeker

Profiel schets:

Bart is een politicoloog met een economische inslag en gespecialiseerd in vraagstukken waar publieke en private partijen samenwerken. Als beleidsmaker bij drie ministeries werkte hij vanuit het publieke belang samen met marktpartijen. Als partner en manager bij Ecorys houdt hij zich vooral bezig op het veld van integrale gebiedsontwikkeling. Zo heeft hij een governance model en een financieringsarrangement (IenM, Flevoland, Almere) voor de gebiedsontwikkeling van Almere ontwikkeld. Hij heeft voor diverse projectontwikkelaars en corporaties gewerkt aan projecten op het vlak van natuurontwikkeling in combinatie met woningbouw. Bart kent de belangen van de gemeenten op het vlak van woningbouw goed vanuit zijn onderzoeken voor de ministeries van BZK (economische effecten agglomeraties), Financiën en VROM (beleidsevaluatie binnenstedelijke of uitleglocaties). Hij heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en heeft voor de gemeenteraden een publicatie gemaakt: de Handreiking grondbeleid voor raadsleden (VNG-publicatie). Hij werkt op het lokale schaalniveau in projecten voor diverse rekenkamers van gemeenten voor evaluatie van woningbouw, vitale wijken en grondbeleid (Eindhoven, Haarlemmermeer en Winsum) en als projectleider van diverse maatschappelijke visitaties van corporaties. De kernvaardigheden van Bart zijn gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen, kennis van gebiedsontwikkeling en een vlotte pen om complexe materie begrijpelijk te formuleren.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- 1997 – 2003: Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 7: Presteren naar Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		7,1
Landelijk		
<p>Traditioneel voert DUWO periodiek marktonderzoek uit in de steden binnen haar werkgebied. Met de oplevering van het prognosemodel Apollo kreeg DUWO er in 2012 een belangrijk instrument bij om de woningvraag in het hele werkgebied van jaar tot jaar te monitoren. Met het model, een initiatief van DUWO en mede ontwikkeld door Kences en BZK, kan per studiestad aangeven hoeveel studenten er de komende 8 jaar worden verwacht en of zij een vraag hebben als uitwonende student (jaarverslag 2012). Dit onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd (jaarverslag 2014).</p> <p>Om de woonruimte beschikbaar te houden voor studenten wordt gewerkt met een campuscontract. Na afloop van de studie moeten de studenten de kamer verlaten. 95% van de campuseenheden heeft een campuscontract.</p>	<p>De studentenhuisvesters verenigd in Kences zetten zich langjarig in voor de beschikbaarheid van woonruimte voor studenten. (Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)</p>	7,0
<p>De zelfstandige woningen worden verhuurd via Studentenwoningweb. De onzelfstandige eenheden via instemming (jaarverslagen).</p> <p>Toewijzingen onder de EU inkomensgrens: 2015: 99,9% 2014: 99,1% 2013: 96,0% 2012: 99,6%</p>	<p>Eind 2009 is door de Europese Commissie beschikt dat corporaties per jaar 90% van hun vrijkomende woningen met een kale huurprijs onder de huurtoeslaggrens moeten verhuren aan huishoudens met een inkomen van maximaal 33.614</p>	8,0
Amsterdam		
<p>DUWO heeft een betaalbaarheidsbeleid heeft dat strikter is dan de stedelijke afspraken, nl. gem 85% onder de kwaliteitskortingsgrens. Dit beleid is nagekomen. Daar beneden verhuurt DUWO 885 t/m de jongerengrens in de huurtoeslag.</p>	<p>Partijen spreken af dat er wordt gemonitord of per jaar ten minste 7.500 van de vrijkomende corporatiewoningen met een huurprijs onder de huurtoeslaggrens worden verhuurd met een huurprijs onder de hoge aftoppingsgrens van de huurtoeslag (€ 554,76 prijspeil 2011). Het getal van 7.500 vrijkomende woningen is gebaseerd op 70% van de vrijgekomen woningen met een huur tot de huurtoeslaggrens over de jaren 2008 en 2009 (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 20).</p>	9,0
<p>In Amsterdam heeft DUWO met 17 onderwijsinstellingen contracten voor de verhuur van 2.605 eenheden (Jaarverslag 2014). In 2013 waren dit 2.400 eenheden en in 2012 1.435. Deze aantallen worden in gezamenlijk overleg jaarlijks herzien en DUWO garandeert deze aantallen. DUWO komt contracten na, die jaarlijks worden herijkt. DUWO spreekt daarin af om zich in te spannen om de groei van de onderwijsinstellingen te faciliteren en daarin worden in gezamenlijkheid afspraken gemaakt.</p>	<p>Duwo verbindt zich als verhuurder voortdurend 675 Woonruimten beschikbaar te stellen en te houden voor verhuur aan buitenlandse Studenten, Gasten en PhD Studenten die tijdelijk aan de Vrije Universiteit studeren of verbonden zijn (SOK VU 2011 - 2016). Vanaf 2014 zijn dit 497 eenheden (SOK VU 2014 - 2019).</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Het marktaandeel van DUWO groeit de laatste jaren door uitbreiding van de UvA.		
Delft		
<p>In 2015 was de inschrijfduur voor onzelfstandige woningen 16 maanden, in 2014 20 maanden, in 2013 18 maanden en in 2012 27 maanden.</p> <p>Voor zelfstandige woningen was de inschrijfduur in 2015 45 maanden, in 2014 44, in 2013 31 maanden.</p> <p>De slaagkans was 20% in 2015, 21% in 2014, 28% in 2013 en 20% in 2012.</p> <p>In 2015 zijn bijna alle woningen passend toegewezen. DUWO-breed is 93% van de zelfstandige woningen passend toegewezen in 2014. In 2013 was dit 89% en in 2012 99,7%. Voor de onzelfstandige eenheden is dit in alle jaren 100%. Per vestiging staat echter geen informatie opgenomen.</p>	Huurders moeten zich binnen redelijke tijd kunnen huisvesten in een passende woning die past bij hun financiële draagkracht. Referentiepunt daarvoor zijn de Nibudrichtlijnen. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)	7,0
Geen informatie verstrekt. Gezien de geringe omvang van de opgave met een 5 beoordeeld.	Grote gezinnen (6 en meer personen) worden binnen 6 maanden direct bemiddeld naar een passende woning. DUWO 1 per jaar (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)	6,0
Er is onderzoek uitgevoerd naar de woningbehoefte van kenniswerkers. Dit beschouwd DUWO als een mogelijke nieuwe markt (jaarverslag 2014). Vooralsnog zijn studenten de primaire doelgroep van DUWO en zijn opgaven voor kenniswerkers derhalve niet voor DUWO.	Naast duurzame en langdurige kwaliteit, is er ook behoefte aan tijdelijkheid. Gemeente en corporaties erkennen, dat er een kleine maar groeiende vraag is naar woonruimte voor maximaal één jaar (naast de vraag naar studentenhuising). (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)	
De zelfstandige studenteneenheden worden aangeboden via Studentenwoningweb. De onzelfstandige eenheden worden via instemming verhuurd (Jaarverslag 2014).	Duwo maakt voor de matching, de koppeling van de student-woningzoekenden en beschikbare woonruimte, gebruik van een eigen landelijk/internationaal werkend systeem. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)	7,0
In Delft heeft DUWO met 6 onderwijsinstellingen contracten voor de verhuur van 2.292 eenheden (Jaarverslag 2015). In 2012 waren dit c.a. 2.000 eenheden. Uit de gesprekken met de onderwijsinstellingen is gebleken dat DUWO de het aantal afgesproken aantal eenheden inderdaad garant stelt.	Jaarlijks beschikbaar hebben van 890 eenheden voor buitenlandse studenten en overige gasten, met een marge van 5% naar boven of naar beneden. SOK TU Delft. Dit aantal wordt jaarlijks in samenspraak herzien.	7,0
Den Haag		
<p>De meeste woningen (1.660, 73%) hebben een huur tot aan de jongerengrens en zijn daarmee voor studenten onder de 23 jaar met huurtoeslag goed betaalbaar (jaarverslag 2014). Dit is voor heel DUWO. Voor Den Haag was dit 88%. Voor 2014 is dit niet separaat voor Den Haag in de jaarverslagen opgenomen.</p> <p>DUWO houdt de huurtoeslaggrens aan voor haar woningbezit om betaalbaarheid te garanderen.</p>	De SVH draagt er zorg voor dat per gemeente jaarlijks minimaal 70% van de vrijkomende voorraad tot de huurprijsgrens aan de BBSH-doelgroep wordt verhuurd. (Regionale prestatieafspraken 2010 - 2014)	8,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
De gemiddelde slaagkans voor studenten is in Den Haag 18% (2015), 24% in 2014. In 2013 was dit 23% en in 2012 13%. Studenten zijn de enige doelgroep van DUWO in Den Haag, waardoor een vergelijk niet	Partijen spreken af dat de slaagkans in de regio op een sociale huurwoning voor de BBSH-doelgroep minstens gelijk moet zijn aan die van de lage middeninkomens, die weer minstens gelijk moet zijn aan de overige inkomens. De slaagkansen onder andere voor de minima worden gemonitord (Regionale prestatieafspraken 2010 - 2014).	
DUWO maakt gebruik van het campuscontract voor studenten.	De gemeente verwacht van verhuurders van studentenwoningen dat ze gebruik maken van het campuscontract, teneinde de huisvesting ook voor toekomstige studenten te borgen. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)	7,0
2015: 2 statushouders gehuisvest. In overeenstemming met gemeente is de afspraak gemaakt dat een verklaring van een onderwijsinstelling of andere relevante instantie nodig is om aan te tonen dat de statushouder gaat studeren. Vervolgens kan de statushouder zich inschrijven in het woonruimteverdeelsysteem. 2014: geen statushouders gehuisvest in Den Haag. Hiervoor is geen informatie over statushouders in Den Haag in de jaarverslagen opgenomen.	DUWO huisvest studerende statushouders dan wel met een bewezen studie-ambitie (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)	7,0
Deze aantallen worden in gezamenlijk overleg jaarlijks herzien en DUWO garandeert deze aantallen. In Den Haag heeft DUWO met 7 instellingen een contract voor de verhuur van 1.430 eenheden (Jaarverslag 2014)	DUWO verbindt zich gedurende de looptijd van het contract 390 woonruimten beschikbaar te stellen en te houden voor verhuur aan Buitenlandse studenten en Gasten, die tijdelijk aan De Haagse Hogeschool studeren of verbonden zijn. (Contract Haagse Hogeschool 2012 - 2015). Vanaf 2015 is dit 350 woningen SOK 2015 - 2019)	7,0
Midden Nederland		
De zelfstandige studenteneenheden worden aangeboden via Studentenwoningweb. De onzelfstandige eenheden worden via instemming verhuurd (Jaarverslag 2014).	DUWO heeft met WoningNet een speciale toewijzingsmodule ontwikkeld voor studentenhuishuizing, Studentenwoningweb (SWW), die ook in Deventer zal worden ingezet. (SOK Deventer - DUWO)	7,0
DUWO maakt gebruik van het campuscontract voor studenten.	Alle studentenwoningen worden door DUWO verhuurd met een campuscontract. Dit zorgt ervoor dat de woningen ook in de toekomst voor studenten (tijdig) beschikbaar blijven. (SOK Deventer - DUWO)	7,0
Leiden		
Deze aantallen worden in gezamenlijk overleg jaarlijks herzien en DUWO garandeert deze aantallen. In Leiden heeft DUWO met 8 partners een contract voor de verhuur van 506 eenheden Jaarverslag 2014).	Beschikbaarheid van 416 eenheden voor buitenlandse studenten en andere gasten voor de Universiteit Leiden. (Afspraken DUWO 2014 - 2015. Voor 2015 - 2016 zijn dit er 439.	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Betaalbaarheid		6,9
Landelijk		
<p>De meeste woningen (1.660, 73%) hebben een huur tot aan de jongerengrens en zijn daarmee voor studenten onder de 23 jaar met huurtoeslag goed betaalbaar (jaarverslag 2014).</p> <p>Bij een nieuwe verhuring wordt de huur aangepast naar de streefhuur. Woningen met huurtoeslag worden zo nodig afgetopt om deze betaalbaar te houden voor studenten onder 23 jaar. DUWO houdt 85% van de woningen onder de kwaliteitskortingsgrens.</p> <p>Servicekosten worden kostendekkend in rekening gebracht.</p> <p>In 2015 was de gemiddelde huurverhoging 1,7% voor het studentenbezit.</p> <p>De gemiddelde huurverhoging de zelfstandige eenheden per 1 juli 2014 kwam uit op 3,5%. In 2013 was dit 3,4%. In 2012 zijn de huren met 2,3% verhoogd.</p> <p>De huren van de onzelfstandige eenheden zijn in 2012 met gemiddeld 2,1% verhoogd. In 2013 met 3,4%. In 2014 met 4,6%.</p>	<p>De studentenhuisvesters verenigd in Kences zetten zich langjarig in voor betaalbare woonruimte voor studenten. (Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)</p>	7,0
Amsterdam		
<p>De huurverhoging in Amsterdam was 1,7% in 2015, 3,5% in 2014, 3,3% in 2013. In 2012 2,3%. De huurtoeslaggrens, kwaliteitskortingsgrens en jongerengrens zijn bepalend in het huurplafond.</p> <p>De huren van de accommodatie eenheden zijn in 2012 met gemiddeld 2,2% verhoogd. In 2013 met 3,1% en in 2014 met 5,1%. In 2015 was dit 2,2%.</p>	<p>Het beperken van financiële problemen door te hoge woonlasten (woonvisie 2009 - 2020, p.45)</p>	7,0
Delft		
<p>2015: 74% van vrijgekomen reguliere woningen is betaalbaar. Voor 2015 is geen informatie beschikbaar.</p> <p>Ultimo 2014 is 87% van de eenheden in Delft betaalbaar.</p> <p>De gemiddelde huurverhoging de zelfstandige eenheden in Delft was 3,7% in 2014, 3,5% in 2013. In 2012 2,3%</p> <p>De huren van de onzelfstandige eenheden zijn in 2012 met gemiddeld 2,3% verhoogd. In 2013 met 3,8% en in 2014 met 4,5%</p>	<p>DUWO houdt minimaal 75% van de reguliere voorraad betaalbaar. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018);</p> <p>Minimaal 90% van het bezit voor de doelgroep studenten (campuscontracters) wordt onder de kwaliteitskortingsgrens aangeboden (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018);</p>	7,0
Den Haag		
<p>Ultimo 2014 was 81% van de eenheden in Den Haag betaalbaar.</p> <p>De gemiddelde huurverhoging de zelfstandige eenheden in Den Haag was 3,3% in 2014, 3,5% in 2013. In 2012 2,3%</p>	<p>Van de eenheden die DUWO in bezit en beheer bestaat minimaal 80% van haar studenteneenheden aan met een huur onder de kwaliteitskortingsgrens voor jongeren onder de 23 jaar en streeft ernaar om dit voor 85% van het aanbod te realiseren. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>DUWO verhuurt haar woningen onder de huurtoeslaggrens.</p> <p>De huren van de onzelfstandige eenheden zijn in 2012 met gemiddeld 0,9% verhoogd. In 2013 met 4,4% en in 2014 met 4,0%</p>	<p>DUWO biedt de overige woningen aan in de categorie 'bereikbaar' voor studenten vanaf 23 jaar. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)</p>	7,0
Midden Nederland		
<p>DUWO verhuurt haar eenheden onder de huurtoeslaggrens. 85% van de eenheden worden verhuurd onder de kwaliteitskortingsgrens. De servicekosten worden tegen de kostprijs doorbelast. Het beleid is niet vestiging specifiek maar landelijk.</p> <p>Ultimo 2014 was 96% van de eenheden betaalbaar.</p>	<p>Een betaalbare huur is voor veel studenten het belangrijkste zoekcriterium en daarom is het beleid er bij DUWO op gericht de huren laag te houden. DUWO houdt bij toewijzing rekening met huurtoeslaggrenzen dan wel – bij kamers – met redelijke maximale bruto woonlasten. (SOK Deventer - DUWO)</p>	7,0
Leiden		
<p>In 2015 is 84% van de eenheden onder de kwaliteitskortingsgrens verhuurd (landelijk). In Leiden heeft eind 2015 83% van de wooneenheden een huurprijs onder de jongeren aftoppingsgrens.</p> <p>De gemiddelde huurverhoging van de zelfstandige eenheden in Leiden was 3,4% in 2014, 3,3% in 2013. In 2012 2,3%</p> <p>De huren van de onzelfstandige eenheden zijn in 2012 met gemiddeld 0,9% verhoogd. In 2013 met 2,4% en in 2014 met 1,5%.</p>	<p>Het betaalbaar houden van de studentenhuisvesting. De huurprijs van 85% van het aanbod ligt onder de kwaliteitskortingsgrens (389) en de overige woningen onder de eerste aftoppingsgrens (556). Kamers die niet voor huurtoeslag in aanmerking komen hebben een kale huurprijs van maximaal 260 euro.(Prestatieafspraken Leiden 2015 - 2020)</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,0

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Amsterdam		
In Amsterdam zijn in 2014 26 personen gehuisvest die onder een bijzondere doelgroep vallen. In 2015 waren dit er 24. Als er een specifieke vraag is om een aangepaste woning te leveren, dan wordt gekeken welke (beschikbare) woning geschikt te maken is. Voor veel woningen van DUWO geldt dat deze toegankelijk zijn (gelijkvloers), maar overige fysieke investeringen, bv. in badkamer, worden bekeken als concrete verzoek er is. In Haarlem verhuurt DUWO daarnaast een complex aan Leger des Heils, waar ook begeleiding bij geboden wordt.	Partijen streven er naar dat wijken zoveel mogelijk geschikt zijn voor bewoning door mensen met een beperking. Daarbij gaat het om fysieke voorzieningen in de zin van toegankelijkheid van gebouwen en openbare ruimte, maar ook om welzijn- en zorgvoorzieningen die het (langer) zelfstandig blijven wonen mogelijk moeten maken (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 14).	7,0
Delft		
In 2014 zijn totaal 23 huurders gehuisvest van een bijzondere doelgroep (excl. statushouders). In 2015 waren dit er 21. Het gaat om urgenten en huurders van Stumass.	Corporaties en gemeente spreken af jaarlijks een aantal woningen beschikbaar te stellen voor groepen woningzoekenden die niet regulier dan wel via de bestaande urgentiecriteria aan woonruimte kunnen komen. (Prestatieafspraken 2009 - 2012)	7,0
Den Haag		
In 2015 heeft DUWO in Den Haag 35 eenheden verhuurd aan bijzondere doelgroepen. DUWO heeft in 2014 aan 6 huurders van Stichting Mooi huisvesting geboden, 53 via Foyer en 37 via Anton Constandse en 19 aan Mondriaan ROC Opvoedpoli. In 2014 totaal 115. In 2013 kwamen 30 nieuwe jongeren in de Foyer wonen. Door de overname van Vestia bezit kreeg DUWO een tweede begeleid wonen project: een samenwerking met Mondriaan ROC, de Opvoedpoli en DUWO. Ook werd huisvesting geboden voor het project Mixed Inn (Anton Constandse) In 2012 kwamen er 37 nieuwe jongeren in de Foyer wonen.	DUWO is aanspreekbaar op huisvesting van bijzondere doelgroepen die met woonbegeleiding gehuisvest moeten worden, met name als er een relatie is met de doelgroep studenten. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)	7,0
Midden Nederland		
Leiden		
DUWO biedt bijzondere doelgroepen in Leiden huisvesting, o.a. aan huurders van Gemiva SVG, Cardea, Haardstee, Binnenvest en Stumass. In 2015 waren dit 60 huurders en in 2014 waren dit 59 huurders excl. statushouders.	DUWO heeft de ambitie om huisvesting aan bijzondere doelgroepen te bieden, indien het studerende huurders betreft.	7,0
Gemiddelde beoordeling		
		7,0

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Woningkwaliteit		7,0
Algemeen		
<p>DUWO pleegt onderhoud volgens haar meerjaren onderhoudsbegroting.</p> <p>Vanaf 2014 worden met nieuwe huurders welkomstgesprekken gehouden. Dit is in de plaats gekomen van de mutatie-inspectie, waardoor contact met de nieuwe huurder wordt opgebouwd in plaats van met de vertrekkende huurder. De mutatie-inspectie is in 2012 afgeschaft (jaarverslagen 2012 en 2014)</p> <p>In 2013 is door adviesbureau Alphaplan, o.b.v. een steekproef in A'dam, Leiden en Delft vastgesteld dat "de kwaliteit van de complexen goed is" en op onderdelen soms meer dan op grond van eigen beleid (sober en doelmatig) noodzakelijk geacht.</p>	<p>Conditie en onderhoudstoestand: DUWO streeft een 'sober en doelmatig' onderhoud na (Ondernemingsplan 2011 - 2015).</p>	7,0
<p>DUWO hanteert de huurtoeslaggrens, kwaliteitskortingsgrens en jongerengrens als maximum. Door de huurtoeslag blijft de prijs/kwaliteit verhouding goed.</p>	<p>DUWO streeft naar een aanvaardbare prijs-kwaliteitverhouding (Ondernemingsplan 2011 - 2015)</p>	7,0
Amsterdam		
Delft		
Den Haag		
Deventer		
Leiden		
Kwaliteit dienstverlening		6,7
Landelijk		
<p>DUWO2014: In 2013 lanceerde DUWO online studentenhuisvesting: een klantcontactcentrum, vernieuwde website, huurdersportaal, telefooncentrale en een nieuw primair systeem. Klanten kunnen hierdoor zelf hun zaken digitaal regelen.</p>	<p>De website krijgt een centrale plaats in de afhandeling van klantcontact (Ondernemingsplan 2011 - 2015).</p>	7,0
<p>In 2014 voorbereiding afgerond om automatisering en digitalisering, die voor NL studenten al beschikbaar was, uit te breiden naar internationale huurders (reserveren, contracten sluiten, huur betalen en klachten melden). De onderwijsinstellingen krijgen een eigen portal.</p>	<p>Accommodate aansluiten op KCC/huurdersportal/Xpand (Koersdocument DUWO 2014 - 2016)</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Door digitalisering van klantprocessen was een KWH meting in 2014 en 2015 niet mogelijk. Ook in 2013 is geen meting gedaan omdat de methodiek niet voldoet om het oordeel van klanttevredenheid in kaart te brengen (jaarverslagen 2013 / 2014). In 2012 is de klanttevredenheid door het KWH met een 7 beoordeeld. Wel is DUWO nog steeds labelhouder omdat KWH niet kan meten.	Jaarlijks KWH label behalen (ondernemingsplan 2011-2015)	6,0
In 2013 lag dit op 63%. In 2014 is dit gestegen naar 77%. In 2015 steeg dit verder naar 87%	95% van de contactformulieren binnen de vastgestelde tijd afronden. In 2015 is dit doel neerwaarts bijgesteld naar 80%.	5,0
In 2012 is veel gedaan om Studentenwoningweb te verbeteren. Het systeem wordt sinds 2011 gebruikt om leegkomende zelfstandige studentenwoningen te verhuren (Jaarverslag 2012).	1 digitaal DUWO loket - studentenwoningweb.	7,0
2015: 88,5%	Aandeel tevreden bezoekers MijnDuwo 80%	8,0
Amsterdam		
Delft		
Den Haag		
Midden Nederland		
De hogeschool houdt de huisvesting van buitenlandse studenten in eigen hand (jaarverslag 2015)	DUWO opent een woonservicepunt in Deventer, in het gebouw van Saxion Hogescholen. (SOK Deventer - DUWO)	
Leiden		
Energie en duurzaamheid		6,3
Landelijk		
DUWO werkt aan bewustwording en gedragssturing bij medewerkers en huurders, verbetering van de energetische kwaliteit en energie inkoop. DUWO kocht in 2015 al haar energie duurzaam in. Voorbeelden van maatregelen zijn ingrepen in installaties als ventilatoren, verlichting en stookinstallaties. Bij nieuwbouw wordt individuele bemetering aangebracht als onderdeel van het PvE (Jaarverslagen). DUWO organiseert de Student Energy Race waarin studentenhuizen uit Delft, Leiden en Den Haag met elkaar de strijd aanbinden om de meeste energie te bezuinigen. Doel is om het energiebewustzijn onder alle huurders te vergroten.	DUWO wil woonlasten ook verlagen door actieve en slimme energie-inkoop, investeren in energiebesparing en door huurders bewust te maken van hun energieverbruik (Ondernemingsplan 2011 - 2015).	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>DUWO voorzag in 2012 7.200 woningen van een energielabel, 1/3 van de vhe.2/3 van de woningen zijn niet labelplichtig. 50% van de gelabelde objecten heeft een C label of beter. Hiermee ligt DUWO op koers om de doelstellingen uit het energieconvenant te behalen. Ultimo 2015 moeten nog 8.600 vhe's van een label worden voorzien, waarvan 3.500 van derden zijn.</p>	<p>Corporatiewoningen hebben in 2021 gemiddeld energielabel B (Convenant Energiebesparing Huursector).</p>	7,0
Amsterdam		
<p>Studentenhuisvesting past niet binnen de systematiek van labeling. Er zijn geen prestaties gevonden op het vlak van energie en duurzaamheid in Amsterdam. DUWO is sinds 2004 actief in Amsterdam en de energieprestatie van het relatief jonge bezit is goed. Door de sloop / nieuwbouw op Uilenstede is dit complex ook duurzaam. Op Uilenstede heeft sloopniewbouw gezorgd voor een flinke verbetering. Er zijn 744 oude woningen met G-label uitgegaan en nieuwe voor in de plaats gekomen met hoge energetische kwaliteit</p>	<p>de basisambitie bedraagt 12.000 labelstappen per jaar. (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 46). Hoewel de labelsystematiek niet opgaat voor studentenhuisvesting blijkt uit de prestatieafspraken wel een opgave voor energie en duurzaamheid in algemene zin.</p>	7,0
Delft		
<p>In Delft wordt gewerkt aan energiebesparingstips voor studenten (2014). In 2015 sloot DUWO zich aan bij Delft Solar City, een pilot waarbij op de daken van studentencomplexen zonnepanelen worden geplaatst.</p> <p>DUWO organiseert de Student Energy Race waarin studentenhuis uit Delft, Leiden en Den Haag met elkaar de strijd aanbinden om de meeste energie te bezuinigen. Doel is om het energiebewustzijn onder alle studenten/onze huurders te vergroten.</p> <p>Verder zijn geen prestaties gevonden. Volgens DUWO zijn deze afspraken over energie niet van toepassing op DUWO.</p>	<p>De corporaties en de gemeente maken een plan van aanpak voor woningen met EFG-labels. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)</p> <p>In 2014 maken de corporaties inzichtelijk welke woningen geschikt zijn om een energie-sprong te maken tot energienul. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)</p> <p>In 2015 hebben de corporaties een plan van aanpak voor het energieneutraal renoveren (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018).</p> <p>De totale woningvoorraad van de corporaties verbruikt in 2020 20% minder energie en veroorzaakt 20% minder CO2 uitstoot dan in 2008. (Prestatieafspraken 2009 - 2012)</p>	6,0
Den Haag		
<p>Geen prestatie gevonden. Volgens DUWO is deze afspraak over energie niet van toepassing op DUWO.</p>	<p>Partijen zetten zich in om als onderdeel van de transitie naar een duurzame energiehuishouding lokale warmtenetten te ontwikkelen die op termijn aan elkaar gekoppeld kunnen tot een regionaal warmtenet. (Regionale prestatieafspraken 2010 - 2014)</p>	6,0
<p>DUWO organiseert de Student Energy Race waarin studentenhuis uit Delft, Leiden en Den Haag met elkaar de strijd aanbinden om de meeste energie te bezuinigen. Doel is om het energiebewustzijn onder alle studenten/onze huurders te vergroten.</p>	<p>DUWO verbetert de energieprestatie van haar woningvoorraad door de toevoeging van nieuwe eenheden en door energetische ingrepen te doen op het moment dat renovatie of groot-onderhoud worden uitgevoerd. Door de huidige labelsystematiek is het voor DUWO maximaal haalbaar om bij studenteneenheden een B-label te realiseren in de nieuwbouw (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)</p>	5,0
Midden Nederland		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Leiden		
<p>In 2015 is een plan opgesteld wat moet leiden tot slimme bemetering. Dit stelt DUWO in de loop van 2016 in staat om de afname van energieverbruik te monitoren c.q. te beïnvloeden.</p> <p>DUWO neemt deel aan een proef met de q-ton, een nieuw soort warmteboiler die tapwater energiezuinig verwarmt (jaarverslag 2015).</p> <p>In 2013 en 2015 is een student energy race gehouden in 12 studentenhuizen in Leiden. In 2013 zorgde deze race voor een energiebesparing van 16% bij de elf deelnemende studentenhuizen, in 2014 38%. In het kader van deze race zijn de deelnemende huizen voorzien van slimme meters.</p>	Het energieverbruik en de CO2 uitstoot neemt gemiddeld met 3% per jaar af in 2014 - 2020. (Prestatieafspraken Leiden 2015 - 2020)	
Gemiddelde beoordeling		6,6

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Nieuwbouw		
		7,5
Landelijk		
<p>DUWO heeft de afgelopen jaren veel eenheden toegevoegd door het omzetten van reguliere woningen in studentenhuysvesting. Vooral in Delft is dit veel gebeurd (102 in 2014, 154 in 2012) maar ook in andere steden zoals het samenvoegen in Uilenstede.</p>	<p>Waar mogelijk en wenselijk zetten de corporaties reguliere woningen om naar studentenhuysvesting, zowel bij eigen bezit als bij bezit van andere corporaties. (Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)</p>	8,0
<p>Amsterdam: 3.438 Delft: 1.276 Den Haag: 1.121 Midden Nederland: 502 Leiden: 1.110 Totaal: 7.447 eenheden toegevoegd aan de voorraad. Hiervan zijn Midden Nederland en 846 eenheden woningen van Vestia bij inbegrepen. Exclusief overgenomen bezit zijn 6.099 eenheden toegevoegd door nieuwbouw of sloop/nieuwbouw.</p>	<p>Toevoegen van 16.000 eenheden en DUWO levert hiervan in de periode 2012-2015 6356 nieuwbouweenheden (Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Amsterdam</p> <p>Van de doelstelling 9.000 eenheden te realiseren levert DUWO een bijdrage van 1/3 van de opgave (Jaarverslag 2013). Dit zijn gemiddeld 300 woningen per jaar.</p> <p>DUWO heeft, al dan niet in beheer, 3.438 eenheden toegevoegd. Dit zijn 860 woningen per jaar.</p> <p>2015: 876 eenheden - 246 in eigendom - 630 in beheer</p> <p>2014 - 783 eenheden: - 393 eenheden nieuwbouw Uilenstede - 48 eenheden door samenvoeging (Uilenstede) - 342 eenheden De Feniks - Er zijn 342 woningen in beheer genomen, en 89 woningen zijn uit beheer gegaan.</p> <p>2013 - 688 eenheden - 605 eenheden Sciencepark 2 (eigendom) - 59 eenheden Dennenrodepad (beheer) - 24 eenheden omgebouwd in Kolenkitbuurt (beheer)</p> <p>2012 - totaal 1.091 toevoegingen - 314 eenheden nieuwbouw Uilenstede (Eigendom) - 614 eenheden nieuwbouw Dennenrodepad - 163 overige projecten</p>	<p>De gemeente heeft een Plan van Aanpak voor het toevoegen van 9.000 studentenwoningen opgesteld. Deze toevoeging moet plaatsvinden door een mix van maatregelen (tijdelijke en permanente bouw, tijdelijke verhuur van te slopen woningen, transformatie kantoren, labeling van woonruimte voor studenten). De opgave is voor een periode van 10 jaar. (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 15, nr. 80).</p> <p>De doelstelling is neerwaarts bijgesteld naar 8.000 woningen over 2014 - 2018.</p>	10,0
<p>DUWO heeft met Houthaven gepionierd en ook met Spinozacampanus (Dennenrodepad en Darlingstraat) heeft DUWO een positieve bijdrage geleverd door in een stilgevalle herstructureringswijk in Zuidoost te zorgen voor woningbouw. Eerder transformeerde DUWO hier met Rochdale al 2 honingraatflats tot studentenhuisvesting. Met het Elseviergebouw heeft DUWO ook een succesvolle transformatie afgerond en met Veltmanstraat wordt straks ook een gesloopt pand in herstructureringsgebied Nieuw West een nieuwe invulling gegeven.</p>	<p>De transformatie van achterstandsgebieden tot gevarieerd woningaanbod, goede voorzieningen en een goede openbare ruimte wordt dooraantrekkelijke leefbare wijken met enkele partijen onverminderd als zeer belangrijk gezien (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 35).</p>	8,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Delft		
Met X-ray als voorbeeld heeft DUWO de meeste eenheden in Delft op de campus gerealiseerd.	Het accent voor de studentenwoningbouw wordt gelegd op woningen op de campus. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)	7,0
<p>3.600 eenheden in 7 jaar, gemiddeld 514 eenheden per jaar (prestatieafspraken t/m 2013).</p> <p>2.600 eenheden in 10 jaar, gemiddeld 260 eenheden per jaar v.a. 2014 (nieuwe prestatieafspraken)</p> <p>Opgave is totaal 1.548 woningen (2012: 514, 2013: 514, 2014: 260, 2015: 260)</p> <p>In 2012 - 2015 zijn 1.276 eenheden toegevoegd in Delft. Dit is minder dan de opgave. In 2017 komt dit aantal op 1.761 eenheden door projecten die nu in uitvoering zijn (jaarverslag 2015). In dit licht bezien is het voor de hand liggend dat DUWO de opgave zal halen.</p> <p>2015: 118 eenheden - 58 in eigendom - 60 in beheer</p> <p>2014 - 625 eenheden: - 521 eenheden X-Ray - 102 eenheden door ombouw - 2 tijdelijke eenheden</p> <p>2013: 126 eenheden - 91 eenheden in eigendom - 35 eenheden in beheer</p> <p>2012 - 407 eenheden - 256 in eigendom - 151 in beheer (102 eenheden opgeleverd aan de Michiel de Ruijterweg en 154 eenheden door ombouw van woningen tot studenteneenheden)</p>	<p>Gemeente en Duwo zetten in op realisatie van minimaal 3.600 studenteneenheden voor 2016. (Prestatieafspraken 2009 - 2012)</p> <p>Uitgaande van groei van het aantal studerenden in Delft in de komende jaren, en met in achtname van landelijke ontwikkelingen op het terrein van de studiefinanciering die nadelig voor het wonen zouden kunnen zijn, streven DUWO en gemeente naar de toevoeging van 2.600 studentenwoningen in de periode 2014 – 2023. (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018)</p>	7,0
Den Haag		
In 2015 is deze opgave niet gehaald en zijn 3 woningen toegevoegd. Plannen voor 160 eenheden zijn doorgeschoven naar 2016. Voor 2015 is de prestatie derhalve onvoldoende, maar de periode waarvoor de opgave van toepassing is biedt voldoende ruimte om de opgave alsnog te halen. Daarom beoordeeld met een 5.	De gemeente Den Haag heeft de ambitie in de periode 2015-2022 2.800 studenteneenheden toe te voegen. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)	5,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Gemiddeld is de opgave 150 woningen per jaar. Door aankoop en nieuwbouw / ombouw heeft DUWO totaal 1.121 woningen aan haar bezit toegevoegd in Den Haag. Dit zijn gemiddeld 280 woningen. 846 hiervan zijn van Vestia aangekocht, en dus geen toevoeging aan de markt als geheel. Exclusief het aangekochte deel is de toevoeging 275 woningen, 69 per jaar.</p> <p>2015: 3 eenheden - 2 in eigendom - 1 in beheer</p> <p>2014 - 54 eenheden: - 47 eenheden Gevers Deynootweg - 7 eenheden door ombouw</p> <p>2013 - 1.013 eenheden - 617 eenheden Waldorpstraat 1 en 2 - 396 eenheden Anna van Buerenplein</p> <p>2012: - Door ombouw 51 eenheden extra.</p> <p>In Den Haag zijn 846 studenteneenheden en 7 overige eenheden van Vestia aangekocht (Jaarverslag 2013).</p> <p>Het aandeel van DUWO in de opgave is onbekend. Voor de overname van het Vestia bezit speelde DUWO een kleine rol in Den Haag. De overname van het Vestia bezit is als zesde prestatieveld toegevoegd en separaat beoordeeld.</p>	<p>1.500 kamers in 2010 - 2014 realiseren, voor 2015 - 2020 eveneens 1.500 kamers realiseren (Landelijk Actieplan Studentenhuisvesting)</p>	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Midden Nederland		
<p>DUWO ziet een opgave in Deventer en wil hieraan bijdragen. De eerste stap hierin is het aankopen van studenteneenheden geweest.</p> <p>2014 - 502 eenheden: - 502 eenheden over 24 complexen aangekocht.</p> <p>De prognoses laten een minder harde groei van studenten zien. De oorspronkelijke ambitie is naar beneden bijgesteld (jaarverslag 2014).</p> <p>In 2015 zijn nog eens 65 eenheden aangekocht in Midden Nederland (Deventer).</p> <p>In Wageningen is DUWO bezit met de voorbereiding van 440 eenheden. Dit valt qua prestatie niet binnen de huidige visitatieperiode maar laat zien dat DUWO de opgave serieus oppakt.</p> <p>Tegelijk geeft DUWO aan dat de markt in Deventer onvoldoende ruimte biedt om op dit moment uit te breiden.</p>	<p>Het streven is om in een periode van 5 tot 7 jaar in Deventer 900 wooneenheden te realiseren onder de voorwaarde dat het tekort aan studentenhuysvesting dit rechtvaardigt (SOK Deventer DUWO)</p> <p>Komende 5 jaar behoefte aan circa 1.160 wooneenheden. (Notitie studentenhuysvesting Deventer, 2011)</p>	8,0
Leiden		
<p>Met het toevoegen van 1.110 eenheden heeft DUWO een wezenlijke inspanning geleverd in het terugdringen van het tekort.</p> <p>2015 - 806 eenheden - 133 in eigendom Leidse Schans - 673 in beheer Leidse Schans</p> <p>2014 - 2 eenheden: - 2 eenheden door ombouw Thorbeckehof</p> <p>2013 - 38 eenheden - 38 eenheden Langebrug</p> <p>2012 - 264 eenheden - 252 eenheden Hildebrandpad opgeleverd - 12 eenheden in beheer Rijnsburgerweg</p>	<p>In de Task Force Studentenhuisvesting werd eind december 2008 een tekort aan huysvesting voor ca. 3.500 personen geconstateerd (dit is inclusief de groeiambitie van de universiteit). De gemeente Leiden en SLS Wonen blijven zich inspannen om het woningtekort voor studenten sterk te verkleinen. (Prestatieafspraken Leiden 2009 - 2015)</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Gemiddeld is de opgave 700 woningen per jaar o.b.v. 3500 woningen in 2015 - 2020. DUWO heeft in 2015 806 eenheden toegevoegd en overtreft hiermee de opgave.</p> <p>DUWO-projecten die op stapel staan zijn: Meelfabriek (57), Langebrug (216), Leidse Schans (beheer van ca. 1.350) en Sanders (110 vhe). Totaal 1.733 eenheden. Inclusief de oplevering in 2015 komt dit op 2.539 eenheden waarmee DUWO bijna 3/4 van de opgave voor haar rekening neemt.</p>	<p>Het tekort aan studentenwoningen terugdringen tot 500 in 2020 (Prestatieafspraken Leiden 2015 - 2020)</p> <p>het tekort aan (studenten)woningen inlopen (Nota Wonen 2020)</p> <p>De ambitie is dat in 2020 circa 3.500 woningen zijn gebouwd. Voor studentenhuisvesting is het woningtekort in 2020 teruggedrongen tot 1.000 (Nota Wonen 2020).</p>	8,0
<p>Door ombouw van woningen en bijvoorbeeld het realiseren van studentenhuisvesting in het anatomiegebouw draagt DUWO bij aan deze opgave.</p>	<p>Hergebruik van bestaand vastgoed, bijvoorbeeld kantoren als studentenhuisvesting. (Nota Wonen 2020)</p>	7,0
Sloop		7,0
Amsterdam		
<p>Met de sloop ten behoeve van nieuwbouw van 887 eenheden in 4 jaar draagt DUWO bij aan de opgave van aantrekkelijke wijken.</p> <p>2015: 190 eenheden Stavangerweg 2014 - 268 eenheden: - 268 eenheden Uilenstede 2013: 109 woningen onttrokken 2012: Sloop Laan van Kronenburg, 320 eenheden om nieuwbouw Uilenstede mogelijk te maken.</p> <p>Overigens moest Houthavens worden gesloopt omdat het tijdelijke huisvesting betrof. Zowel DUWO als de studenten en de buurt hadden dit liever laten staan.</p>	<p>De transformatie van achterstandsgebieden tot gevarieerd woningaanbod, goede voorzieningen en een goede openbare ruimte wordt dooraantrekkelijke leefbare wijken met enkele partijen onverminderd als zeer belangrijk gezien (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 35).</p>	7,0
Delft		
<p>2013: 63 woningen onttrokken</p>	<p>Dit is onderdeel van het ombouwen van woningen naar studenteneenheden en draagt derhalve bij aan de opgaven om eenheden toe te voegen.</p>	
Den Haag		
<p>2013: 17 woningen onttrokken 2012: Door ombouw 44 woningen onttrokken aan de voorraad</p>	<p>Dit is onderdeel van het ombouwen van woningen naar studenteneenheden en draagt derhalve bij aan de opgaven om eenheden toe te voegen.</p>	
Midden Nederland		
Leiden		
<p>2015: 25 eenheden gesloopt In 2014 259 eenheden aan de Wassenaarseweg gesloopt In 2013 zijn aan de Verlengde Wassenaarseweg 252 tijdelijke eenheden gesloopt</p>	<p>Een kwaliteitssprong in de goedkope voorraad is nodig middels renovatie, sloop en nieuwbouw (Woonvisie 2005 - 2015, p.45)</p>	7,0

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verbetering bestaand woningbezit		7,0
Amsterdam		
Met het ombouwen van woningen tot studenteneenheden en het samenvoegen draagt DUWO bij aan een gevarieerd aanbod en geeft een impuls aan de kwaliteit van de gebouwde omgeving. Voorbeelden zijn: 48 eenheden samengevoegd en 268 omgebouwd in Uilenstede (2014) 24 eenheden omgebouwd in Kolenkitbuurt (2013) t.b.v. tijdelijke verhuur in afwachting van renovatie. Ditzelfde heeft aan de Boelelaan en Nieuwkerkerstraat plaatsgevonden. De doelgroep wordt bediend en het draagt bij aan de leefbaarheid.	De transformatie van achterstandsgebieden tot gevarieerd woningaanbod, goede voorzieningen en een goede openbare ruimte wordt dooraantrekkelijke leefbare wijken met enkele partijen onverminderd als zeer belangrijk gezien (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 35).	7,0
Delft		
De 1,5% heeft geen betrekking op studentenhuisvesting. Toch levert DUWO wel een bijdrage aan wijkvernieuwing door diverse prestaties: 58 eenheden verspreid over de stad omgebouwd in 2015 35 onttrokken aan de voorraad voor ombouw in 2014 165 eenheden toegevoegd door ombouw zelfstandige woningen 2012: Ombouw van woningen tot studenteneenheden: +154	Jaarlijks investeren woningcorporaties in de aanpak en vernieuwing van 1,5% van de woningvoorraad ten behoeve van stabiele woon- en leefmilieus. (prestatieafspraken 2009 - 2012)	7,0
Den Haag		
In 2015 2 eenheden onttrokken, 1 door ombouw. In 2014 3 eenheden onttrokken door ombouw In 2012 44 eenheden onttrokken en 51 eenheden toegevoegd door ombouw	Het ombouwen van eenheden draagt bij aan de doelstellingen om eenheden toe te voegen, beoordeeld onder nieuwbouw.	
Midden Nederland		
Leiden		
In 2015 anatomiegebouw omgebouwd tot studenteneenheden. In 2014 1 eenheid onttrokken door ombouw	Een kwaliteitssprong in de goedkope voorraad is nodig middels renovatie, sloop en nieuwbouw (Woonvisie 2005 - 2015, p.45)	7,0
Maatschappelijk vastgoed		
Amsterdam		
Delft		
Den Haag		
Midden Nederland		
Leiden		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Verkoop		6,8
Amsterdam		
Het verkoopbeleid houdt in dat tegen minimaal 90% van de marktwaarde wordt verkocht. Verkopen vinden vooral in de reguliere huurwoningen plaats die DUWO niet in Amsterdam heeft. 6 eenheden in 2015 verkocht 12 eenheden in 2014 verkocht in Amsterdam. 10 eenheden verkocht in 2013 20 eenheden verkocht in 2012 De verkochte woningen in Amsterdam betreffen panden die niet geschikt zijn voor studentenhuisvesting.	Corporaties zullen er voor zorgen dat minimaal de helft van de te verkopen sociale huurwoningen, conform de afspraken in het Convenant Verkoop 2008-2016, bereikbaar is voor de inkomensgroep tot anderhalf maal modaal (bruto € 48.750, prijspeil 2010) (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 32).	7,0
Delft		
In 2012 - 2015 zijn totaal 127 woningen verkocht op de c.a. 2.000 reguliere huurwoningen van DUWO in Delft. 24 woningen verkocht in 2015 38 woningen verkocht in 2014 22 woningen verkocht in 2013 43 woningen verkocht in 2012 Niet bekend is in hoeverre dit aansluit op vraag van kenniswerkers.	Corporaties zetten verkoop en liberalisatie van sociaal bezit gericht in waar dit aansluit op de vraag van kenniswerkers. Ook door middel van marketing-inspanningen (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018).	6,0
Den Haag		
Midden Nederland		
In 2015 4 eenheden verkocht in Deventer. De verkochte woningen betreffen panden die niet geschikt zijn voor studentenhuisvesting.	Hier is geen opgave. De verkoop komt overeen met het portefeuillebeleid van DUWO.	7,0
Leiden		
In 2014 2 eenheden verkocht, in 2013 1	Hier is geen opgave voor. De woningen staan op de lijst bij mutatie te verkopen woningen. Hiermee wordt de eigen ambitie gevolgd.	7,0
Gemiddelde beoordeling		7,1

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Landelijk</p> <p>DUWO hanteert een intensief sociaal beheer. In 2015 is het beheerbeleid opnieuw vastgesteld. Er zijn 43 fte ingezet bij het beheer van de bijna 30.000 eenheden. Voor een belangrijk deel richten zij zich op een schone en veilige omgeving.</p> <p>De beheerders begeleiden ook de nieuwe huurders. Hier worden startgesprekken mee gehouden. Bij internationale studenten is er twee keer per jaar een grote instroom. Bij een mutatiegraad onder studenten van 38% voor reguliere studenten en 100% voor accommodatie zorgen de startgesprekken voor regelmatige aanwezigheid.</p> <p>Door een efficiënter mutatieproces kunnen de huismeesters meer tijd besteden aan sociaal beheer, proactieve acties, leefbaarheid en veiligheid en kleine technische herstelwerkzaamheden (Jaarverslag 2013).</p>	<p>DUWO zorgt voor een adequaat beheer van de woning en woonomgeving (Koersdocument DUWO 2014 - 2016)</p> <p>Intensief sociaal en technisch beheer. DUWO beheerders zijn veel aanwezig in de studentencomplexen. Ruimte voor vrijheid en eigen initiatief van de studenten staat tegenover een onverbiddelijk lik-op-stukbeleid bij het overtreden van de regels (Ondernemingsplan 2011 - 2015).</p> <p>DUWO wil met goede, betaalbare en veilige studentenhuisvesting de voorwaarden bieden voor een onvergetelijke studietijd (Ondernemingsplan 2011 - 2015).</p>	7,0
<p>In de praktijk uit het beheer zich in een breed scala aan activiteiten. Voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ondersteuning na brand Schoonmaak- en grofvuilacties Ongedierte bestrijding Inbraakpreventie Verlichting Beheer rond feesten / geluidsoverlast Plaatsen fietsenrekken <p>Er is jaarlijks ondersteuning geboden bij de organisatie van evenementen, zoals opleveringen en openingen. Ook is er een expositie over studentenkamers in de TU Delft bibliotheek georganiseerd. (Jaarverslag 2013)</p> <p>DUWO heeft per vestiging een leefbaarheidsbudget (exclusief inzet van de 43 fte) voor investeringen in de complexen of directe omgeving. Totaal is er 153.000 euro beschikbaar, waarvan 149.000 is gerealiseerd in 2015 en 103.000 in 2014. In 2013 is 96.000 uitgegeven aan leefbaarheid en in 2012 80.000 euro. In 2012 was het budget 110.000 euro.</p>		
<p>DUWO zoekt bij overlast samenwerking met de wijkpolitie, gemeente en onderwijsinstelling.</p> <p>In 2012 waren er 842 meldingen van overlast.</p>		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Geïntensiveerde acties van DUWO hebben er toe geleid dat het aantal huisuitzettingen is gedaald van 75 in 2012, 80 in 2014 naar 47 in 2015. DUWO medewerkers bellen of bezoeken huurders met een beginnende huurachterstand. Desondanks is de huurachterstand in 2013 - 2015 hoger dan de DUWO norm.</p> <p>Huurachterstand: 1,1% in 2015 1,3% in 2014, 1,3% in 2013, 0,6% in 2012</p>	<p>De DUWO norm voor huurachterstand is 0,6% in 2013 - 2015, 1% in 2012 (jaarverslagen)</p>	<p>5,0</p>
Amsterdam		
<p>In Amsterdam was extra aandacht nodig voor de veiligheid op de Spinozacampos naar aanleiding van inbraken. De maatregelen leidden tot een daling van het aantal incidenten (Jaarverslag 2014). Dit is vooral door betere communicatie met huurders bereikt (sluit deuren goed af e.d.). Eenzelfde actie heeft op Sciencepark plaatsgevonden.</p> <p>Het buitenterrein van Campus Uilenstede is geherstructureerd.</p> <p>Om woongenot en leefbaarheid te verbeteren is samen met bewoners het project Opaallaan Bloeit uitgevoerd. Het zelfstandig maken van eenheden, aanpakken van gemeenschappelijke ruimtes en organiseren barbecues waren hier onderdeel van (Jaarverslag 2015)</p> <p>Ook zijn buitenterrein, fietsenstalling en entrees verbeterd en was er een samenwerking met maatschappelijke organisaties om het (betalings)gedrag te verbeteren.</p>	<p>Partijen zijn het er over eens dat de Wijkaanpak als zeggen: gebiedsgericht werken, hoge mate van methode wordt voortgezet. Dat wil bewonersbetrokkenheid, invloed en activering van bewoners, in coalities en met accent op de thema's leefbaarheid, leren en opgroeien, participatie en armoede (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 35).</p>	<p>7,0</p>
<p>24 eenheden omgebouwd in Kolenkitbuurt (2013) t.b.v. tijdelijke verhuur in afwachting van renovatie. Ditzelfde heeft aan de Boelelaan en Nieuwkerkerstraat plaatsgevonden. De doelgroep wordt bediend en het draagt bij aan de leefbaarheid.</p>	<p>Het merendeel van de buurten heeft een leefbaarheidscore boven 7. De gemiddelde score voor Amsterdam ligt nu op een rapportcijfer van 7.3. Partijen willen ten minste deze verbetering van de leefbaarheidsscore vasthouden, ook nu de stedelijke vernieuwing wordt getemporeerd. Daarnaast streven ze ernaar dat geen enkele buurt nog een score beneden 6 heeft. (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 39).</p>	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>Geïntensiveerde acties van DUWO hebben er toe geleid dat het aantal huisuitzettingen is gedaald. DUWO medewerkers bellen of bezoeken huurders met een beginnende huurachterstand.</p> <p>In Amsterdam waren er in 2015 31 huisuitzettingen, in 2014 47.</p> <p>In Amsterdam waren er in 2015 1.479 nieuwe betalingsproblemen, in 2014 381,</p> <p>In 2014 was de huurachterstand 1,5%. In 2015 1,6%. De DUWO norm voor Amsterdam is 0,7%.</p> <p>DUWO neemt geen deel aan 'Vroeg er op af' of dergelijke initiatieven. Bij studenten fungeren ouders nog als 'verdedigingslinie' om ernstige gevolgen te voorkomen. Met de intensieve acties levert DUWO wel prestaties volgens het gedachtegoed van de prestatieafspraken.</p>	<p>De corporaties dragen bij door middel van het voorkomen van huisuitzettingen, onder meer middels de methode 'Er op af' en 'Vroeg er op af' of anderszins (Bron: Bouwen aan de Stad 2, 2011 - 2014, nr. 17).</p>	7,0
Delft		
<p>In 2014 waren er 282 betalingsproblemen en 17 huisuitzettingen. In 2015 waren er 130 nieuwe betalingsproblemen en 10 huisuitzettingen.</p> <p>Het percentage huurachterstand was in 2015 0,7% en in 2014 0,6%. De DUWO norm is 0,4% voor Delft.</p> <p>Er zijn landelijk 43 fte ingezet bij het beheer van de bijna 30.000 eenheden. Voor een belangrijk deel richten zij zich op een schone en veilige omgeving.</p> <p>Van oudsher worden studentbeheerders in Leiden ingezet. Goede ervaringen waren aanleiding om ook een proef in Delft en Den Haag te starten. De studentbeheerder woont in het complex en neemt een deel van de beheertaken op zich, ondersteund door een DUWO beheerder (Jaarverslag 2015).</p>	<p>De basis is schoon, heel en veilig. In buurten of vlekken met probleemcumulatie voeren corporaties en gemeente een samenhangend verbeterprogramma uit, met instrumenten zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inzet sociaal beheer; - Fysieke ingrepen (acupunctuur, met name gericht op veiligheid) zowel in de openbare ruimte als gebouwen en directe woonomgeving; - Inzet van generalisten in de sociale teams; - Handhaving bij overlastveroorzakers; - Instroomselectie (leefstijlbenadering, inkomensgrenzen, positieve selectie aanpak). (Delftse prestatieafspraken 2014 - 2018) <p>Gemeente en corporaties onderzoeken op welke wijze verdere samenwerking en afstemming het kader van de wijkaanpak vorm kan krijgen. (Prestatieafspraken 2009 - 2012)</p>	6,0
<p>Er is een expositie over studentenkamers in de TU Delft bibliotheek georganiseerd. (Jaarverslag 2013)</p> <p>DUWO zet zich in voor de thema's schoon, heel en veilig, maar uit de prestaties komt naar voren dat DUWO dit in samenwerking met studenten doet, en minder met maatschappelijke partners.</p>		

Prestaties	Opgaven	Cijfer
Den Haag		
<p>DUWO hanteert een intensief sociaal beheer. In 2015 is het beheerbeleid opnieuw vastgesteld. Er zijn 43 fte ingezet bij het beheer van de bijna 30.000 eenheden DUWO breed. Voor een belangrijk deel richten zij zich op een schone en veilige omgeving.</p> <p>Van oudsher worden studentbeheerders in Leiden ingezet. Goede ervaringen waren aanleiding om ook een proef in Delft en Den Haag te starten. De studentbeheerder woont in het complex en neemt een deel van de beheertaken op zich, ondersteund door een DUWO beheerder (Jaarverslag 2015).</p> <p>In 2014 waren er in Den Haag 121 betalingsproblemen en 10 huisuitzettingen. In 2015 waren er 79 nieuwe betalingsproblemen en 2 huisuitzettingen.</p> <p>De huurachterstand was 2,5% in 2015 en 5,1% in 2014. De DUWO norm voor Den Haag is 1%.</p>	<p>DUWO zet technisch en sociaal beheerders en eventuele studentbeheerders/nestoren in als ogen en oren in de complexen en de directe omgeving. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)</p> <p>DUWO zet sociaal beheerders in om bij conflicten tussen huurders op te treden. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)</p>	7,0
In Den Haag zijn bij de nieuwe torens aan de Waldorpstraat beveiligingsmaatregelen genomen.		
DUWO doet dit via Foyer, Stichting Mooi en Mondriaan opvoedpoli.	DUWO staat open voor projecten, b.v. in samenwerking met zorgpartijen of andere stakeholders in de wijk, om studenten een maatschappelijke bijdrage aan Haagse buurten en wijken te leveren. DUWO kan hiervoor kandidaten leveren en projecten bij haar huurders onder de aandacht brengen. (Bilaterale afspraken DUWO - Den Haag 2015 - 2019)	7,0
Midden Nederland		
Het aantal nieuwe betalingsproblemen was in 2015 47 en er hebben 3 huisuitzettingen plaatsgevonden. De huurachterstand was in 2015 1,1%.	De DUWO norm was 1% huurachterstand (Jaarverslag 2015)	6,0
Leiden		
<p>In 2014 waren er 174 betalingsproblemen en 6 huisuitzettingen. In 2015 waren er 164 nieuwe betalingsproblemen en 1 huisuitzetting.</p> <p>De huurachterstand was in 2014 en 2015 0,4%. De DUWO norm was 0,5%.</p> <p>DUWO geeft aan hier niet aan deel te nemen omdat dit niet geldt voor studentenhuysvesting.</p>	Gemeente Leiden en de corporaties financieren ten minste tot 2012 gezamenlijk een projectleider-coördinator veiligheid in het kader van het project Leiden Buitengewoon Veilig. (Prestatieafspraken Leiden 2009 - 2015)	

Prestaties	Opgaven	Cijfer
<p>DUWO heeft 43 fte die ingezet worden bij het beheer van de complexen. Dit is op de bijna 30.000 eenheden ongeveer 1 op 700 en daarmee intensiever dan de afspraak.</p> <p>Van oudsher worden studentbeheerders in Leiden ingezet. Goede ervaringen waren aanleiding om ook een proef in Delft en Den Haag te starten. De studentbeheerder woont in het complex en neemt een deel van de beheertaken op zich, ondersteund door een DUWO beheerder (Jaarverslag 2015).</p>	<p>De corporaties zorgen voor één huismeester of wijkbeheerder per 800 à 1.200 woningen. (Prestatieafspraken Leiden 2009 - 2015)</p>	8,0
<p>DUWO Leiden begon in 2013 met het project Student in de wijk, waarbij kandidaat-huurders in ruil voor vrijwilligerswerk in de wijk voorrang/korting kunnen krijgen op een woning van collega-corporatie De Sleutels. Het project is in 2015 geëvalueerd en ligt 'op koers' Door de lage mutatiegraad binnen het beschikbaar gestelde contingent is het aantal deelnemers nog beperkt. Inhoudelijk verloopt het project echter naar verwachting.</p>	<p>Student in de Wijk - Studentenhuisvesting in wijken die aandacht nodig hebben waarbij studenten zich inzetten voor de buurt, zoals bijlessen e.d. (Nota Wonen 2020)</p>	7,0
Gemiddelde beoordeling		6,7

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas