

DUWO in perspectief

# Ondernemingsplan 2006 - 2010

**DUWO**







## Leeswijzer

Voor u ligt het ondernemingsplan van studentenhuisvester DUWO voor de periode 2006-2010. Dit ondernemingsplan is gemaakt voor de nieuwe organisatie die is ontstaan uit de fusie tussen DUWO en Intermezzo op 1 juli 2005. Het is opgebouwd uit een aantal delen. 'DUWO in perspectief' bevat allereerst een korte weergave van waar DUWO op dit moment staat. Het beschrijft de uitgangssituatie van het ondernemingsplan, met een licht historisch perspectief. Deel 1 van dit ondernemingsplan bevat vervolgens een analyse van de markt voor studentenhuisvesting en de positie die DUWO hier inneemt. Deel 2 is het feitelijke ondernemingsplan, waarin de ambities en doelstellingen van DUWO voor de toekomst staan verwoord. Deel 3 sluit af met een concretisering van de doelstellingen via de methodiek van de Balanced Scorecard.

# ...ambities en doelstellingen...

## Inhoudsopgave

- 1 Leeswijzer
- 3 Voorwoord
- 5 DUWO in vogelvucht

### **Deel 1: Situatieschets**

- 8 De studentenhuisvestingsmarkt
- 14 Het concept studentenhuisvesting
- 16 De rol van DUWO op de studentenhuisvestingsmarkt in de westelijke Randstad

### **Deel 2: Een complete organisatie**

- 20 Een blik op de organisatie DUWO
- 22 Realistische ontwikkeling via vier pijlers
- 30 Inzicht in kansen en risico's

### **Deel 3: Realisatie van ambities**

- 34 De Balanced Scorecard
- 35 Doelstellingen van DUWO in de periode 2006-2010
- 38 De Balanced Scorecard ingevuld



## Voorwoord

Aan het slot van het vorige ondernemingsplan van DUWO, over de periode 2001-2005, spraken we de wens uit binnen enkele jaren te fuseren met een collega-studentenhuisvester in de Randstad. Dit ondernemingsplan is onlangs aan het eind van zijn looptijd gekomen en voor u ligt het nieuwe beleidsplan, 'DUWO in perspectief', waarin gedetailleerd wordt weergegeven welke ambities, opgaven en doelstellingen DUWO zich voor de periode 2006-2010 stelt. Het is verheugend dat we deze nieuwe periode ingaan mét die fusiepartner, die we ons in het vorige plan wensten: Intermezzo uit Amstelveen, waarmee we halverwege 2005 samengingen.

Ook diverse andere doelstellingen uit de vorige periode zijn ruimschoots gehaald. In de tussentijd zijn echter veel uitgangspunten in de studentenhuisvesting veranderd en heeft DUWO zich een aanmerkelijk stevigere positie in de Randstad verworven. Nieuwe ontwikkelingen in de studentenhuisvesting, waaraan ook DUWO fors heeft bijgedragen, hebben hun intrede gedaan. En in de komende jaren zal de markt voor studentenhuisvesting ongetwijfeld verdere wijzigingen ondergaan. Onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen hebben hun invloed op het studentenleven, op het wonen van studenten en op het beleid van de aanbieders van studentenhuisvesting.

DUWO is zich terdege bewust van het effect dat een veranderende onderwijswereld en maatschappij heeft op haar missie als studentenhuisvester. In dit ondernemingsplan wordt een aantal verwachte nieuwe ontwikkelingen en hun mogelijke gevolgen geschetst. Tevens wordt uiteengezet hoe de rol van DUWO in haar werkgebied is in aansluiting op de lokale woningvraag en de relaties tussen DUWO en plaatselijke onderwijsinstellingen en overheden. DUWO's visie op wonen voor studenten en haar missie in de veranderende studentenhuisvesting sluiten hierbij aan, evenals de nadere uitwerking daarvan en een analyse van de kansen en risico's waarmee we als studentenhuisvester in de komende jaren te maken zullen krijgen.

Wat niet is veranderd sinds ons vorige ondernemingsplan is de woningvraag van studenten. Die neemt – alle huidige prognoses in aanmerking genomen – alleen maar toe. Op dit moment is zelfs sprake van een maatschappelijk onacceptabel niveau van kamernood. Dat is voor DUWO dan ook de grote motivatie achter de doelstellingen in de periode 2006-2010, die u in het laatste hoofdstuk aantreft: in totaal willen we 5.750 woningen voor studenten bouwen in Delft, Den Haag, Amsterdam, Leiden, Amstelveen en Haarlem. En dat zullen betaalbare woningen zijn. Want ook dat is iets wat niet is veranderd bij DUWO, zelfs niet in zestig jaar tijd: beperkte woonlasten voor studenten.

Ik hoop dat dit nieuwe ondernemingsplan u laat zien dat DUWO vakkundig inspeelt op de veranderende maatschappij, klaar is voor de komende vijf jaar, maar dat de intentie waarmee ze het door haar ontwikkelde concept voor studentenhuisvesting hanteert door de jaren heen niet is veranderd.

Mr. J.J. Benschop  
Algemeen Directeur

## DUWO wil...

...in elke grote vestigingsplaats in samenwerking met onderwijsinstellingen, gemeente en aanbieders van onderwijsgerelateerde voorzieningen één of meer campussen ontwikkelen. De campus is het symbool voor DUWO als studentenhuister.



# DUWO in vogelvlucht

Stichting DUWO houdt zich sinds 1945 bezig met studentenhuysvesting en is daarmee de oudste studentenhuysvester van het land. Eind 2005 verhuurt en beheert DUWO ongeveer 14.000 studentenwoningen en zo'n 2.000 woningen bestemd voor andere doelgroepen. Dit hoofdstuk beschrijft in vogelvlucht het vertrekpunt van het ondernemingsplan 2006 – 2010. Wat waren de belangrijkste ontwikkelingen van de laatste jaren en waar staan we nu? Met dit perspectief voor ogen kunnen we makkelijker begrijpen welke plek DUWO inneemt in de markt en welke keuzes zijn gemaakt bij het formuleren van de ambities en doelstellingen voor de periode 2006 – 2010.

## Waar staat DUWO eind 2005?

Het vergroten van het werkgebied was een belangrijke doelstelling in het ondernemingsplan 2001-2005. Daartoe is DUWO op 1 juli 2005 als verkrijgende partij gefuseerd met Intermezzo uit Amstelveen. De twee corporaties gaan verder onder de naam DUWO. Door deze fusie is DUWO op 1 juli 2005 dé studenten- en jongerenhuysvester van de Randstad met zo'n 16.000 eenheden. Hiervan zijn 14.000 eenheden bestemd voor de doelgroep studenten. De resterende 2.000 eenheden bevinden zich in Delft en zijn bestemd voor andere doelgroepen. Een belangrijk deel daarvan wordt verhuurd aan startende huishoudens.

## DUWO in de periode 2001-2005

In 2000 is in het ondernemingsplan 2001-2005 door DUWO de volgende missie geformuleerd: 'DUWO zorgt in de regio en zo mogelijk ook daarbuiten voor betaalbare en passende huysvesting voor (buitenlandse) studenten en jongeren.'

De keuze voor het profiel van studenten- en jongerenhuysvester is eind jaren negentig van de vorige eeuw gemaakt. Hiervoor waren toen drie belangrijke overwegingen. Ten eerste is de herkenbaarheid van DUWO voor de partijen om ons heen groter als we ons op een specifieke doelgroep richten. Ten tweede is het woningbezit heel specifiek voor studenten bedoeld en tot slot is productontwikkeling voor één doelgroep efficiënter dan voor een bredere doelgroep.

Deze keuze voor studenten ging gecombineerd met het streven naar een groter werkgebied.

De traditionele woningmarktindeling is weinigzeggend als het om onderwijs gaat. De onderwijsinstellingen uit verschillende regio's werken met elkaar samen en studenten zoeken dus in een groter gebied woonruimte.

Voor DUWO is het van belang geweest dat deze ontwikkeling tijdig is onderkend. Door het product studentenhuysvesting duidelijk in de markt te zetten, hebben belangrijke onderwijsinstellingen voor DUWO gekozen. In Delft zelf is het vertrouwen van de TU-Delft in DUWO groot. Na de fusie in 1995 met een algemene corporatie en de doelstelling om ons te richten op de huysvesting van kleine huishoudens, had de TU geen specifieke band met DUWO meer. Echter, de aangescherpte profilering op de doelgroep studenten leidde er in 2002 toe dat er afspraken zijn gemaakt om nieuwbouw in de TU-wijk te realiseren en bestaande TU-gebouwen te verbouwen. In totaal worden de komende jaren bijna 1.400 eenheden toegevoegd aan de markt.

# ...duidelijk geprofileerd

De Haagse Hogeschool koos al in 1997 voor DUWO en in 2003 heeft de Universiteit van Amsterdam (UvA) DUWO gevraagd actief te worden in Amsterdam. Dit heeft er in korte tijd toe geleid dat DUWO in Amsterdam ruim 1.700 eenheden verhuurt en dat er de komende jaren nog eens 2.500 eenheden gebouwd worden. Hiervan vormen de ruim 700 eenheden op het Sciencepark bij de UvA een belangrijk aandeel. De Universiteit Leiden (UL) sprak al lange tijd met DUWO en dat heeft in 2004 geresulteerd in de bouw van 540 tijdelijke eenheden en de afspraak om de komende jaren 600 permanente eenheden op het universiteitsterrein te bouwen. Als een soort spin-off van de contacten die met INHolland zijn opgebouwd, is het verzoek van deze onderwijsinstelling om in Haarlem 170 eenheden in een voormalig onderwijsgebouw te realiseren.

Kortom, DUWO heeft zich als studentenhuysvester duidelijk op de woningmarkt geprofileerd en heeft een goed netwerk met onderwijsinstellingen opgebouwd. Een verdere uitwerking hiervan is de in 2005 opgerichte Adviesraad Studentenhuisvesting, waarin de onderwijsinstellingen en studentenvakbonden zitten. De verdere samenwerking met studentenhuysvesters en belangenbehartiging wordt door DUWO gezocht in Kences, het Kenniscentrum voor Studentenhuisvesting, dat de afgelopen jaren een stevige positie in de Nederlandse volkshuisvesting heeft gekregen.

## Intermezzo in de periode 2001 -2005

Bij Intermezzo leidde het groeiende tekort aan woonruimte voor studenten in de periode 2001-2005 tot een heroriëntatie van de strategie. De missie om in de regio Amsterdam voldoende en betaalbare studentenhuisvesting aan te bieden, werd onvoldoende ingevuld. In 2001 werd besloten de focus meer en in 2003 volledig op studentenhuisvesting te richten. Dit besluit leidde in de afgelopen vijf jaar tot grote mutaties in het woningbestand van Intermezzo. In 2001 stootte Intermezzo zo'n 650 ééngesinswoningen in Haarlemmermeer af in ruil voor zo'n 900 appartementen voor kleine huishoudens in Amsterdam. Een deel van deze appartementen is inmiddels weer verkocht, omdat zij onvoldoende geschikt waren voor studentenhuisvesting en teveel beslag legden op de beschikbare financiële middelen.

De focus op studentenhuisvesting leidde ook tot nieuwe activiteiten. Het toenemende aantal buitenlandse studenten dat in Amsterdam onderwijs volgt, verhoogt de behoefte aan short stay housing. Tot de eeuwwisseling was Intermezzo amper actief op dit terrein. Met de overname van het VU-Guesthouse en het herbestemmen van een deel van het eigen bezit zijn sinds 2003 zo'n 500 wooneenheden beschikbaar voor tijdelijke gemeubileerde verhuur. Het belangrijkste deel van het woningbestand van Intermezzo ligt in de wijk Uilenstede. De concentratie van studentenhuisvesting geeft kansen, maar maakt de organisatie ook kwetsbaar. In de periode 2001-2005 is onderzocht in welke richting de wijk zich verder dient te ontwikkelen om ook op de langere termijn aantrekkelijk te blijven. Tot slot heeft Intermezzo met woningcorporatie De Key het Studentenwoningweb opgezet. Hiermee zouden studenten via één kanaal woonruimte moeten kunnen vinden, ongeacht tijd en/of plaats. Inmiddels is Studentenwoningweb overgedragen aan WoningNet. DUWO en De Key blijven echter sturend in het beleid ten aanzien van Studentenwoningweb.

Ondanks het verleggen van de bakens werd het in de loop van de periode 2001-2005 voor Intermezzo steeds duidelijker dat zij haar grootste ambitie, een aanzienlijke bijdrage leveren aan de reductie van het tekort aan studentenwoningen, niet alleen zou kunnen realiseren. De belangrijkste stap waartoe in deze periode dan ook werd besloten, was de fusie met DUWO.



# Deel 1

## Situatieschets

Stichting DUWO is actief in een groot deel van de westelijke Randstad. Alvorens in te gaan op de ambities en opgaven van DUWO in de komende vijf jaar, is het van belang bewust kennis te nemen van de omgeving waarin DUWO actief is en welke positie zij zelf inneemt in deze omgeving. Allereerst komen de situatie en de ontwikkelingen op de studentenhuisvestingsmarkt aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op het concept studentenhuisvesting dat de basis vormt van alle activiteiten van DUWO en wordt geschetst hoe de situatie in de verschillende steden is waar DUWO actief is. Tevens zijn enkele uitspraken en feiten opgenomen uit de benchmark van DUWO, zodat een goed beeld ontstaat van hoe DUWO zich verhoudt tot haar omgeving.

DUWO

# De studentenhuisvestingsmarkt

De woningnood onder studenten neemt in het hele land toe en is op een maatschappelijk onacceptabel niveau gekomen. Mede door de inspanningen van Kences en DUWO is het onderwerp op de politieke agenda gekomen. DUWO streeft ernaar om studentenhuisvesting ook in de komende periode op de politieke agenda te houden.

Het aantal studenten groeit, onder andere door de internationalisering van het onderwijs. Verder kan de dualisering van het onderwijs leiden tot een langere studietijd en dus een langer beroep op studentenhuisvesting. Het woningaanbod voor studenten neemt af door een inkrimping van het particuliere aanbod, door sloop van goedkope woningen in herstructureringswijken, door de stagnatie in de nieuwbouw en de daarbij behorende verstopping in de studentenhuisvestingsmarkt. Toevoegen aan de voorraad is lastig door de hoge kosten van nieuwe studenteneenheden.

Tot voor kort was de invloed van de universiteit op de woningmarkt vooral merkbaar in de plaats van vestiging. Onderwijsinstellingen zijn in een steeds groter gebied actief en werven hun studenten ook uit een groter gebied doordat er (door samenwerking of fusie) steeds meer unieke studierichtingen komen. De woningmarktgrenzen voor studenten vervagen en dat heeft zeker betekenis voor de aanbieders van studentenhuisvesting. Woningmarktgrenzen op zichzelf zijn weinigzeggend. Studentenhuisvesters die hun werkgebied hierop baseren, dreigen achterhaald te raken.

Stichting DUWO heeft de afgelopen jaren ondervonden dat onderwijsinstellingen het belang van een vaste leverancier van studentenhuisvesting inzien. DUWO is één van de partners van de Vrije Universiteit (VU) in Amsterdam. In Delft is DUWO de huisvestingspartner van de TU-Delft. Op verzoek van de Haagse Hogeschool is DUWO actief geworden in Den Haag en op verzoek van de Universiteit Leiden is DUWO aan de slag gegaan in Leiden en Den Haag. De gemeente Amsterdam en de grote onderwijsinstellingen hebben DUWO in 2003 gevraagd in Amsterdam actief te worden. In Haarlem heeft DUWO een project voor bijna 170 studenteneenheden ontwikkeld. Hier wordt samengewerkt met Hogeschool INHolland, waarbij het uiteindelijke doel is om in het totale werkgebied van DUWO een samenwerkingsverband met deze HBO-instelling te realiseren.

In het werkgebied van DUWO bestaat halverwege 2005 een geschat tekort aan studentenwoningen van ca. 10.000 woningen. Bij het huidige tekort aan studentenwoningen is het van belang om te constateren dat een deel van het huidige aanbod semi-permanente eenheden betreft. In veel gevallen kunnen deze eenheden voor vijf jaar op een bepaalde locatie staan en moeten dan verplaatst of gesloopt worden. Verder zijn er ontwikkelingen aan zowel de vraagzijde als aan de aanbodzijde. Aan de aanbodzijde blijft de afname van het particuliere aanbod bestaan. Het is echter van groter belang dat het specifieke aanbod voor studenten vaak tijdelijk is. Zowel in Amsterdam, Delft als Leiden leidt dat op korte termijn tot een afname van het aanbod en dus een groei van het tekort.

Aan de vraagzijde is de verwachte groei van het aantal studenten door fusie of (deels) verplaatsen van onderwijsinstellingen (bv. INHolland en Haagse Hogeschool naar Delft) van belang. Ook verwachten enkele onderwijsinstellingen een autonome groei van het aantal studenten (Amsterdam).

**Studenten-  
huisvesting in het  
werkgebied van  
DUWO in 2005**

In tabel 1 zijn de veronderstelde tekorten per gemeente in het werkgebied van DUWO weergegeven in de periode tot ca. 2012. Het gaat hierbij om schattingen en voorspellingen. In de komende periode zal in een aantal gemeenten een geactualiseerd overzicht van de woningmarkt voor studenten worden gemaakt. Er is gebruik gemaakt van verschillende bronnen<sup>1</sup>.

**Tabel 1 Verwachting van de toekomstige tekorten aan studenteneenheden in werkgebied DUWO**

|               | Toekomstig tekort | Peiljaar |
|---------------|-------------------|----------|
| Delft         | 1.400             | 2010     |
| Den Haag      | 4.350             | 2012     |
| Leiden        | 1.600             | 2012     |
| Amsterdam     | 6.600             | 2010     |
| Haarlem       | Onbekend          |          |
| <b>Totaal</b> | <b>13.950</b>     |          |

Het tekort neemt dus niet af, maar groeit in de richting van 14.000 eenheden. Dit komt vooral doordat de semi-permanente eenheden uit de exploitatie worden genomen. Het terugdringen van dit tekort is een belangrijke taakstelling van DUWO in de komende jaren.

De vraag van buitenlandse studenten naar woonruimte in de Short Stay Housing (SSH) is niet meegenomen in het berekende tekort. Onderwijsinstellingen hebben nog niet aangegeven dat het aantal buitenlandse studenten fors zal toenemen. Op grond van dit gegeven zou het huidige aanbod van ca. 2.500 eenheden mogelijk kunnen volstaan.

Er zijn echter wel duidelijke signalen dat de vraag naar Short Stay Housing gaat toenemen. Het ministerie van OCW geeft aan dat buitenlandse studenten van groot belang zijn om te voorzien in de behoefte van kennisintensieve bedrijven en om een dreigende 'braindrain' te compenseren. Een toename van het aantal buitenlandse studenten komt ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs (kennissuitwisseling, internationale context) en kent daarnaast ook economische opbrengsten. In Nederland is ca. 3% van de studenten als buitenlander geregistreerd. Dit is veel lager dan elders in Europa. In het Verenigd Koninkrijk is het aandeel 11%, in Duitsland 9%, in Frankrijk 7% en in België 11%. De inzet van OCW is om het aandeel in Nederland te laten groeien<sup>2</sup>.

## De vraag naar woonruimte in de Short Stay Housing

### Noten:

<sup>1</sup> Laagland/Advies, 2003, *Wonen naar wens op de nieuwe campus in Delft*.

Gemeente Den Haag, DSO, november 2003, *Stedelijk Wonen, Haagse Woonvisie 2020*.

Laagland/Advies, 2004, *Wonen naar wens in Leiden*.

Gemeente Haarlem, afdeling Onderzoek & Statistiek, 2004, *Haarlem, goede woonplaats voor studenten?*

Laagland/Advies, 2005, *Van zeecontainer tot grachtenpand. Onderzoek onder studenten in Amsterdam*.

Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek & Statistiek, 2005, *Prognose studentenhuisvesting*.

<sup>2</sup> Ministerie van OCW, 2004, *Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (HOOP) 2004, p.23-24*.

## DUWO vergeleken in ... personeelskosten

De personeelskosten per woning zijn bij DUWO lager dan bij andere corporaties. De vele mutaties en het klachtenonderhoud leiden niet tot forsere uitgaven.

## DUWO vergeleken in ... onderhoud

De jaarlijkse onderhoudsuitgaven bij DUWO schommelen rond de € 750,- per woning. In 2002 en 2004 is er een behoorlijk lagere uitgave. De uitgaven bij de andere corporaties stijgen jaarlijks en zijn aanzienlijk hoger. Dit heeft te maken met het bezit van grotere woningen en komt vooral tot uiting in kosten voor planmatig onderhoud.

## ...concurrerende dynamische kenniseconomie

### Ontwikkelingen in het onderwijs en de effecten voor studenten- huisvesting

De gemeente Den Haag wil zich als internationale stad van recht en bestuur wereldwijd nog meer profileren<sup>3</sup>. Er is een investeringsprogramma in de maak waarbij investeringen in de kenniseconomie een belangrijke pijler zijn. De gemeente wil in Den Haag op een nog in te richten campus het internationaal (post-)academisch onderzoek-, kennis- en trainingscentrum op het gebied van recht en bestuur opzetten. De gemeente ondersteunt de samenwerking tussen de universiteiten van Leiden en Delft en streeft ernaar om de gezamenlijke onderwijsprogramma's en educatieve activiteiten onder te brengen in Den Haag. Dit moet de opmaat zijn voor een zelfstandige universiteit. De komende periode wil de gemeente Den Haag een samenhangend investeringsprogramma opstellen, wat gestalte moet krijgen in een convenant. De gemeente zoekt een locatie voor de campus met internationale uitstraling. Er liggen ook kansen in de uitbouw van het onderwijs op het gebied van internationaal recht en bestuur op HBO- en MBO-niveau. Door deze ontwikkelingen zullen er meer buitenlandse studenten naar Den Haag komen en is de verwachting dat de vraag naar SSH-eenheden toeneemt.

Het is van belang om een beter beeld van de markt te hebben dan nu het geval is. Dit betekent dat in de contacten met de onderwijsinstellingen meer aandacht moet komen voor de prognoses en een tijdige signalering voor veranderingen in de vraag van buitenlandse studenten. Zo noemt de Universiteit Leiden als doelstelling dat ze streeft naar 15% buitenlandse studenten<sup>4</sup>. Niet alleen de omvang van de vraag van studenten is onbekend, ook de prognose van de vraag naar woonruimte door docenten, promovendi en AIO's uit het buitenland is onvoldoende onderbouwd. Meer inzicht in die vraag zal leiden tot meer differentiatie in de aangeboden kwaliteit van de woonruimte en dienstverlening.

In het onderwijs is de komende jaren een aantal ontwikkelingen van belang dat effect kan hebben op de huisvesting van studenten.

#### Kennissamenleving stimuleert opleiding

Nederland verandert naar een kennissamenleving. Opleiding is continu nodig, omdat de kennis snel verouderd. De lidstaten van de EU hebben afgesproken dat de EU zich binnen tien jaar moet ontwikkelen tot 'de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld'. De komende jaren groeit het aantal studenten. Het ministerie van OCW verwacht in de periode 2004 tot 2009 een groei van ruim 40.000 WO-studenten en van ruim 60.000 HBO-studenten<sup>5</sup>. Welke opleidingen deze studenten precies gaan volgen en in welke plaats deze studenten huisvesting zoeken, is niet volledig te berekenen. Kences heeft hierover overleg gevoerd met de ministeries van VROM en OCW maar er is geen informatie beschikbaar.

#### Toename onderwijsparticipatie van allochtonen

Het aantal niet-westerse allochtonen in Nederland is nu 1,6 miljoen. Het CBS voorspelt voor 2010 een toename tot bijna 2 miljoen. Hiermee komt het aandeel in de bevolking uit op bijna 12%. De allochtonen zijn vooral geconcentreerd in de grote steden (bijna 30%) en dus in het werkgebied van DUWO. De maatschappelijke positie van allochtonen verbetert geleidelijk; de onderwijsprestaties gaan vooruit en de deelname van allochtonen aan voortgezet en hoger onderwijs neemt toe<sup>6</sup>. Over de woonbehoefte van deze groep studenten is niet veel bekend. De emancipatie van allochtonen verloopt voor een belangrijk deel via het onderwijs en zeker in het HBO is de instroom groot. HBO-studenten zijn minder uitwonend. Er wordt verondersteld dat vrouwelijke studenten in geringe mate uitwonend zijn of een

specifieke vraag hebben (bij elkaar en min of meer beschermd). DUWO zal in Kences-verband een onderzoek naar de woonbehoefte van allochtone studenten starten om meer inzicht in dit onderwerp te krijgen.

#### **Meer samenwerking tussen WO- en HBO-instellingen**

Met ingang van het studiejaar 2002 bestaat in Nederland de bachelor-masterstructuur in het hoger onderwijs. De bachelor-masterstructuur houdt in dat in het hoger onderwijs bachelor- en masteropleidingen worden onderscheiden. De bacheloropleiding volgt op een vooropleiding in het voortgezet onderwijs of middelbaar beroepsonderwijs. De masteropleiding volgt op een bacheloropleiding. In het wetenschappelijk onderwijs is inmiddels een groot deel van de opleidingen omgezet naar bachelor- en masteropleidingen. De bachelor in het WO duurt drie jaar, de masteropleiding één of twee jaar. In het HBO zijn alle vierjarige opleidingen in 2002 omgezet in vierjarige bacheloropleidingen. Het effect is merkbaar doordat WO- en HBO-instellingen met elkaar samenwerken of fuseren. In het werkgebied van DUWO is in Delft een concentratie van technische HBO- en WO-opleidingen. Dit leidt tot een toename van het aantal studenten in Delft en een extra vraag naar studentenhuysvesting. De samenwerking tussen onderwijsinstellingen neemt eventuele belemmeringen weg om elders te gaan studeren en dit leidt tot meer verhuisbewegingen. Een voorbeeld is de samenwerking van de Vrije Universiteit uit Amsterdam met Windesheim uit Zwolle. In Kences-verband wordt een voorstel uitgewerkt waarin de Kences-leden via een internetapplicatie vraag en aanbod van tijdelijke huisvesting inzichtelijk maken.

#### **Druk op inkomen van studenten**

In brede zin wordt gestreefd naar een betere kwaliteit van het onderwijs. Onderwijsinstellingen moeten zich op hun sterke punten richten en zwakke onderdelen afbouwen. Dit betekent dat op termijn steeds meer geselecteerd wordt en dat het onderwijs zelf ook selectiever kan worden. Sommige onderwijsinstellingen richten zich op de kwalitatieve bovenkant en worden 'centres of excellence' die niet meer voor alle studenten toegankelijk zijn<sup>7</sup>. Voor DUWO is het van belang om deze ontwikkeling tijdig te onderkennen en in te schatten welke effecten dit op de huisvestingsbehoefte heeft. Het onderwijs zal meer gaan vergen van studenten. Hierdoor is het mogelijk dat er minder bijbaantjes genomen worden waardoor het inkomen van studenten lager wordt. De studiefinanciering zal de komende jaren veranderen. Het profijtbeginsel zal meer op de voorgrond komen en daarmee zal de bijdrage van de overheid afnemen. Het inkomen van studenten komt dus onder druk te staan. Voor DUWO is het daarom van belang om de beperkte woonlasten steeds als uitgangspunt te nemen bij het aanbod van woonruimte<sup>8</sup>.

#### **Noten:**

3 Gemeente Den Haag, DSO, mei 2005, *Werken aan de Wereld in Den Haag; position paper Den Haag, internationale stad van recht en bestuur*.

4 Volkskrant, 15 september 2005, p.4, *Meer studenten gaan tijdje naar buitenland*.

5 Ministerie van OCW, 2004, *Factsheets Rijksbegroting 2005*, p.8 en p. 9.

6 Ministerie van OCW, 2004, *Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (HOOP) 2004*, p.14 en p.27.

7 Ministerie van OCW, 2004, *Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (HOOP) 2004*, p.28.

8 Ministerie van OCW, 2004, *Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (HOOP) 2004*, p.31.



## Ontwikkelingen voor de maatschappelijke onderneming DUWO

### Combinatie werken en leren

Een min of meer tegengestelde ontwikkeling is het duaal studeren; de combinatie van onderwijs en werken. Het duaal onderwijs groeit al jaren snel in het HBO en komt langzaam van de grond in het WO. Het duaal studeren leidt tot meer inkomen en daardoor mogelijk tot een andere woningvraag dan van een 'doorsnee' student. Het ministerie van OCW streeft naar een versterking van de relatie onderwijs en bedrijfsleven<sup>9</sup>. De kenniseconomie is van levensbelang voor het bedrijfsleven en dit betekent dat het realiseren van de doelstellingen een publiek-privaat belang is. In het onderwijs zijn grotere private bijdragen gewenst in aanvulling op publieke financiering. Voor DUWO is het van belang om het effect van meer private sturing op het onderwijs en daarmee op de randvoorwaarden van de studentenhuisvesting te onderkennen. Dit levert ook een interessante financiële ondersteuning op voor de investeringen in studentenhuisvesting.

Kortom, er is een groei van het aantal studenten te verwachten. De manier waarop die groei vertaald kan worden in de effecten op de behoefte aan studentenhuisvesting, is nog lastig in te schatten. DUWO zal deze effecten nader onderzoeken en wil dit in Kences-verband oppakken.

De relatie tussen overheid en woningcorporaties staat momenteel ter discussie. Vragen over de legitimiteit van de keuzes die een corporatie maakt, de efficiency en de effectiviteit van het beleid, zijn niet eenvoudig te beantwoorden. De discussie over de ordening en sturing van de volkshuisvesting zal de komende tijd tot uitgangspunten leiden waarmee DUWO in de periode van dit ondernemingsplan rekening moet houden.

Er is een behoorlijke reeks aan adviezen en rapporten verschenen (van belang daarbij zijn het rapport van commissie De Boer<sup>10</sup>, commissie Sas<sup>11</sup> en het rapport van Conijn<sup>12</sup>) en de minister van VROM heeft in twee brieven aan de Tweede Kamer aangegeven welke visie (op hoofdlijnen) zij heeft op de toekomst van woningcorporaties<sup>13-14</sup>. De corporaties blijven zelfstandige en tevens maatschappelijke ondernemingen. De maatschappelijke taken dienen echter met meer lokale partijen te zijn afgestemd en te zijn vastgelegd in prestatieafspraken. Een corporatie dient het gemeentelijk beleid als uitgangspunt te nemen. Voor DUWO houdt dit uiteraard in dat een gemeente beleid op het terrein van studenten- en jongerenhuisvesting moet vaststellen. In Delft, Amsterdam en Den Haag zijn dergelijke beleidsdocumenten aanwezig en heeft DUWO ook prestatieafspraken gemaakt. In Amstelveen, Haarlemmermeer, Leiden en Haarlem is nog dat niet het geval.

De huurdersorganisaties zijn partijen die in de optiek van de minister invloed op het vaststellen van het beleid van corporaties moeten hebben. De commissie Leemhuis heeft daarover in oktober 2005 een advies gegeven. DUWO heeft al eerder aangegeven te streven naar het afsluiten van prestatieafspraken met haar bewonersorganisatie. Tot die tijd heeft de bewonersorganisatie op basis van het participatiereglement advies- en instemmingsrecht.

Zeer belangrijke stakeholders zijn de onderwijsinstellingen. DUWO sluit hiermee samenwerkingscontracten. Met de TU-Delft, de Haagse Hogeschool en UL zijn deze contracten reeds tot stand gekomen. Verder hebben de onderwijsinstellingen via de Adviesraad Studentenhuisvesting een grote mate van inbreng aan de 'voorkant' van de beleidscyclus van DUWO.

Naast de prestatieafspraken met stakeholders wordt het instrument van visitatie door de commissie Sas naar voren geschoven als middel om het vertrouwen in de corporatiebranche te vergroten. Het visitatierapport is openbaar.

In de optiek van de Commissie de Boer moeten de volgende hoofdvragen positief beantwoord worden om een corporatie als maatschappelijke onderneming succesvol te laten functioneren:

- Benut de corporatie haar (investerings)capaciteit (het maatschappelijk bestemd vermogen) in voldoende mate voor haar maatschappelijke doelstelling?
- Doet de corporatie dat op een effectieve en efficiënte wijze?
- Heeft de corporatie in haar eigen corporate governance voldoende checks en balances ingebouwd om een evenwichtige strategie, goede uitvoering (inclusief een voldoende risicobeheersing), verantwoording daarvan en continuïteit te bewaken?
- Verantwoordt de corporatie zich in haar keuzen voldoende en op juiste wijze naar haar klanten en partners?
- Vindt de corporatie voldoende legitimiteit in de uitvoering van haar maatschappelijke doelstelling met inachtneming van bedrijfseconomische kaders naar de maatschappelijke vraag?

In haar brieven aan de Tweede Kamer geeft de minister aan deze vragen van belang te achten. DUWO zal dus in de uitwerking van het ondernemingsplan 2006-2010 hieraan voldoende aandacht moeten schenken.

## DUWO vergeleken in ... mutaties

Bij verhuur en incasso valt direct het hogere aantal mutaties op bij DUWO. Ook in vergelijking met de Kences-leden heeft DUWO per 1.000 woningen veel mutaties. Het grote belang van de SSH komt hiermee tot uiting.

### Noten:

9 Ministerie van OCW, 2004, *Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan (HOOP) 2004*, p.17-18.

10 Commissie De Boer, 2005, *Lokaal wat kan, centraal wat moet; nieuw bestel voor woningcorporaties*.

11 Commissie Sas, 2005, *Corporaties lokaal verbinden; presteren en verbinding zoeken zonder vrijblijvendheid*.

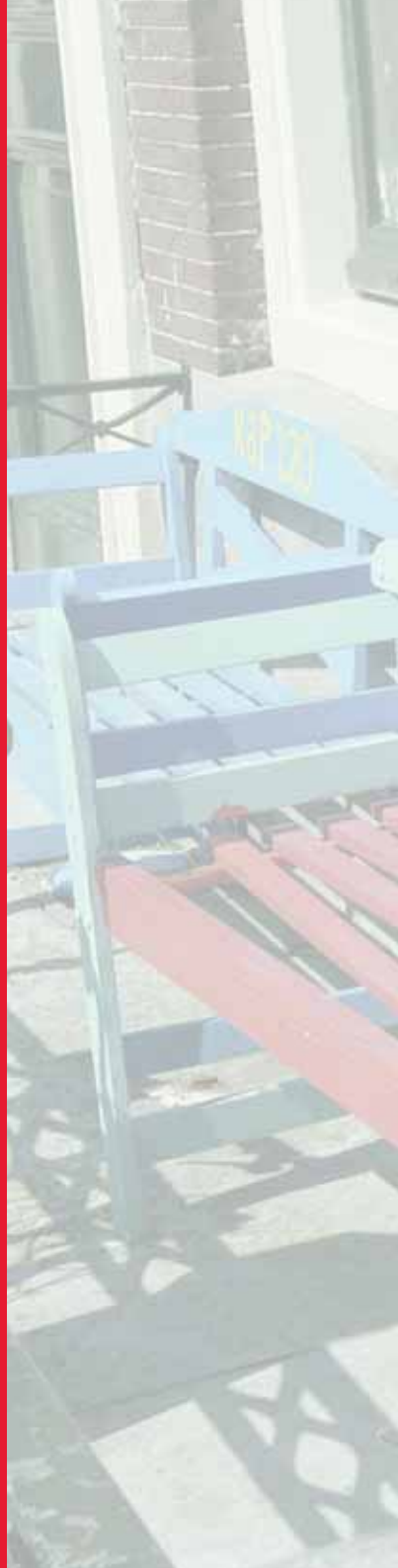
12 Johan Conijn, 2005, *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, RIGO, Amsterdam.

13 S. Dekker, 22 juni 2005, *Visie op hoofdlijnen inzake toekomst van woningcorporaties*. Brief aan Tweede Kamer.

14 S. Dekker, 12 december 2005, *Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties*. Brief aan Tweede Kamer.

## DUWO vergeleken in ... leegstand

De vraag naar DUWO-woningen is groot; er is elk jaar minder leegstand dan bij andere corporaties.



# Het concept studentenhuisvesting

Hoewel DUWO zich al zestig jaar met studentenhuisvesting bezighoudt, zijn de ontwikkeling tot moderne studentenhuisvester en de daarbij behorende instrumenten vooral de laatste tien jaar tot stand gekomen. Kenmerkende eigenschappen van DUWO zijn hieronder in hoofdlijnen beschreven.

Studenten zijn gebaat bij snel **beschikbare en betaalbare woonruimte**. DUWO verhuurt het liefst zelf de woonruimte, maar ziet zich ook als intermediair tussen vraag naar en aanbod van studentenhuisvesting. Het is belangrijk dat er per studentenstad één centraal loket is waar studenten woonruimte kunnen vinden. Die studenten moeten echter zelf actief zijn. Wachtlijsten worden door DUWO niet bijgehouden; studenten moeten zelf op het aanbod reageren. Het moment van inschrijven bepaalt wel vaak de volgorde van toewijzingen. Bij woonruimte waar de bewoners voorzieningen delen, kan een vrijkomende kamer verhuurd worden aan een kandidaat die door de groep voorgedragen wordt. Dat heet coöptatie of instemming.

DUWO streeft naar het eigendom van het bezit, maar het is niet realistisch om alle nieuwbouw in eigendom te krijgen. De onrendabele investeringen die per definitie aan studentenhuisvesting zijn verbonden, kunnen niet alleen door DUWO worden opgebracht. De corporaties die deze investeringen wel willen en kunnen dragen (soms gedeeltelijk), worden daarmee eigenaar van de eenheden. DUWO beheert vervolgens deze woonruimte en voor de studenten is DUWO de verhuurder. Het aanbod van woonruimte kan ook tijdelijk zijn. Eigenaren willen de woonruimte verbeteren, slopen of de functie wijzigen en in de aanloop daarnaar toe neemt DUWO de woonruimte in beheer en verhuurt deze tijdelijk aan een student.

DUWO gebruikt het **campuscontract**. Bij verhuur van woningen in een toenemend aantal complexen is in het huurcontract opgenomen dat de huurder binnen een half jaar na het afronden of voortijdig staken van de studie de woonruimte moet verlaten. Tevens is als eis gesteld dat de huurder een voltijd student is aan het middelbaar of hoger voortgezet onderwijs. DUWO controleert minimaal één maal per jaar of de huurder nog bij een onderwijsinstelling staat ingeschreven. Als dat niet zo is, gaat de halfjaarstermijn in. De student is zelf verantwoordelijk voor het vinden van andere woonruimte. DUWO zorgt voor informatie over de manier waarop een student woonruimte kan zoeken.

De woonruimte is **betaalbaar**. Per studentenstad verschilt het gewenste prijsniveau, maar in principe geldt als absolute bovengrens voor zelfstandige woonruimte de maximale huur in de jongerentabel voor de huurtoeslag (€ 331,-, prijspeil 2005). Huurders van onzelfstandige woonruimte komen niet altijd in aanmerking voor huurtoeslag en in dat geval is het streefniveau een kale huur van ca. € 220,- (prijspeil 2005). De huurverhoging is al sinds 1998 inflatievolgend. DUWO steekt daarnaast veel energie in het beperken van de bijkomende woonlasten, zoals heffingen en energielasten, door hierover afspraken te maken met overheden en leveranciers. De huurder krijgt een brochure over energieverbruik en met allerlei adviezen en tips die in de praktijk zijn ontwikkeld door DUWO, moeten de energiekosten ook lager blijven.

Voor de nieuwbouw van studenteneenheden heeft DUWO een programma van eisen ontwikkeld. Kernelementen daarin zijn optimalisering van de plattegronden, uitrustingsniveau gericht op gebruik door studenten (geschikt voor intensief gebruik, internet, gemeenschappelijke voorzieningen, brandveilig, oplossing voor het stallen van fietsen, goede vuilafvoer, rekening houdend met intensief schoonmaakprogramma e.d.), flexibiliteit voor alternatief gebruik door andere doelgroepen, wasserette en afgeschermd buitenruimte. Een **integrale benadering van ontwerp en technische maatregelen** draagt bij aan lage exploitatie- en verbruikskosten. Zo leidt de beperking van verkeersruimten tot beperkte schoonmaakkosten. Intelligente installaties met gebouwbeheersystemen, aanwezigheidsdetectie in verblijfsruimten (waardoor de verwarming zichzelf uitschakelt als de bewoner afwezig is), slimme regeling van gemeenschappelijke ruimten en individuele bemetering beperken de verbruikskosten.

De ervaring leert dat studenten met hun nieuw verworven vrijheid grenzen gaan verkennen. Een **intensief sociaal en technisch beheer** dat met inzicht wordt gehanteerd, kan het dagelijks leven in het complex in goede banen leiden. Beheerders van DUWO zijn vaak op het complex; in ieder geval zal er met regelmaat een mutatie van een woning afgehandeld worden en dan wordt uiteraard ook de rest van het complex geschouwd. DUWO heeft jaarlijks ongeveer 8.500 mutaties en is daarmee de woningcorporatie met absoluut gezien de meeste mutaties in Nederland. Bij de mutatieprocedure wordt gezocht naar evenwicht tussen de behoefte van studenten en de juridische eisen. Studenten willen vaak in één keer de technische schouw van de woonruimte en verdere afspraken afhandelen. Daarom wordt in Delft één afspraak gemaakt waarbij de vertrekkende huurder, de nieuwe huurder en de technisch beheerder aanwezig zijn.

Initiatieven van bewoners worden niet afgestraft, maar gestimuleerd en ondersteund. Er worden afspraken gemaakt door de beheerders en daarmee wordt duidelijk welke verwachtingen en verantwoordelijkheden bij de betrokkenen liggen. Bij het niet nakomen daarvan wordt het lik-op-stuk beleid in werking gesteld. Dit betekent dat sancties ook daadwerkelijk uitgevoerd worden en deze variëren van schoonmaak op kosten van de huurder tot zelfs het beëindigen van het huurcontract. Het incassobeleid is snel; er gaat niet veel tijd verloren tussen aanmaningen. De huurschuld blijft daardoor beperkt.

Om de binding met woning, complex en woonomgeving te vergroten worden **verantwoordelijkheden** aan de bewoners gegeven. De participatie van bewoners wordt serieus genomen; er is een geactualiseerd participatiereglement en er is een zeswekelijks overleg van de directeur met de bewonersorganisatie. Er is ook een (leefbaarheids)budget om dat te ondersteunen. DUWO stimuleert de oprichting van bewonerscommissies. Tevens worden onder de huurders één of twee nestoren geworven, die op het complex als intermediair en als de ogen en oren van DUWO fungeren en waarmee wekelijks overleg is.

De huisvesting van buitenlandse studenten in **gemeubileerde eenheden** is georganiseerd in een afzonderlijke vestiging. De studenten worden in veel gevallen via de onderwijsinstellingen aan woonruimte geholpen. Daarbij gebruikt DUWO bemiddelings- of garantiecontracten. Het beheer is zeer intensief doordat meer dan alleen woonruimte geboden wordt: meubilering, volledige keukenuitrusting, linnenpakket e.d. zorgen ervoor dat het schoonmaakprogramma en het dagelijks toezicht intensief zijn.

...grenzen  
verkennen





## De deelmarkten afzonderlijk bekeken

# De rol van DUWO op de studentenhuisvestingsmarkt in de westelijke Randstad

Het gegeven dat DUWO de grootste studentenhuisvester in de Randstad is, maakt dat DUWO zich de belangrijkste probleemeigenaar van het tekort aan studenteneenheden voelt. Daarbij vormen jongeren ook een (secundaire) doelgroep.

Het werkgebied van DUWO strekt zich uit over Delft, Den Haag, Leiden, Amsterdam, Amstelveen, Hoofddorp en Haarlem. Het product studentenhuisvesting kan echter in heel Nederland worden ingezet. Studentenhuisvesting is in bepaalde gebieden nog volop in ontwikkeling. De komende jaren kunnen zich kansen voordoen die leiden tot een uitbreiding van het werkgebied. Om deze ontwikkeling met succes op te kunnen vangen, is het noodzakelijk om de interne organisatie goed op orde te hebben. Zeker in de eerste periode moet er volop aandacht zijn voor een goede interne organisatie. Daarbij is het logisch de organisatie zo in te richten dat een eventuele toekomstige expansie niet wordt belemmerd. Of en op welke wijze DUWO buiten het beschreven werkgebied actief wordt, zal aan de hand van de concrete mogelijkheden beoordeeld worden.

DUWO kan slechts een klein deel van de realisatie van nieuwe eenheden zelf financieren. De verkoop van woningen die niet bestemd zijn voor de doelgroep studenten en jongeren, is eindig. Dit betekent dat DUWO open moet staan voor samenwerkingsverbanden met andere corporaties. Dit kan in de vorm van het in beheer nemen van studenteneenheden, maar ook in de vorm van het vinden van collegiale ondersteuning door het eigendom van de nieuwe eenheden aan de financierende corporaties te laten. Varianten hiertussen zijn ook mogelijk. In alle gevallen geldt echter dat de beherende rol van DUWO ook voor de langere termijn goed geregeld moet zijn door het gebruik van goede beheercontracten.

Per deelmarkt zal de rol van studentenhuisvester verschillend ingevuld moeten worden. DUWO moet immers rekening houden met het specifieke krachtenveld waarin zij zich ter plekke bevindt.

### DUWO in Delft: prominent aanwezig met totaalconcept

In Delft is DUWO van oudsher de dominante speler op het terrein van studentenhuisvesting. Dit schept verplichtingen. Het blijft van belang om de onderwijsinstellingen aan DUWO te binden en andere aanbieders van woonruimte niet in staat te stellen daartussen te komen. Het is niet de verwachting dat andere corporaties zich op studenten richten door eenheden te realiseren. Wel is er potentieel tijdelijk aanbod in de herstructureringswijken (Wippolder, Poptahof, Bomenwijk). Met de relatief nieuwe spelers in Delft (INHolland en de Haagse Hogeschool) zijn inmiddels besprekingen gestart die in de periode 2006-2010 moeten resulteren in de bouw van 250 tot 300 eenheden aan de Rotterdamseweg. Er is behoefte aan 1.400 eenheden in Delft. De gemeente Delft onderkent die behoefte<sup>15</sup>. DUWO zal de eenheden in de TU-wijk realiseren. Na realisatie is er sprake van een redelijk evenwicht in vraag en aanbod. In de komende periode zal in samenspraak met de TU-Delft onderzocht moeten worden hoe dit

publicitair is uit te nutten. DUWO vervult op het terrein van jongerenhuisvesting vooral bij beleidsontwikkeling een trekkersrol in Delft. De ambitie van de corporaties in Haaglanden is om voor starters en middeninkomens meer aanbod te ontwikkelen. De rol die DUWO daarbij wil spelen is die van ontwikkelaar van woningen voor starters op goede locaties, zowel in de koop- als huursector. Het uitgangspunt is dat deze combinatie geen onrendabele investering oplevert. DUWO wil in Delft ook een bijdrage leveren aan de opvang van 'probleemjongeren'. DUWO wil samen met andere corporaties haar maatschappelijke bijdrage leveren aan de (volkshuisvestelijke) knelpunten in de steden waar zij werkzaam is.

#### **DUWO in Den Haag: concurrentie in studenten- en jongerenhuisvesting**

In Den Haag heeft DUWO inmiddels de positie als dé studentenhuisvester verworven in Laakhaven en de Stationsbuurt. Andere corporaties manifesteren zich echter ook op die wijze en vormen een directe concurrent in het aanbod en in de 'strijd' om de optimale locaties. De markt voor studenteneenheden in Den Haag wordt door de gemeente niet los gezien van die voor jongeren in het algemeen. De gemeente wil het probleem van jongerenhuisvesting oplossen en daaronder valt in haar optiek ook de studentenhuisvesting. Dat in beheer grote verschillen bestaan, is voor de gemeente niet zo relevant. Het tekort aan eenheden voor jongeren is in 2012 5.000 eenheden (minus de eenheden die sinds 2003 zijn gerealiseerd). Als DUWO zich alleen op studenten zou richten, leidt dat tot een marginale omvang en een slechte uitgangspositie om efficiency te bereiken en de concurrentie met anderen aan te gaan. DUWO richt zich in Den Haag in de genoemde wijken Laakhaven en Stationsbuurt dus op studenten én jongeren. Evenals in Delft wil DUWO tevens de huisvesting van 'probleemjongeren' faciliteren.

#### **DUWO in Leiden: nieuwkomer met grote potentie**

In Leiden is DUWO weliswaar nieuwkomer, maar heeft in korte tijd een goede relatie opgebouwd met de Universiteit Leiden. Aan de realisatie van de 540 tijdelijke eenheden is de afspraak verbonden dat DUWO 600 permanente eenheden op het universiteitsterrein kan realiseren. Voor een deel gaat het hier om woonruimte voor afgestudeerden en werknemers van de Universiteit Leiden.

De positie van DUWO moet verder worden uitgebouwd. In de komende jaren dient het netwerk in Leiden versterkt te worden door ook afspraken te maken met de HBO-instellingen en de gemeente Leiden. Tevens is samenwerking met één of meer Leidse corporaties van belang om meer eenheden in beheer te krijgen. De relatie met de gemeente Leiden wordt versterkt. Het tekort aan studenteneenheden is 1.600 eenheden. Stichting Leidse Studentenhuisvesting (SLS) is niet in staat om daarvan grote aantallen te realiseren. DUWO zal kenbaar maken dat ze die opgave wél oppakt.

#### **DUWO in Amsterdam en Amstelveen: solide speler in studentenhuisvesting**

In Amsterdam en Amstelveen is DUWO met ruim 6.000 eenheden een grote speler als het om studentenhuisvesting gaat. Voor Amsterdamse begrippen is DUWO echter een kleine corporatie.

...dominant  
speler..

### **DUWO vergeleken in ... incasso**

Door het strenge incasso-beleid kan er per woning gemiddeld slechts een laag bedrag aan huurachterstand ontstaan.

## DUWO vergeleken in ... solvabiliteit

De solvabiliteit van DUWO is alle jaren minder hoog dan die van vergelijkbare corporaties, maar is fors toegenomen door de overeenkomst met Bergopwaarts@BOW vooruitlopend op de investeringen in de TU-wijk in Delft. In 2003 is de solvabiliteit beter dan die van de andere Kences-leden.



Het bezit van de voormalige corporatie Intermezzo is in drie stukken op te delen: Amstelveen Uilenstede (3.400 eenheden), Hoofddorp (570 eenheden) en verspreid in Amsterdam (500 eenheden). Het samenwerkingsverband DUWO Pro Student (DUWO, Rochdale en AWW) zorgt voor een solide basis om de voorgenomen toevoeging van 5.000 eenheden in de periode 2005-2015 te realiseren. In de periode 2006-2010 worden 1.500 eenheden in nieuwbouwprojecten gerealiseerd. Na 2010 zijn er plannen om nog 1.000 eenheden te realiseren. De overige 2.500 studenteneenheden worden tijdelijk of via labelling in de bestaande voorraad van AWW en Rochdale vrijgemaakt.

In Amsterdam zijn meer aanbieders van woonruimte voor studenten. Met name Ymere en De Key zullen de komende jaren eenheden gaan toevoegen aan de voorraad. Het becijferde tekort van bijna 10.000 eenheden wordt door de toevoegingen van DUWO Pro Student, Ymere en De Key ingelopen. In Amsterdam is er in de periode 2006-2010 geen reden om als jongerenhuisvester actief te worden. Er is nog veel te realiseren als het om studenteneenheden gaat en daarop zal de energie van DUWO gericht zijn. Verder zullen onze partners in Amsterdam en Amstelveen niet accepteren dat DUWO zich focust op jongeren. Door dit op het spel te zetten, zouden we de mogelijkheid verliezen om hun studenteneenheden in beheer te nemen. In Amstelveen zal DUWO zich dan ook uitsluitend als studentenhuisvester manifesteren en de afspraak met de gemeente Amstelveen over de huisvesting van jongeren op Uilenstede opzeggen. DUWO is bereid om elders in Amstelveen een bijdrage te leveren aan de jongerenhuisvesting, maar gaat ervan uit dat de gemeente daarbij ook de andere Amstelveense woningcorporaties betreft. In Hoofddorp heeft DUWO een beperkte voorraad. Onderzocht wordt wat de strategische betekenis van dit bezit voor DUWO is. Dit zal uitmonden in een toekomstvisie voor DUWO in Hoofddorp.

### DUWO in Haarlem: investeren ten behoeve van potentiële samenwerking

Haarlem is de jongste loot aan de DUWO-stam. De bouw van 170 eenheden in Haarlem is veel te weinig om een eigen vestiging te rechtvaardigen. Haarlem valt dus onder de vestiging Amsterdam. De vraag van studenten naar woonruimte is hier gering, maar aanwezig. Onderzocht zal worden of het mogelijk is om een centraal loket te realiseren. Hiervoor is samenwerking met de Haarlemse corporaties en de gemeente Haarlem nodig. Parallel hieraan wordt een scenario uitgewerkt waarin de rol van DUWO in Haarlem niet wordt uitgebreid. Het hoofddoel om de eenheden te realiseren is immers om het samenwerkingsverband met INHolland van de grond te krijgen.

### DUWO en Short Stay Housing: succesvol concept met groot effect

De bedrijfsunit Short Stay Housing (SSH) van DUWO biedt aan buitenlandse studenten en gasten gemeubileerde huisvesting aan in Delft, Den Haag, Leiden, Amsterdam en Amstelveen. In Haarlem zal de SSH vanaf 2006 deze dienstverlening aanbieden. DUWO heeft veel belang bij het aanbieden van deze woonruimte. Niet alleen is er een forse vraag van de buitenlanders, maar de onderwijsinstellingen (stakeholders van DUWO) hebben zelf ook een direct bedrijfseconomisch en wetenschappelijk belang bij een goede SSH. Zoals eerder beschreven zijn onderwijsinstellingen nog onvoldoende in staat om de vraag van buitenlandse studenten tijdig en juist in te schatten. Naast een beter reserveringssysteem is het dus ook noodzakelijk om de nodige flexibiliteit in het aanbod te hebben. Het 'verschuiven' van de semi-permanente eenheden tussen vestigingen en het in beheer nemen van tijdelijke eenheden spelen daarbij een rol. Een belangrijk doel van de SSH is om de dienstverlening aan de buitenlandse studenten in de verschillende vestigingsplaatsen te verbreden. In Delft zal het International Student House (ISH) een eerste voorbeeld daarvan zijn. In het verlengde van de ontwikkeling van het International Student House wordt tevens de positie van het DUWO-Conferentiecentrum versterkt.

# Deel 2

## Een complete organisatie

Stichting DUWO heeft in haar missie en visie een stevig fundament voor de ambities en doelstellingen voor de toekomst. In deel 2 wordt dit fundament nog eens kort neer gezet. Om de ambities en doelstellingen vervolgens te concretiseren zijn vier invalshoeken benoemd: markt en marketing, productie en proces, samenleving en staat en mens en middelen. Deze invalshoeken worden kort toegelicht en uitgewerkt in risicofactoren. In het licht van de risico-analyse komen ook de belangrijkste kengetallen en randvoorwaarden aan de orde. Dit deel wordt afgesloten met een SWOT-analyse, waarin de kansen en bedreigingen, de sterkten en de zwakten uit deel 1 en deel 2 nog eens kort worden samengevat.

# Een blik op de organisatie DUWO

DUWO is een woningcorporatie en een zelfstandige maatschappelijke onderneming. De taken van een woningcorporatie zijn opgenomen in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). De taakstelling die DUWO als studenten- en jongerenhuisvester heeft, richt zich van oudsher op het huisvesten van studenten en jongeren. Dit is een maatschappelijk onderkende vraag. Aan DUWO de taak om deze vraag op een bedrijfseconomisch verantwoorde manier te organiseren.

## De visie en missie van DUWO

De behoefte aan studenteneenheden is groot. Het aantal studenten zal de komende jaren toenemen. Dit zijn zowel Nederlandse als buitenlandse studenten. Per gemeente kan de groei variëren, maar de verwachting is dat in de westelijke Randstad sprake is van een toename van het aantal studenten en dat het verwachte tekort aan studenteneenheden in 2012 ca. 14.000 eenheden is. Dit wordt door de overheden, onderwijsinstellingen en studenten/huurders-organisaties als niet acceptabel beschouwd. Onderwijsinstellingen zoeken een partner voor de huisvesting van hun (buitenlandse) studenten en DUWO wil die partner zijn.

De **missie** van DUWO luidt als volgt:

DUWO wil als grootste en beste studentenhuisvester in de westelijke Randstad studenten faciliteren in hun woonbehoefte in de brede zin van het woord en daarbij als maatschappelijke onderneming functioneren en verantwoording afleggen.

### **DUWO: voor meer dan wonen alleen**

DUWO staat weliswaar voor wonen, maar het leven van studerende bestaat uit veel meer dan alleen wonen. Het centrale element in de strategie van DUWO is het wonen op een DUWO-campus. In Delft (TU-wijk), Den Haag (Laakhavengebied), Leiden (UL-gebied) en in Amsterdam (Uilenstede, Sciencepark) zijn in verschillende stadia van ontwikkeling campussen te vinden. Studentenhuisvesting in de campusvorm is het unieke selling point van DUWO. In elke grote vestigingsplaats wil DUWO in samenwerking met onderwijsinstelling, gemeente en aanbieders van onderwijsgerelateerde voorzieningen één of meer campussen ontwikkelen. De campus is het symbool voor DUWO als studentenhuisvester. Hiermee onderscheidt DUWO zich van andere aanbieders van woonruimte voor studenten en jongeren. DUWO verhuurt uiteraard ook veel woonruimte buiten de campus. DUWO maakt het mede mogelijk dat studenten aan verschillende onderwijsinstellingen kunnen studeren. DUWO richt zich op de huisvesting van studenten in een brede betekenis, maar het gaat primair om het wonen voor studenten; betaalbaar, passend, servicegericht en in een goed leefklimaat. Wonen bij DUWO kan voor kortere of langere tijd, op verschillende plaatsen en in verschillende vormen. Wonen bij DUWO doet een student niet alleen. De burens zijn studenten uit heel Nederland en uit de hele wereld. Een student kan bij DUWO veel ervaringen opdoen in de fasen van net uit huis gaan tot samenwonen. DUWO biedt naast wonen ook internationale contacten, culturele voorzieningen, sportvoorzieningen, winkelvoorzieningen, studiefaciliteiten, etc. DUWO ziet wonen als een onderdeel van het studentenleven en wil op verschillende manieren als intermediair aanpalende voorzieningen mogelijk of bereikbaar maken zonder daarin zelf risicodragend te zijn.

...campus  
als symbool...





### **Voor studenten en jongeren in de Randstad**

DUWO begrenst de woningmarkt voor studenten niet op de traditionele manier, maar laat zich leiden door de onderwijsmarkt. DUWO moet uitstralen dat studenten bij DUWO overal in de Randstad kunnen wonen en dat ze kunnen kiezen uit verschillende kernen. DUWO wil in de westelijke Randstad in elke gemeente met voortgezet hoger onderwijs en een tekort aan studentenhuisvesting een stevige positie hebben. Op basis hiervan heeft DUWO in elke gemeente groeidoelstellingen gedefinieerd die door uitbreiding van het bezit en samenwerking met andere corporaties nagestreefd worden. DUWO sluit een fusie met andere studentenhuysvesters in het werkgebied in de westelijke Randstad niet uit. DUWO richt zich niet alleen op studenten, maar wil in Delft en Den Haag ook jongeren van woonruimte voorzien. Jongeren zijn daarmee de secundaire doelgroep van DUWO. De woningvraag van jongeren is in Delft en Den Haag groot. DUWO heeft in beide gemeenten locaties om jongeren te huisvesten en is ook in de positie om voor deze doelgroep te bouwen. Het doel is daarmee woonruimte te realiseren in aansluiting op studentenhuysvesting. Uitgangspunt is om kostendekkend te bouwen door combinaties van koop en huur te realiseren. In andere gemeenten dient DUWO nog een betere positie als studentenhuysvester te bereiken en zal daarop de komende jaren alle energie moeten richten. Een profilering van DUWO als jongerenhuysvester zou in die gemeenten de nog prille relatie met onderwijsinstellingen onnodig onder druk zetten.

### **Brede en innovatieve dienstverlening**

DUWO heeft in de afgelopen jaren een goed instrumentarium ontwikkeld voor studentenhuysvesting. DUWO is in staat om snel woonruimte beschikbaar te krijgen tegen betaalbare woonlasten voor Nederlandse en buitenlandse studenten. Het beheer wordt goed uitgevoerd en de woonruimte wordt uitsluitend aan studenten verhuurd. De opgave voor de komende jaren ligt vooral in het verbeteren van de werkprocessen en deze toe te passen in alle vestigingen (ook al is het mogelijk om met argumenten daarvan af te wijken).

In een redelijk tempo ontwikkelt DUWO nieuwe producten, maar daarvoor worden nog steeds traditionele paden bewandeld. DUWO wil als productontwikkelaar voorloper zijn in de sector. Nieuwe producten zijn nog steeds gewenst om de doelgroep studenten te bedienen, waarbij de lage woonlasten het uitgangspunt blijven. DUWO is een organisatie die zorgdraagt voor een gegarandeerde kwaliteit van producten, diensten en dienstverlening.

### **Gelijkwaardige samenwerking**

DUWO is niet in staat om de opgaven alleen te realiseren. Samenwerking met collega-corporaties is van belang; financiële ondersteuning en het in beheer nemen van eenheden komen vaak voor. DUWO wil daarbij niet in een afhankelijke positie komen, maar met goede contracten de regierol vormgeven. Het is een optie dat verdergaande samenwerking mogelijk leidt tot fusie met een studentenhuysvester in het werkgebied van DUWO. Daarvoor geldt dat de interne organisatie op orde moet zijn. Allianties met marktpartijen die in studentenhuysvesting willen investeren zijn tenslotte ook kansen, die gebruikt kunnen worden.

DUWO is een betrouwbare partner voor onderwijsinstellingen, lokale overheden, huurders en woningzoekenden. DUWO geeft de bewonersorganisaties directe invloed op haar beleid en handelt daarbij conform het participatiereglement. De onderwijsinstellingen hebben via de Adviesraad Studentenhuisvesting invloed op het beleid van DUWO. Daarnaast maakt DUWO met bewonersorganisaties, onderwijsinstellingen en gemeenten prestatieafspraken.

# Realistische ontwikkeling via vier pijlers

DUWO streeft bij haar ambities en doelstellingen voor de periode 2006 – 2010 een realistische ontwikkeling na. De doelstellingen en het beleid van DUWO worden daarom uitgewerkt langs een viertal invalshoeken. Dit zijn markt en marketing, productie en proces, samenleving en staat en ten slotte mens en middelen. Deze vormen de basis voor de Balanced Scorecard, een belangrijk meet- en sturingsinstrument voor DUWO. Dit hoofdstuk beschrijft de algemene randvoorwaarden van 'verantwoord maatschappelijk ondernemen' voor DUWO in de periode van dit ondernemingsplan. Daarna komen de vier invalshoeken aan de orde waarin doelstellingen en aandachtspunten zijn uitgewerkt.

## Financiële randvoorwaarden

In de missie en visie van DUWO zijn forse opgaven voor de toekomst verweven. DUWO kent een gezonde financiële situatie, maar door de forse opgaven bestaan er risico's waardoor sprake moet zijn van risicobeheerst ondernemen. DUWO moet zorgdragen voor de financiële continuïteit van de organisatie. Na de fusie in 2005 is DUWO in termen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) een zogenoemde A-corporatie. Het streven van DUWO is om dat te behouden in de periode 2006-2010. Gegeven de grote maatschappelijke opgaven is het echter acceptabel dat de A-status gedurende maximaal twee jaar niet gehaald wordt, maar in 2010 moet DUWO de A-status hebben. De A-status is door het CFV gekoppeld aan een risicoprofiel dat jaarlijks bepaald wordt. In 2006 is de ondergrens voor de A-status gelijk aan een solvabiliteit van 13,4%. Het is mogelijk dat deze absolute grens jaarlijks enigszins aangepast wordt door het CFV.

## Markt en marketing

Markt en marketing typeren de toekomstwaarde van DUWO als studentenhuisvester. Door in te spelen op de veranderende situatie op de markt van vraag en aanbod kan DUWO haar plek op de studentenhuisvestingsmarkt behouden en zo mogelijk uitbouwen.

### Toenemende en veranderende vraag noodzaakt onderzoek

De vraag van studenten naar woonruimte is groter dan het aanbod en zal de komende jaren toenemen. Er lijkt sprake te zijn van een zekere markt, vooral op landelijk niveau. Lokaal kunnen beleidswijzigingen van onderwijsinstellingen echter leiden tot wijzigingen in het aantal studenten. Dit betekent dat het contact met de onderwijsinstellingen goed moet zijn om deze ontwikkelingen tijdig te zien aankomen. Met name in Haarlem is dit voor DUWO aan de orde, omdat INHolland daar bezig is met het herschikken van onderwijsrichtingen. In andere gemeenten lijkt het erop dat er juist sprake is van een concentratie van onderwijsinstellingen. Strengere opleidingseisen kunnen ook hier tot een wijziging in de instroom van studenten leiden.

Er is niet één soort vraag van studenten naar woonruimte. Veranderingen in het onderwijs leiden tot andere vraagprofielen van studenten. Het aanbod moet daarvoor voldoende gedifferentieerd zijn. Onderzoek (met name in Kences-verband) moet voorkomen dat het aanbod niet meer aansluit bij de vraag. Het aandeel alloctonen onder de studenten neemt toe. Het is niet bekend of dit een effect zal hebben op de vraag naar studenteneenheden. Ook dit moet verder onderzocht worden, zeker bij HBO-instellingen.

DUWO heeft onvoldoende zicht op de vraagontwikkeling van buitenlandse studenten. Tot voor kort is er steeds sprake geweest van een stijgende vraag en de laatste jaren van stabilisatie, maar een toene-



...een onzekere markt...

## Missie

DUWO wil als grootste en beste studentenhuysvester in de westelijke Randstad studenten faciliteren in hun woonbehoefte in de brede zin van het woord en daarbij als maatschappelijke onderneming functioneren en verantwoording afleggen.



mende vraag lijkt waarschijnlijk. De onzekerheid is te ondervangen door met onderwijsinstellingen in een zo vroeg mogelijk stadium afspraken te maken en door met garantiecontracten te werken. De vraag van buitenlandse studenten wordt mede beïnvloed door de relatief hoge prijs. Nederlandse studenten kunnen profiteren van huurtoeslag, maar buitenlandse studenten niet. DUWO zal onderzoeken of EU-onderdanen die tijdelijk in Nederland studeren ook gebruik kunnen maken van huurtoeslag. Een eerder aan Kences uitgebracht juridisch advies noemt dit als een mogelijke optie.

### Diversiteit in en versterking van aanbod

Aan de aanbodzijde zijn verschillende factoren waarmee rekening gehouden moet worden.

Ten eerste bij het eigen aanbod. In alle gemeenten wordt fors uitgebreid. In Delft ontstaan binnen het bezit van DUWO behoorlijke verschillen in kwaliteitsniveau (qua ouderdom en locatie). Er is reeds een analyse beschikbaar van de toekomstige marktpositie van de 'traditionele' complexen. De uitwerking van deze analyse zal zorgen voor een betere marktpositie, maar vergt wel nieuwe investeringen. Door de bijbehorende exploitatietermijnen op te rekken hoeft dit niet onrendabel te zijn.

In Amsterdam blijft het aanbod de komende jaren tekortschieten, maar komt er steeds meer aanbod in en rond het stadscentrum. De kwaliteit en de locatie van dit nieuwe aanbod zal concurrerend zijn voor Uilenstede. Uit het marktonderzoek<sup>16</sup> is bekend geworden dat het woningtype onzelfstandige eenheid niet hoog scoort en dat de binnenstad als woonlocatie gewenster is dan de periferie. Uilenstede ligt aan de rand van Amsterdam en heeft voornamelijk (relatief kleine) onzelfstandige eenheden in grote groepen. De marktpositie van Uilenstede is nog geen groot probleem, maar is wel een aandachtspunt in de bedrijfsvoering van DUWO. Investeringen zijn gewenst om de wijk een helder en aantrekkelijk karakter te geven en het woningaanbod te differentiëren. Zo zal de vervanging van het VU-Guesthouse benut worden om meer differentiatie in het aanbod te krijgen.

Uilenstede leent zich bij uitstek voor een 'traditionele' campus, waar wonen, studeren en recreëren gecombineerd kunnen worden. Er is nog voldoende ruimte om bouwvolume toe te voegen, zonder dat het groene karakter aangetast wordt. Binnen een nieuw bouwvolume kan een verdere differentiatie worden gerealiseerd. De grootste belemmering voor het verwezenlijken van de gewenste vernieuwing is het luchtverkeer over de wijk. Voor de wijk is het nemen van deze horde één van de belangrijkste opgaven voor de komende periode.

Onduidelijk is wat de marktpositie van de 560 eenheden op de Opaalcampus in Hoofddorp is. Er zijn signalen van slechtere verhuurbaarheid. Dit zal verder in kaart gebracht moeten worden. Het bezit van DUWO in Amsterdam dat via een woningruil met Ymere verkregen is, vormt door het achterstallig onderhoud een financieel risico. Doelstelling is dit probleem op te lossen via verkoop of een investering door een andere corporatie.

DUWO heeft een grote nieuwbouwopgave. Om voldoende differentiatie in het nieuwe aanbod te krijgen is het nodig om de logische paden van regelgeving en markt te verlaten. Tot nu toe leidt het uitgangspunt betaalbaarheid tot plannen voor vooral zelfstandige éénkamereenheden, omdat hier huurtoeslag mogelijk is. De huur wordt afgetopt op de huurprijsgrens uit de jongerentabel (€ 339,- prijspeil 2006).

### Noten:

<sup>16</sup> Laagland'Advies, 2005, *Van zeecontainer tot grachtenpand*.

## DUWO wil...

...kwaliteit van dienstverlening verhogen door middel van meer efficiency en professionalisering van het personeelsbeleid.





# ...verantwoord maatschappelijk ondernemen

Dit betekent voor de meeste locaties een fors hogere huur dan het gemiddelde prijspeil. De afhankelijkheid van huurtoeslag is zowel voor de huurder als voor DUWO een mogelijk risico. Wijzigingen in beleid kunnen leiden tot betaalbaarheids- en dus verhuurbaarheidsproblemen. Er zijn verschillende oplossingsrichtingen die samenkomen in een nog te maken afwegingsmodel. Daarin zou gevarieerd kunnen worden met de aanvangshuur (lager en dus meer onrendabel en dus minder nieuwbouwprojecten, terwijl een hogere aanvangshuur tot meer eenheden leidt). Een andere variant is meer onzelfstandige eenheden met meer flexibele plattegronden waardoor na samenvoeging een andere doelgroep bediend kan worden. Deze varianten hebben gevolgen voor de exploitatie, huur, reservering onderhoud e.d. en zullen in het afwegingsmodel verder uitgewerkt worden.

Het aanbod van andere corporaties kan een rol spelen op de studentenhuisvestingmarkt. De voorspelde verruiming van de huurwoningmarkt blijkt (vooralsnog) niet tot stand te komen. De slechte doorstroming op de markt en de economische recessie zorgen ervoor dat de goedkopere kleine woningen goed verhuurd blijven. Voor de lange termijn is het echter van belang om op de door studenten gewenste locaties te bouwen: in of bij het stadscentrum of bij de onderwijsinstellingen.

Ook andere studentenhuisvesters zijn in Den Haag en Amsterdam op de markt aanwezig. De concurrentie voor het bouwen op gewilde locaties is groot. Niet alleen corporaties, maar ook beleggers en vastgoedbedrijven zien mogelijkheden om studenten- en jongereneenheden te realiseren. DUWO zal de competitie steeds met goede voorstellen en creatieve producten moeten aangaan. De goede relatie met onderwijsinstellingen en prestatieafspraken met de gemeente zullen de mogelijke risico's dempen. Daarnaast is in Den Haag de marktpositie te versterken door ook voor jongeren woonruimte te realiseren. Zowel in Delft als in Den Haag gaat DUWO dus voor jongeren bouwen. Daarbij worden ook de koopsector en mogelijke tussenvormen tussen koop en huur betrokken. De kennis daarover zal bij DUWO vergroot worden.


## Productie en proces

Productie en proces dragen zorg voor de realisatie van de ambities. Daarbij zijn twee zaken van groot belang: de grote opdrachtportefeuille en de grote behoefte om voor de fusiecorporatie een verbeterde interne organisatie tot stand te brengen. Daarnaast is aandacht nodig voor het in beheer nemen van woningen, strategisch voorraadbeleid, onderhoudsbeleid, kwaliteitsbeleid en ICT.

### Grote uitdaging in projecten

Er zijn 7.000 eenheden in verschillende stadia van projectvoorbereiding. Projectontwikkeling wordt voorafgegaan door de vaststelling van een projectkader. Uitgangspunt is dat financiële verplichtingen pas worden aangegaan als het onrendabele deel van de investering is gedekt. Studentenhuisvesting is per definitie onrendabel. Als kengetal hanteert DUWO een onrendabele investering in de nieuwbouw van € 15.000 per eenheid, terwijl er bij vernieuwbouw met een hogere onrendabele investering van ca. € 20.000 per eenheid rekening gehouden moet worden. In 2005 is voor ruim 4.000 eenheden de dekking van de (onrendabele) investering geregeld. Dit betekent dat voor de resterende 3.000 eenheden nog (collegiale) financiering gezocht moet worden.

Er is een uitgewerkt programma van eisen voor de nieuwbouw. Dit leidt ongeacht de locatie tot een vergelijkbaar bouwprogramma. Een te homogene vastgoedportefeuille vormt een risico op langere termijn. Daarom is differentiatie nodig. DUWO maakt daarvoor het afwegingsmodel dat onder 'Markt en marketing' reeds is beschreven.



De grote nieuwbouwopgaven leiden tot een groot kapitaalbeslag. De formele verantwoordelijkheid van het intern opdrachtgeverschap moet duidelijk zijn. Het bewaken van financiële kaders en (procedurele) afstemming tussen de afdeling Vastgoed en afdeling Financiën vormen belangrijke onderdelen van de bedrijfsvoering van DUWO. Sinds een jaar beschikt DUWO over een geïntegreerde projectenadministratie en op basis hiervan moet een geactualiseerde interne controle tot stand komen. DUWO zelf en Delta Forte zijn de projectontwikkelaars en sinds de fusie is DUWO ook aandeelhouder van projectontwikkelaar Kristal. Besluitvorming over de inzet van deze projectontwikkelaars is op korte termijn gewenst.

### **Nieuwe interne relaties**

Na de recente fusie bestaat DUWO uit een beperkte centrale groep en vier vestigingen: Delft, Den Haag/Leiden, Amsterdam/Amstelveen en SSH. Het uitgangspunt is dat deze vestigingen een behoorlijke mate van autonomie hebben. Het product studentenhuisvesting zal in elke vestiging echter op een gelijke manier in de markt gezet moeten worden. De relatie tussen de centrale groep en de vier vestigingen moet goed uitgewerkt worden in een integraal organisatie- en besturingsmodel. Werkprocessen zullen vergelijkbaar moeten zijn en afwijkingen moeten beargumenteerd zijn. De begrotingscyclus moet voldoen aan het uitgangspunt dat er meerdere vestigingen zijn waar (meer) budgetverantwoordelijkheid gelegd wordt. Een randvoorwaarde daarvoor is een rekeningschema dat de mogelijkheid biedt op vestigingsniveau de financiële stand van zaken te volgen. Planning en control zijn begrippen die bij de uitwerking van het nieuwe organisatie-model hoog in het vaandel staan.

### **Opgaven in voorraadbeheer, ICT en kwaliteit**

In het strategisch voorraadbeleid komen alle effecten van de verschillende beleidsvelden bij elkaar. In de afgelopen periode zijn het woonlastenbeleid, verkoopbeleid, financieel beleid, verhuurbeleid en beheerbeleid uitgewerkt. Deze zullen geactualiseerd moeten worden en het nog ontbrekend onderhoudsbeleid moet opgezet en uitgewerkt worden. De onderhoudsuitgaven zijn daarbij belangrijke ijkpunten; de relatief hoge uitgaven voor het niet-planmatig onderhoud vormen daarbij een aandachtspunt. DUWO is niet in staat om alle benodigde eenheden in eigendom te verwerven. Een goed alternatief is eenheden in beheer nemen. In 2005 is ca. 18% van de verhuurde eenheden in beheer. De afhankelijke positie van de eigenaren is voor een deel afgezwakt door langlopende beheercontracten af te sluiten. Daarbij is het van belang dat er duidelijkheid is over wie verantwoordelijk is voor het onderhoud. DUWO wil minimaal het niet-planmatig onderhoud uitvoeren en streeft er ook naar om het planmatig onderhoud te coördineren zonder daarvoor financieel verantwoordelijk te zijn. Een risico is dat de vele beheercontracten ook verslagleggingeisen met zich mee brengen om de juiste kosten in rekening te brengen. De administratieve organisatie zal dit moeten borgen.

De automatisering bij DUWO is in de loop van de tijd gegroeid en inmiddels gedateerd. Er zijn drie hoofdsystemen te onderscheiden: bij DUWO het NCCW, in Amstelveen SG-Tobias en vanaf 2006 bij de SSH de applicatie van Databalk. Binnen het NCCW van DUWO is per bedrijfsonderdeel (vestiging of SSH) niet in elke vestiging een onderscheid te maken. De website is gedateerd en moet vernieuwd worden, waarbij het de bedoeling is dat er een relatie is tussen de website en de achterliggende systemen. Een optimale communicatie en financiële afstemming is hierbij lastig. De ICT-ontwikkelingen in de woningbouw gaan snel en er is een specifieke deskundigheid nodig om de ontwikkelingen bij te houden en goed te kunnen toepassen bij DUWO. Het doel is om een kenniscentrum op groepsniveau op te richten dat de kennis rond ICT, telecom en domotica vergaart en de vestigingen van advies kan voorzien.





## Samenleving en staat

# ...maatschappelijk rendement

DUWO is de eerste KWH-labelhouder. In de nieuwe organisatie is voor ca. 50% van de woningen dit KWH-label van toepassing. Het klantgericht werken zal ook gestandaardiseerd moeten worden in andere vestigingen. Het vergt tijd om de hele organisatie op KWH-niveau te krijgen. Het doel is om op 1 januari 2009 DUWO-breed het KWH-label te hebben, waarbij de vraag nog beantwoord moet worden of het wenselijk is de kleine frontoffices daar ook onder te laten vallen. Parallel daaraan zal over vervolgstappen nagedacht worden: doorsteken naar het INK-model of een andere manier om kwaliteitsbeleid breder in te zetten bij DUWO. De klanttevredenheid wordt momenteel steekproefsgewijs onderzocht. Door aftersales- en exitonderzoeken in alle vestigingen te gebruiken wordt een beter beeld gerealiseerd en kunnen op vestigingsniveau targets benoemd worden.

De woningcorporaties worden op hun maatschappelijk rendement aangesproken. DUWO zal op een transparante wijze moeten laten zien welke resultaten zij op dit terrein weet te behalen. DUWO pakt haar taken voortvarend op en zet haar vermogen in voor doelgroepen van beleid. Dit wordt echter nog onvoldoende getoond en ijkpunten om dat aan te tonen zijn niet altijd beschikbaar. De prestatieafspraken met lokale overheden, onderwijsinstellingen en bewonersorganisaties moeten hierin voorzien.

### Aandacht voor toezicht en participatie

Het toezicht op de maatschappelijke prestaties krijgt meer aandacht. De minister wil in de toezichtlijn meer de nadruk leggen op het intern toezicht. Als dit kwalitatief goed is, dan kan volstaan worden met een minder intensief extern toezicht. De Raad van Commissarissen (RvC) krijgt daarmee de taak om meer inhoud te geven aan dat interne toezicht op de maatschappelijke prestaties. DUWO moet in overleg met de RvC ijkpunten voor dit toezicht vormgeven. De aanbevelingen van de Commissie Tabaksblad zijn hiervoor een goed startpunt, maar vergen nog een verdere vertaling<sup>17</sup>. Aan inspraak van huurders wordt in de regelgeving meer waarde toegekend. In 2005 heeft de commissie Leemhuis in een advies aangegeven hoe dat verder wordt uitgewerkt. Het participatiereglement van DUWO voldoet aan nagenoeg alle elementen van het advies. Voor DUWO geldt concreet dat er een eenduidig participatiereglement voor het gehele werkgebied moet komen.

### DUWO, de staat en Europa

Het is eind 2005 niet volledig duidelijk met welke regelgeving de corporaties geconfronteerd worden. DUWO zal niet op voorhand een bijzondere positie kunnen innemen en zal dus onder de algemene regelgeving van corporaties gaan vallen. Hieruit kunnen extra lasten voortkomen, omdat de overheid ervan uitgaat dat de vermogende corporatiesector die kan opbrengen. De mindervermogende studentenhuisvesters hebben dan een probleem. Voorbeelden zijn de bijdrage aan huurtoeslag en de mogelijke belastingheffing. DUWO zal via Kences alert moeten zijn op deze ontwikkelingen en een uitzonderingspositie moeten nastreven, zodat extra lasten beperkt zijn. Het profijtbeginsel dat meer en meer in de onderwijssector geïntroduceerd wordt en de hogere studieprestaties die van studenten geëist worden, leiden waarschijnlijk tot minder inkomsten voor studenten. De woonlasten kunnen daardoor niet te hoog worden en dit legt weer een extra druk op de afweging om een project op te pakken.

#### Noot:

<sup>17</sup> Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW), 2005, De waarde van de code Tabaksblad voor woningcorporaties. Zoetermeer.

Europa is een dimensie die voor corporaties nieuw is. Volkshuisvestingsbeleid valt onder het subsidiariteitsbeginsel. Dit betekent dat de Europese Unie zich niet bezighoudt met problemen die beter door de afzonderlijke lidstaten kunnen worden opgelost. De voorwaarden waaronder dat vorm krijgt, zijn echter wel een aangelegenheid van de Europese Unie. De corporatiesector in Nederland wordt als een verstoring van de markt gezien, omdat ook huishoudens met hoge(re) inkomens van de sociale huursector profiteren. DUWO als studentenhuusvester zal niet als 'verdachte' corporatie gekenmerkt worden, maar sectorvoorzieningen waarvan DUWO voordeel heeft, kunnen verboden worden. Voorbeelden zijn de vrijstelling van vennootschapsbelasting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en het CFV<sup>18</sup>.

Per 1 januari 2006 worden de corporaties voor marktactiviteiten belastingplichtig. Het onderbrengen van marktactiviteiten in een aparte rechtsvorm of een scheiding in de boekhouding tussen publieke taken en marktactiviteiten ligt voor de hand.

### Woonlasten studenten

De inkomens van studenten staan onder druk. Het profijtbeginsel wordt steeds meer in het onderwijs gebracht en studenten worden geacht een grotere eigen bijdrage te leveren. Daarnaast wordt de druk op studieresultaten opgevoerd. DUWO kan met een inflatievolgend beleid wel iets daaraan bijdragen, maar ook dit beleid komt op losse schroeven te staan als DUWO moet bijdragen aan bezuinigingen op bijvoorbeeld de huurtoeslag. De woonlasten van studenten worden veel meer beïnvloed door de bijkomende lasten zoals energie of door huurtoeslag. Energie wordt steeds duurder maar tegelijkertijd is het mogelijk om kortingen te krijgen door groot in te kopen. De deskundigheid die daarvoor nodig is, zal DUWO in het op te richten Vastgoedkenniscentrum onderbrengen.

Bijna 20% van de huurders bij DUWO ontvangt huurtoeslag. Nagenoeg alle nieuwbouwwoningen zijn betaalbaar voor studenten doordat ze in aanmerking komen voor huurtoeslag. Deze afhankelijkheid van huurtoeslag kan negatief uitpakken als er nog forser dan momenteel op huurtoeslag bezuinigd wordt. Het reeds eerder genoemde afwegingsmodel zal moeten voorzien in meer eenheden waarvan de verhuurbaarheid niet sterk afhankelijk is van huurtoeslag (dus lagere aanvangshuur of onzelfstandig).

Medewerkers zijn de kritische succesfactor van een organisatie. De mate waarin zij gemotiveerd zijn en gesteund en gefaciliteerd worden in het nastreven van de gemeenschappelijke ambities en doelstellingen, bepaalt in belangrijke mate het succes van de organisatie.

### Medewerkers en processen

In aansluiting op de fusie en de daarmee gepaard gaande reorganisatie, moet het besturingsmodel van DUWO worden uitgewerkt en moeten de bedrijfsprocessen opnieuw worden ingericht. Efficiency enerzijds en kwaliteit van dienstverlening anderzijds staan daarbij centraal. Schaalvoordelen moeten benut worden. Dat kan door de kosten van het werken terug te dringen of de kwaliteit van het werken te verhogen.

De groei van de organisatie en de keuze voor een centrale groep met vier vestigingen vragen om aanpassingen, waarbij de rol van een middenkader binnen de organisatie aan belang wint. De groei van de organisatie vraagt ook om een professionalisering van het personeelsbeleid. Om de implementatie van de nieuwe organisatie te ondersteunen, moet er meer aandacht komen voor stijlen van leidinggeven, de prestaties van leidinggevenden en medewerkers, loopbaanontwikkeling, opleidingsbeleid en

...betaalbaar  
voor studenten...

## Mens en middelen

## DUWO wil...

Personeel mogelijkheden bieden tot het volgen van opleidingen. Het personeel is het belangrijkste kapitaal van de organisatie.



cultuuraspecten. De gerealiseerde opleidingsuitgaven zijn bij DUWO relatief laag en hier is dus verbetering mogelijk. Belangrijk element is de interne communicatie. Het gevaar is immers aanwezig dat de vestigingen en de groep uit elkaar groeien of in hun functioneren belemmerd worden door langere lijnen en tragere besluitvorming. Cultuurverschillen zullen er altijd zijn, maar die moeten het duidelijke profiel van DUWO niet aantasten. Ook dat vraagt investeren in de interne communicatie.

Het huidige MT van DUWO, dat voor het grootste deel ook de komende jaren de directie van DUWO zal uitmaken, kent een ambitieus, creatief en daadkrachtig optreden. De nieuwe organisatiestructuur doet daar geen afbreuk aan, maar vraagt wel om veranderingen in het optreden van de managers en met name in de wijze waarop zij de organisatie aansturen. Kenmerken van de DUWO-cultuur en haar medewerkers zijn een hoge mate van pragmatisme, daadkracht en enthousiasme. Deze kenmerken moeten gekoesterd worden. Om hier een beter beeld van te krijgen zal in 2007 een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uitgevoerd worden.

Deze overwegingen leiden ertoe dat DUWO de komende jaren meer aandacht aan de werkvelden communicatie en personeel- en organisatiebeleid zal besteden dan in het verleden. Om deze werkvelden te professionaliseren wordt geïnvesteerd in de daarvoor beschikbare capaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief en zowel intern als extern.

#### Risicobeheerst ondernemen

Er moet voortdurend aandacht blijven voor de bedrijfskosten. Die vertalen zich immers in een behaarnorm die de exploitatieresultaten van de complexen belast. Behalve voor de kwaliteit van de organisatie dient ook voortdurend oog te zijn voor mogelijkheden tot kostenbeheersing. Dit kan bijvoorbeeld door verdergaande automatisering van werkzaamheden, efficiëntere inkoop, uitbesteding van werkzaamheden, rationalisering van processen, beperking van kostenverhogende factoren als ziekteverzuim, parttime percentage etc.

De financiële middelen zijn bij de financiële randvoorwaarden aan de orde gekomen. Samengevat komt het erop neer dat DUWO een gezonde financiële positie kent, maar door de forse opgaven worden risico's genomen. Er moet sprake zijn van risicobeheerst ondernemen. De treasury is al langere tijd geoptimaliseerd. Hier zijn geen belangrijke meeropbrengsten uit te genereren. Een belangrijk risico is het mogelijk vervallen van de borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) als de overheid door de EU gedwongen wordt niet meer als achtervang te fungeren. De financiële polstok is beperkt en daarmee de mogelijkheid om onrendabel te investeren. Een optimale inzet van de middelen wordt verder vorm gegeven met het afwegingsmodel. De afgelopen jaren hebben enkele corporaties DUWO financieel ondersteund. Het is niet meer te verwachten dat de collegiale ondersteuning alle nog niet gedekte projecten mogelijk maakt. In de komende jaren zal DUWO zoeken naar andere wegen om de projecten voor studenten en jongeren financieel mogelijk te maken. Het netwerk met onderwijsinstellingen en gemeenten levert immers een gestage stroom van interessante projecten op. DUWO zoekt naar strategische allianties met andere woningcorporaties, projectontwikkelaars of andere vastgoedpartijen om een project gezamenlijk op te pakken. De enige bron van inkomsten voor DUWO is de huur en de bijkomende woonlasten. Het incassobeleid is daarmee een essentieel onderdeel van de bedrijfsprocessen en moet zoveel mogelijk gestandaardiseerd zijn.

Noot:

18 H. Priemus, 2005, Europees beleid en Nederlandse volkshuisvesting. In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, 4, p. 22-27.

## Inzicht in kansen en risico's

In de voorgaande hoofdstukken zijn de organisatie, de taakstelling en de omgeving waarin DUWO functioneert aan de orde gekomen. Dit is te gebruiken in een SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities and threats); hiermee ontstaat inzicht in de sterke en zwakke punten van het bedrijf DUWO en de kansen en bedreigingen in de externe ontwikkelingen.

Uit deze analyse zijn voor de komende jaren de strategische en tactische doelstellingen voor DUWO af te leiden. Deze vormen de basis voor de verschillende vestigingen en afdelingen om werkplannen en activiteitenoverzichten te maken; de operationele doelstellingen. De doelstellingen in het ondernemingsplan 2006-2010 moeten erin voorzien dat genoemde zwaktes worden opgelost en bedreigingen tijdig worden onderkend en voor DUWO niet meer bedreigend zijn. De sterke punten moeten behouden en zonodig verbeterd worden en van de kansen moet tijdig geprofiteerd worden.

...profiteren  
van kansen...





## Markt & Marketing

### Kansen

- internationalisering onderwijs
- groei aantal studenten
- duaal studeren: meer inkomen en langer studeren
- private investeringen in onderwijs & huisvesting

### Bedreigingen

- concurrentie andere verhuurders
- woningvraag allochtone studenten
- selectief onderwijs
- kostenstijging onderwijs
- woningvraag Haarlem

### Sterktes

- goed relatienetwerk onderwijsinstellingen
- onderwijsmarkt volgend
- gemeubileerde verhuur
- passende & betaalbare huisvesting

### Zwaktes

- prognoses buitenlandse studenten
- inkomen doelgroep
- zwakke positie Leiden
- onduidelijke positie Haarlem
- kennis koopmarkt en tussenvorm huur/koop

## Productie & proces

### Kansen

- tijdelijke verhuur o.b.v. Leegstandswet
- onderwijsinstellingen investeren in studenten-huisvesting
- jongerenmarkt in Den Haag & Delft

### Bedreigingen

- procedures overheid
- afhankelijkheid collegiale financiering
- onrendabele top 3.000 eenheden

### Sterktes

- procedures ingericht op doelgroep
- PvE (ver)nieuwbouw
- KWH-label Delft
- veel nieuwbouwprojecten door sterk netwerk

### Zwaktes

- afwijkende procedures per vestiging
- administratieve organisatie niet gelijk
- veroudering bezit in relatie met nieuwbouw
- geruild bezit Amsterdam
- geen SVB voor totale bezit
- beheercontracten
- relatief hoog niet-planmatig onderhoud
- ICT-infrastructuur



## Samenleving & staat

### Kansen

- tekort van 14.000 studenteneenheden in 2012
- woonvisie gemeente studentenhuisvesting & prestatie-afspraken

### Bedreigingen

- scheiding markt en publieke taken
- afschaffen sector-voorzieningen
- bijdragen corporaties aan volkshuisvesting-uitgaven
- stijging bijkomende lasten (energie, heffingen)

### Sterktes

- studenten- en jongerenhuisvesting als maatschappelijke taak
- Adviesraad Studentenhuisvesting
- Kences

### Zwaktes

- verantwoording prestaties
- code Tabaksblat niet toegepast
- kennis energiemarkt
- kennis domotica/ICT
- afhankelijkheid huurtoeslag

## Mens & middelen

### Kansen

- middenkader biedt carrièremogelijkheden
- doorstroming & specialisatie
- export van kennis en ervaring

### Bedreigingen

- veel projecten & intern opdrachtgeverschap & financiële bewaking
- vestigingen/groep als 'los zand'
- cultuurverschillen
- langere communicatielijnen

### Sterktes

- samenstelling MT
- enthousiaste inzet medewerkers
- daadkracht
- treasury
- specialisatie

### Zwaktes

- geen optimaal organisatie- en besturingsmodel
- beperkte begrotingscyclus en budgetverantwoording
- weinig delegatie naar middenkader
- interne controleplan niet in alle vestigingen
- lage uitgaven opleidingen



# Deel 3

## Realisatie van ambities

Deel 3 van dit ondernemingsplan beschrijft de wijze waarop DUWO in de periode 2006 – 2010 concreet gaat werken aan de realisatie van haar ambities. De methodiek van de Balanced Scorecard vormt de basis van de concretisering. Met de vier pijlers als onderlegger wordt in de dit deel omschreven welke doelstellingen er gelden voor de planperiode.

DUWO



## De Balanced Scorecard

**“DUWO wil als grootste en beste studentenhuysvester in de westelijke Randstad studenten faciliteren in hun woonbehoefte in de brede zin van het woord en daarbij als maatschappelijke onderneming functioneren en verantwoording afleggen.”**

Uit deze missie komt direct naar voren dat de termen 'grootste', 'beste' en 'maatschappelijke onderneming' verder uitgewerkt moeten worden. De operationalisatie daarvan vormt de basis voor concrete en kwantificeerbare doelen. Om deze doelen te bereiken, moeten ook minder concrete of minder kwantificeerbare doelen gerealiseerd worden. Deze kwalitatieve doelen hebben vooral te maken met de organisatie, procedures, werkklimaat e.d. De kwantitatieve en kwalitatieve doelen zijn de uitwerking van de kritische succesfactoren van DUWO. De kritische succesfactor is de factor die bepalend is voor het welslagen van de organisatie. Met de doelen geeft DUWO aan wat ze wil bereiken. Hierbij hoort de kritische prestatie-indicator die wordt uitgedrukt in een norm; de kwantitatieve taakstellende vertaling van de kritische prestatie-indicator.

De doelen worden op strategisch en tactisch niveau geformuleerd en zullen in operationele beleidsplannen verder uitgewerkt worden. In de periode 2006-2010 worden hiervoor jaarlijks werkplannen gemaakt waarvan de financiële effecten in de jaarbegroting opgenomen worden. Met deze begrotingscyclus wordt voorzien in de tijdige vertaling van de jaarplannen van de vestigingen en SSH in de begroting.

De normen zijn dus de uitwerking van de strategie en worden gebruikt als onderdeel van het intern beheerssysteem. Een deel van deze normen wordt opgenomen in de Balanced Scorecard (BSC). Door gebruik te maken van de eerder genoemde vier invalshoeken (zie deel 2) is het functioneren van DUWO vanuit verschillende perspectieven te beoordelen.

De BSC is door DUWO ook toegepast in de afgelopen periode en wordt in de sector gezien als een goed instrument om het intern toezicht door de RvC te ondersteunen.

# ...functioneren als maatschappelijke onderneming...

# Doelstellingen van DUWO in de periode 2006-2010

Voor de periode 2006 – 2010 kunnen we onderscheid maken tussen interne en externe doelstellingen. Bij de externe doelstellingen is in een aantal gevallen een onderscheid naar vestiging van belang.

## De externe doelstellingen zijn:

### Grootste studentenhuysvester in de westelijke Randstad:

Doelstelling: de realisatie van 4.950 betaalbare eenheden.

- Delft: 1.400 eenheden voor studenten.
- Den Haag: 800 eenheden voor studenten en jongeren.
- Leiden: 500 eenheden voor studenten en 100 eenheden voor starters.
- Amsterdam: 1.500 eenheden voor studenten.
- Haarlem: 170 eenheden voor studenten.
- Amstelveen: 400 eenheden voor studenten.
- Hoofddorp: 80 eenheden voor jongeren.

Doelstelling: de renovatie van 540 betaalbare eenheden.

- Delft: 190 eenheden.
- Amstelveen: 350 eenheden.

Doelstelling: in beheer nemen van 2.150 betaalbare eenheden.

- Amsterdam: 1.000 eenheden.
- Leiden: 350 eenheden.
- Den Haag: 800 eenheden.

### Beste studentenhuysvester in de westelijke Randstad:

Doelstelling: toewijzing eenheden aan studenten en jongeren.

- 90% van de nieuwe huurders zijn jonger dan 30 jaar.

Doelstelling: beperkte woonlasten studenten.

- inflatievolgend huurbeleid op basis van beleid van VROM.
- beperking bijkomende woonlasten door energie-inkoop, energiebesparend beleid en reductie heffingen overheid.

Doelstelling: acceptabele prijs/kwaliteitsverhouding woonruimte voor studenten en jongeren.

Doelstelling: op 1 januari 2009 is de website het belangrijkste communicatiemiddel tussen DUWO en haar huurders en woonruimtezoekenden.

Doelstelling: nieuwe producten en services voor studenten en jongeren ontwikkelen.

- Jaarlijks 5 nieuwe producten en services.
- In PvE nieuwbouw flexibele plattegronden.
- In bestaande voorraad energiebesparende maatregelen.

Doelstelling: DUWO garandeert de kwaliteit van producten, diensten en dienstverlening.

- Op 1 januari 2007 is het instrumentarium voor de klanttevredenheidsonderzoeken gereed.
- Op 1 januari 2009 zijn alle vestingen in het bezit van het KWH-label (aparte aandacht frontoffices).

## Wonen bij DUWO

...kan voor kortere of langere tijd, op verschillende plaatsen en in verschillende vormen. Wonen bij DUWO doet een student niet alleen. De burens zijn studenten uit heel Nederland en uit de hele wereld.

...inflatievolgend  
huurbeleid...

## ...de toon in de markt zetten...

### DUWO wil...

...het product studenten-huisvesting in elke vestiging op een gelijke manier in de markt zetten. Dit doet DUWO door de relatie tussen de groep en de vier vestigingen goed uit te werken in een integraal organisatie- en besturingsmodel.

### De interne doelstellingen zijn:

**Toegankelijke en transparante informatie over studentenhuysvesting op basis van full service.**

Doelstelling: één centraal virtueel loket en indien mogelijk per vestigingsplaats een fysiek loket.

**Betrouwbare partner voor onderwijsinstellingen, lokale overheden, huurders en woonruimtezoekers.**

Doelstelling: één convenant met bewonersorganisaties over bewonersparticipatie.

Doelstelling: afsluiten van samenwerkingsovereenkomst per onderwijsinstelling.

Doelstelling: afsluiten van prestatie-afspraken over studentenhuysvesting met gemeenten.

**Aanwezigheid in studentensteden van de westelijke Randstad.**

Doelstelling: samenwerking dan wel fusie met andere studentenhuysvesters in de Randstad.

**Transparantie in het handelen naar alle stakeholders.**

Doelstelling: toepassen van aanbevelingen t.b.v. 'good governance' en aanpassingen BBSH.

Doelstelling: transparant jaarverslag jaarlijks uiterlijk op 1 juli gereed.

Doelstelling: visitatie in 2008.

Doelstelling: een positief imago in de sector en in ons werkgebied.

- Op 1 januari 2007 is de nota communicatiebeleid gereed.
- Per kwartaal op vestigingsniveau 2 positieve persberichten.

**Van het concept studentenhuysvesting van DUWO een merknaam maken.**

**DUWO wil de toon in de markt zetten en excelleren.**

**Stap voor stap naar organisatie met één gezicht.**

Doelstelling: op 1 januari 2007 is een goed organisatie- en besturingsmodel ingevoerd en geëvalueerd.

Doelstelling: op 1 januari 2007 is een nieuwe begrotingsystematiek en bijbehorend rekeningschema ingevoerd en geëvalueerd.

Doelstelling: op 1 januari 2007 is een goed functionerend intern controleplan ingevoerd en geëvalueerd.

Doelstelling: op 1 juli 2007 is er een nota personeelsbeleid en zijn gekwantificeerde doelen vastgesteld.

Doelstelling: op 1 januari 2008 is er eenheid in de automatisering en informatisering en is het automatiseringsbeleid beschreven.

**Prettige en uitdagende organisatie om in te werken.**

Doelstelling: er is voldoende aandacht voor opleidingen.

- opleidingsbudget is 2% van de totale loonkosten.

Doelstelling: DUWO heeft oog voor het welzijn en functioneren van de DUWO-medewerkers.

- alle maatregelen uit het ARBO-jaarplan worden uitgevoerd.
- jaarlijks een beperking van het ziekteverzuim (tot 1% onder het landelijke gemiddelde).
- in 2007 wordt een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers uitgevoerd.

**Goed functionerend middenkader.**

Doelstelling: middenkader volgt in 2006 en 2007 opleidingen.

**De bedrijfsvoering is sober en doelmatig.**

Doelstelling: de stijging van de nettokosten van de werkorganisatie per woning is inflatievolgend.

Doelstelling: het beheer van woningen is minimaal kostendekkend.

**DUWO garandeert de financiële continuïteit.**

Doelstelling: DUWO heeft de A-status maar accepteert in de periode 2006-2010 gedurende twee jaar de B-status.

- solvabiliteit is minimaal 13,4% (CFV-definitie).
- renterisico van de leningen is maximaal 15% per jaar.
- current ratio is minimaal 1.
- het huursompercentage stijgt jaarlijks met het inflatiecijfer, tenzij DUWO moet bijdragen aan volkshuisvestingsuitgaven overheid.

**De huurderving en huurachterstand zijn beperkt.**

Doelstelling: het tweejaarlijks gemiddelde van huurderving en huurachterstand wordt niet overschreden (dit geldt per vestiging en SSH en is gedifferentieerd naar kwartaal en jaar).

- Huurachterstand is maximaal 1,0% (totaal DUWO in 2006).
- Huurderving is maximaal 1,1% (totaal DUWO in 2006).

**De kwaliteit van het woningbezit is optimaal en leidt voor de doelgroep tot een acceptabele prijs/kwaliteitsverhouding.**

Doelstelling: geactualiseerd strategisch voorraadbeleid voor gehele bezit op 1 april 2008.

Doelstelling: nieuw onderhoudsbeleid voor het gehele bezit op 1 januari 2008.

Doelstelling: geactualiseerd woonlastenbeleid geldend voor de totale organisatie op 1 juli 2007.

Doelstelling: geactualiseerd woonruimteverdelingsbeleid geldend voor de totale organisatie op 1 januari 2007.

Doelstelling: geactualiseerd verkoopbeleid geldend voor de totale organisatie op 1 januari 2007.

Doelstelling: geactualiseerd sociaal beheerbeleid geldend voor de totale organisatie op 1 januari 2007.

...kostendekkend  
beheer...





## Markt & marketing

| Kritische succesfactor                                 | Doelstelling  | Kritische prestatie indicator                                   | Norm   |
|--|---|---|--|
| Grootste studentenhuysvester in de westelijke Randstad | Voldoende woningaanbod  | Toevoegen van 4.950 betaalbare eenheden:                        | Delft:<br>1.400 studenteneenheden<br>Den Haag:<br>800 eenheden voor studenten en jongeren<br>Leiden:<br>500 studenteneenheden<br>100 starterseenheden<br>Amsterdam:<br>1.500 studenteneenheden<br>Haarlem:<br>170 studenteneenheden<br>Amstelveen:<br>400 studenteneenheden<br>Hoofddorp:<br>80 jongereneenheden |
|  |   | Renovatie van 540 betaalbare eenheden                           | Amstelveen: 350 eenheden<br>Delft: 190 eenheden  |
|  |   | In beheer nemen van 2.150 betaalbare eenheden                   | Amsterdam: 1.000 eenheden<br>Leiden: 350 eenheden<br>Den Haag: 800 eenheden  |
| Beste studentenhuysvester in de westelijke Randstad    | Nieuwe producten en diensten voor studenten en jongeren ontwikkelen | Aantal nieuwe diensten en producten per jaar                    | 5  |
|  | Beperkte woonlasten studenten                                       | Stijging huursompercentage (excl. dekking overheidsmaatregelen) | Inflatie   |
|  | Toewijzen van woonruimte aan studenten en jongeren                  | Jonger dan 30 jaar  | 90 %   |

## Product & proces

| Kritische succesfactor                              | Doelstelling   | Kritische prestatie indicator                                  | Norm  |                            |
|---|--|--|---|----------------------------|
| Kwaliteit woningbezit                               | Acceptabele prijs/kwaliteitsverhouding woonruimte voor studenten en jongeren | Realisatie onderhoudsbegroting naar budget en activiteiten     | 100%  |                            |
|   |  | Geactualiseerd strategisch voorraadbeleid                      | 1 april 2008  |                            |
| Beste studentenhuysvester in de westelijke Randstad | Toegankelijke en transparante informatie over studentenhuysvesting           | Website als belangrijkste communicatiemiddel op 1 januari 2009 | Klantcontacten via webiste hoger dan via andere kanalen |                            |
|   | Hoge kwaliteit van producten, diensten en dienstverlening                    | KWH-label  | Op 1 januari 2009 in alle vestigingen                   |                            |
| Organisatie   | Goed organisatie- en besturingsmodel   | Klanttevredenheids-onderzoeken                                 | 1 januari 2007  |                            |
|   |  | Implementatie en evaluatie                                     | 1 januari 2007  |                            |
|   |  | ICT-infrastructuur   | Implementatie   | 1 januari 2008             |
| Beheer  | Bedrijfsvoering is sober en doelmatig  | Beperkte stijging nettokosten                                  | Inflatie  |                            |
|   |  | Beperking leegstand  | Percentage gerealiseerde huurderiving van jaarhuur      | 1,1% (DUWO-totaal in 2006) |
|   |  | Beperking huurachterstand                                      | Percentage gerealiseerde huurachterstand van jaarhuur   | 1,0% (DUWO-totaal in 2006) |





## Samenleving & staat

| Kritische succesfactor                    | Doelstelling                        | Kritische prestatie indicator           | Norm                                   |
|---|-------------------------------------|---|--|
| Transparante maatschappelijke organisatie | Transparant jaarverslag             | Tijdig gereed en naar alle stakeholders | Jaarlijks uiterlijk op 1 juli          |
|   |                                     | Visitatie                               | Visitatie afgerond op 31 december 2008 |
|   | Prestatieafspraken met stakeholders | Nakomen                                 | 100%                                   |
|   | Positief imago                      | Positieve persberichten                 | 2 per vestiging per kwartaal           |

## Organisatie & middelen

| Kritische succesfactor           | Doelstelling                        | Kritische prestatie indicator                    | Norm   |                       |
|----------------------------------|-------------------------------------|--|--|-----------------------|
| Kwaliteit personeel              | Voldoende aandacht voor opleidingen | % opleidingsbudget van totale loonkosten         | 2%   |                       |
| Welzijn personeel                | Actief ARBO-beleid                  | Gerealiseerde maatregelen ARBO-jaarplan          | 100%   |                       |
|                                  |                                     | Beperking ziekteverzuim                          | Onder niveau van voorgaand jaar en in 2010 1,0% onder het landelijk gemiddelde (in 2004 is dat 4,6%) |                       |
| Financiën                        | Tevreden medewerkers                | Tevredenheidsonderzoek onder medewerkers         | Uiterlijk afgerond op 1 januari 2008   |                       |
|                                  |                                     | Financiële continuïteit waarborgen               | Solvabiliteit  | Minimaal 13,4%        |
|                                  |                                     |  | Renterisico leningen   | Maximaal 15% per jaar |
|                                  | Goede interne controle              | Current ratio                                    | Minimaal 1   |                       |
| Beheer woningen is kostendekkend |                                     | Implementatie                                    | 1 januari 2007   |                       |
|                                  |                                     | Saldo opbrengsten en lasten beheerovereenkomsten | Minimaal 0   |                       |

## Adres

### **DUWO Delft**

Kanaalweg 4 2628 EB Delft

Correspondentieadres

Postbus 54 2600 AB Delft

T 015-2192200

F 015-2158015

E [info@duwo.nl](mailto:info@duwo.nl)

I [www.duwo.nl](http://www.duwo.nl)

## Colofon

### **Tekst**

DUWO, Delft

### **Concept en redactie**

Strait Solutions, Vlaardingen

### **Vormgeving**

Bureau Carina Koot, Rotterdam

### **Fotografie**

René Verleg, Delft

Dirk Verwoerd, Amersfoort

### **Drukwerk**

Grafia, Pijnacker

