



Doorlichting agentschap Dienst Huurcommissie

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening

Datum

3 oktober 2025

Opdrachtgever

Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening

Onderzoeksteam Improven

Oscar van Leeuwen
Maarten Mookhoek
Samah Rhali

Bezoekadres

Zonnebaan 9-21
3542 EA Utrecht

Contact

+31 (0) 88 276 3000
info@improven.nl
website www.improven.nl

Fotografie

Dienst Huurcommissie

Managementsamenvatting

De regeling Agentschappen verplicht elk agentschap tot een vijfjaarlijkse evaluatie van het functioneren van het agentschap en de ontwikkeling van de doeltreffendheid en de doelmatigheid. Dit rapport bevat de betreffende doorlichting van het agentschap Dienst Huurcommissie.

De doorlichting is uitgevoerd door het adviesbureau IMPROVEN en begeleid door een begeleidingscommissie waarin DHC (het agentschap en de rol van opdrachtnemer), de beleidsdirectie Wonen (de rol van opdrachtgever), Eigenaarsadvisering (de rol van eigenaar), ministerie van Financiën (directie IRF en BZ) en FEZ van het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening vertegenwoordigd waren.

Bijzonder aan deze doorlichting is dat het zelfstandig bestuursorgaan de Huurcommissie en het agentschap Dienst Huurcommissie in hun inrichting en werking dusdanig verweven zijn, dat een doorlichting onvermijdelijk zowel het ZBO als het agentschap omvat. De regeling Agentschappen laat deze gecombineerde doorlichting ook toe.

De vraagstelling van de doorlichting betrof de vijf klassieke onderzoeksvragen over de thema's governance, financieel beheer, bekostiging, doelmatigheid en doeltreffendheid.

Sturen en besturen op relevante informatie

Alvorens over te gaan tot het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt aandacht gevraagd voor het feit dat dit doorlichtingsrapport veel grafieken bevat met cijfermatige informatie. DHC zorgt er al jarenlang voor dat relevante informatie over productie, financiën en met name doelmatigheid en doeltreffendheid gedeeld wordt en gebruikt wordt voor haar eigen interne sturing en de besturing door het moederdepartement.

Governance

De rolvervulling door de vertegenwoordigers van de eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer verloopt goed. In de driehoeksoverleggen wordt actief geïnformeerd over en gestuurd op (de kwaliteit van) de dienstverlening.

De verwevenheid van het ZBO Huurcommissie en het agentschap Dienst Huurcommissie blijft evenwel vragen oproepen over verantwoordelijkheden en onafhankelijkheid. In de evaluatie van de governance uit 2023 maar ook in het advies van de Raad van State inzake het Wetsvoorstel toekomstbestendige Huurcommissie wordt gevraagd naar reflectie en verheldering aan het ministerie over hoe met name de wettelijke onafhankelijkheid van het ZBO Huurcommissie voldoende gewaarborgd wordt. In aanvulling hierop kwamen in deze doorlichting ook enkele vragen naar boven die weliswaar minder fundamenteel van aard zijn maar wel een aanvullende indicatie zijn dat het aanbevolen wordt dat het ministerie kijkt en uitleg geeft over de relatie en onafhankelijkheid. Dit betrof de constatering de bevindingen dat er geen sprake is van een specifieke jaarverantwoording van het ZBO Huurcommissie aan de Staten-Generaal (conform de Kaderwet ZBO) en dat er over de financiën van het ZBO Huurcommissie niet afzonderlijk wordt gerapporteerd.

Er is sprake van een adequate rolvervulling en een goede persoonlijke relatie in de driehoek op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Het risico is wel dat er niet kan worden teruggevallen op een actuele en afgesproken beschrijving van het volledige besturingsmodel indien eventuele toekomstige situaties waarin de onderwerpen problematischer of persoonlijk relaties minder goed verlopen. Er wordt daarom aanbevolen om het managementprotocol uit 2013 te actualiseren en met elkaar opnieuw vast te stellen.

Financieel beheer

DHC werkt adequaat aan haar financieel beheer.

De jaarplan- en begrotingscyclus wordt gebaseerd op een meerjarig beeld van productie, benodigde capaciteit en financiën en wordt nauw afgestemd met de eigenaar en opdrachtgever.

DHC pakt door de Auditdienst Rijk geconstateerde bevindingen en onvolkomenheden goed op zodat in de loop der jaren er vrijwel geen bevindingen meer zijn. Ook het beoordelingskader inkoop wordt gevolgd.

Bekostiging

DHC wordt vrijwel geheel bekostigd door de vaste bijdrage van de woningcorporaties en de bijdrage vanuit het beleidsartikel Wonen. De leges die 5% van de baten van DHC vormen, zijn vooral bedoeld als lichte financiële drempel voor de aandragers van geschillen.

De twee genoemde bijdragen worden onderbouwd op basis van productieramingen en normkosten en zijn te typeren als inputbekostiging. Deze zijn namelijk gebaseerd op productieramingen en niet op gerealiseerde productie. Op zich laat de regeling Agentschappen inputbekostiging toe.

De regeling Agentschappen geeft echter ook aan dat als het mogelijk - en niet te moeilijk - is om kostprijzen te bepalen en er sprake is van vrij homogene producten dat een vorm van outputbekostiging de voorkeur verdient om zo het zakelijke gesprek te voeren. En dat is bij DHC het geval.

Zoals ook bij de volgende onderzoeksvragen zal blijken, gebruikt DHC in haar interne sturing en de besturing door de driehoek veelvuldig informatie over productie- en kostprijzen. Toepassing van outputbekostiging zou ertoe leiden dat bij feitelijke meer- (of minder) productie de hiermee samenhangende hogere (of lagere) kosten direct gefinancierd zijn. Hiermee worden grote fluctuaties in het financieel saldo zoals - bijvoorbeeld in 2024 - gedempt. Het wordt daarom aanbevolen om een vorm van outputbekostiging te gaan onderzoeken.

Kijkend naar het meerjarige beeld van de financiering van DHC valt op dat de meerjarige bijdrage vanuit het beleidsartikel van het moederdepartement – tot begin 2025 – structureel niet goed geregeld was. Terwijl in het driehoeksoverleg de driehoek over het meerjarige beeld van productie, capaciteit en financiën werd vastgesteld, sloot de meerjarige bijdragen vanuit het beleidsartikel hierop niet aan. Elk jaar opnieuw was een formele begrotingswijziging nodig om voor het nieuwe uitvoeringsjaar de bijdrage formeel te regelen. Pas bij eerste suppletoire begroting VRO in 2025 is structureel de bijdrage aan DHC verhoogd en in lijn gebracht met de besluitvorming door de driehoek.

Doelmatigheid

DHC maakt gebruik van betekenisvolle informatie over doelmatigheid om haar eigen doelmatigheid te verbeteren. Gedurende de periode waar dit onderzoek op ziet heeft DHC aanpassingen in haar bedrijfsprocessen aangebracht met het oog op het verbeteren van de doelmatigheid. Dit betreft bijvoorbeeld andere (efficiëntere) vormen van afhandeling.

Deze informatie en acties worden ook gedeeld en besproken met eigenaar en opdrachtgever. Als mogelijke verbeteringen wordt aanbevolen om een vorm van outputbekostiging te gaan toepassen (zie boven) en informatie over doelmatigheid op te nemen in publieke informatie. Hiermee wordt de publieke waarde van geschillenbeslechting (legitimatie) bevorderd.

Doeltreffendheid

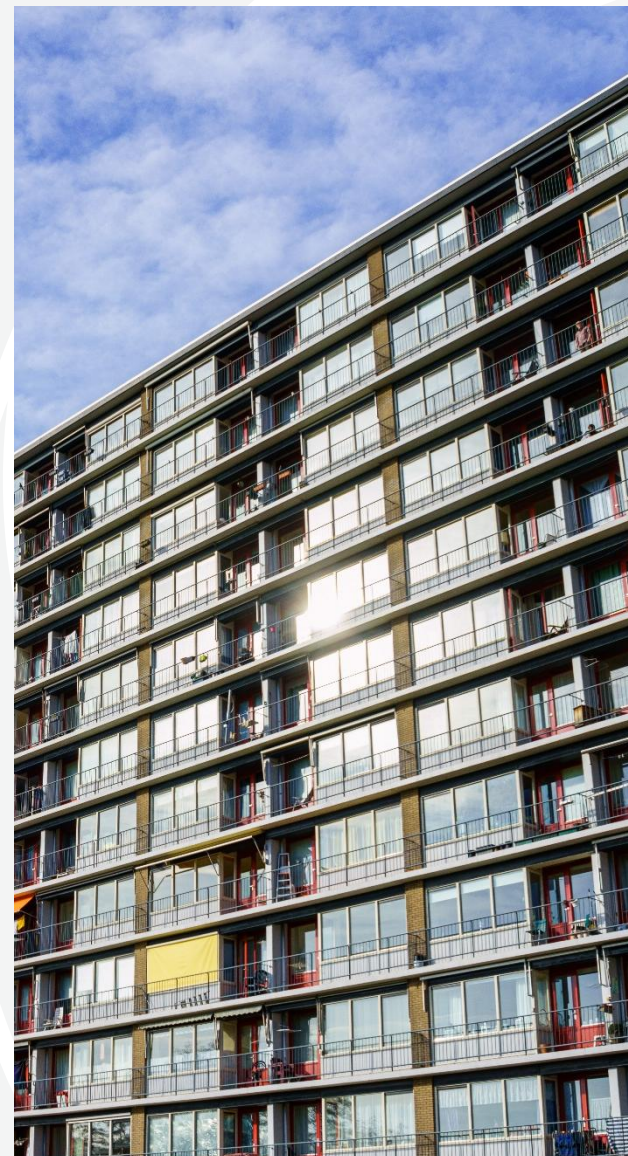
Bij de instelling van het agentschap DHC in 2009 werd als concreet doel benoemd om meer geschillen binnen de wettelijk gestelde behandeltijden te behalen. DHC heeft over dit en andere kengetallen in alle jaren gerapporteerd en dit is onderwerp van gesprek in het driehoeksoverleg. Verschillende acties hebben geleid tot verbetering maar het gestelde doel is niet behaald. Dit is mede het gevolg van de toenemende inhoudelijke complexiteit van geschillen. Een steeds groter deel van de geschillen verdient – en krijgt – een uitgebreidere inhoudelijke behandeling.

Het blijvend streven naar doeltreffendheid wordt door de onderzoekers ondersteund. Voor wat betreft aanvullende informatie over doeltreffendheid wordt gewezen op klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkersonderzoeken. Deze kunnen dienen als vroegtijdige signalen.

Tenslotte wordt aanbevolen om te onderzoeken hoe de naamsbekendheid van de Huurcommissie en daarmee de bekendheid en de (preventieve) werking van het instrument geschillenbeslechting verder kan worden vergroot.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. De dienstverlening en financiën van DHC	8
3. Governance	11
4. Financieel beheer	16
5. Bekostiging	21
6. Doelmatigheid	27
7. Doeltreffendheid	30
8. Overzicht van alle bevindingen en aanbevelingen	36
A. Bijlage Kengetallen over doelmatigheid	38
B. Bijlage Onderzoeksverantwoording	40



1. Inleiding

1.1. Agentschapsdoorlichting

De Regeling Agentschappen verplicht elk agentschap tot een vijfjaarlijkse evaluatie van het functioneren van het agentschap en de ontwikkeling van de doeltreffendheid en de doelmatigheid¹.

In 2014 heeft de laatste doorlichting van het agentschap Dienst Huurcommissie (hierna DHC) plaatsgevonden. Er is daarom besloten voor DHC opnieuw de doorlichting uit te voeren.

1.2. Scope: agentschap Dienst Huurcommissie en ZBO Huurcommissie

In juridische zin is de agentschapsdoorlichting alleen gericht op een agentschap. Een agentschap is een ambtelijk dienstonderdeel dat hiërarchisch binnen het departement en onder de minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke ordening valt.

Het agentschap DHC ondersteunt het zelfstandig bestuursorgaan (hierna ZBO) Huurcommissie. Het ZBO is bij wet ingesteld en de ondersteuning door de minister is eveneens in dezelfde wet geregeld: “Onze Minister voorziet in de administratieve ondersteuning van de huurcommissie.”². Tevens is in de wet geregeld dat het bestuur (van het ZBO) leiding geeft aan de werkzaamheden van de huurcommissie en de administratieve ondersteuning³.

De ondersteuning is zodanig dat het ZBO voor haar activiteiten “zwaar leunt” op het agentschap⁴. Feitelijk vallen het agentschap en het ZBO functioneel en financieel gezien samen en vormen een gezamenlijke organisatie.

Overigens is DHC niet het enige agentschap dat in een dergelijke combinatie met een ZBO werkt. Eenzelfde arrangement is van toepassing op het agentschap College beoordeling Geneesmiddelen van het ministerie VWS.

De regeling Agentschappen 2024 geeft de mogelijkheid om een agentschapsdoorlichting te combineren met een natuurlijk of logisch moment. Expliciet wordt een combinatie met de evaluatie van het verwante zelfstandig bestuursorgaan genoemd⁵.

In deze agentschapsdoorlichting wordt gebruik gemaakt van de geboden mogelijkheid in de regeling Agentschappen het agentschap DHC te onderzoeken in combinatie met het ZBO Huurcommissie.

¹ Artikel 16 van de regeling Agentschappen 2024

² Artikel 3h van de Uitvoeringswet huurprijzen woonruimte

³ Artikel 3c van de Uitvoeringswet huurprijzen woonruimte
Doorlichting agentschap DHC

⁴ Pagina 16 van het evaluatierapport Governance ZBO Huurcommissie 2023

⁵ Toelichting bij het vierde lid van artikel 16 van de regeling Agentschappen 2025.

1.3. De onderzoeksvragen

Het doel van de doorlichting is om inzicht te verkrijgen in het functioneren van het agentschap DHC, in het licht van de Regeling agentschappen op de volgende vaste thema's: governance, financieel beheer, bekostiging en doelmatigheid en doeltreffendheid voor de periode 2014 - 2024.

De centrale vraag van de doorlichting luidt:

Wat gaat goed of wat kan er beter in het functioneren van het agentschap DHC zoals bedoeld in de Regeling agentschappen op de gebieden governance, financieel beheer, bekostiging, doelmatigheid en doeltreffendheid?

Het ministerie VRO heeft ervoor gekozen om de reguliere doorlichtingsvorm (zonder aanvullende onderzoeksvragen) toe te passen met de volgende onderzoeksvragen:

1. Governance

Hoe functioneren de rollen binnen het agentschapsmodel (het stelsel voor sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) bij DHC en is dit in overeenstemming met de vereisten die de Regeling Agentschappen stelt?

2. Financieel beheer

Hoe is de kwaliteit van het financieel beheer (inclusief Ramingen) en de financiële functie gewaarborgd bij DHC? In welke mate is het beoordelingskader inkoopbeheer geïmplementeerd bij DHC en hoe is succesvol gestuurd op het voorkomen van onrechtmatigheden?

3. Bekostiging

Is de manier van bekostigen in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt? Daarnaast wil de opdrachtgever, als bedoeld in de regeling agentschappen, antwoord op de volgende vraag: Is de financiering van DHC voldoende stabiel en sluit de financieringssystematiek voldoende aan bij DHC als organisatie en de door haar uitgevoerde taken?

4. Doelmatigheid

Hoe heeft de doelmatigheid zich ontwikkeld ten opzichte van gestelde doelen van de eigenaar en opdrachtgever en hoe wordt verdere ontwikkeling van de doelmatigheid bevorderd?

5. Doeltreffendheid

In hoeverre zijn de beoogde doelen bij de oprichting van het agentschap behaald? En hoe hebben deze doelen zich in de tijd ontwikkeld?

1.4. Gebruikte begrippen

Er zijn enige begrippen en met name het gebruik van organisatienamen die verwarring kunnen veroorzaken. In het doorlichtingsrapport hanteren wij de volgende termen:

- De Huurcommissie: het zelfstandig bestuursorgaan
- DHC: het agentschap Dienst Huurcommissie
- VRO: het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening dat sinds 2024 bestaat. DHC is een hiërarchisch ondergeschikt dienstonderdeel van VRO. Tevens is VRO beleidsmatig verantwoordelijk voor het huurprijzenbeleid.

De verantwoordelijkheid voor DHC en voor het huurbeleid is in de onderzoeksperiode belegd geweest bij twee andere ministeries. In het doorlichtingsrapport zullen daarom ook de namen van twee andere ministeries langskomen die als bestuursdepartement van DHC functioneerden.

- BZK: het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat tussen 2018 en 2024 verantwoordelijk was voor het huurprijsbeleid en DHC;
- W&R: het ministerie voor Wonen en Rijksdienst dat tussen 2014 en 2017 verantwoordelijk was voor het huurprijzenbeleid en DHC.

2. De dienstverlening en financiën van DHC

2.1. Dienstverlening

De Huurcommissie is een onpartijdige organisatie gericht op het oplossen van geschillen tussen huurder en verhuurder. Het werkterrein wordt vooral gevormd door het gereguleerde deel van de huurmarkt voor woonruimte, maar voor een aantal geschiltypen, zoals over servicekosten of huurverhoging, kunnen ook (ver)huurders met een geliberaliseerde huurovereenkomst bij de Huurcommissie terecht. Als huurders en verhuurders er onderling niet uitkomen, doet de Huurcommissie op verzoek uitspraken in het geschil omtrent voornamelijk de hoogte van huurprijzen, huurverhogingen, het onderhoud en de servicekosten.

De Huurcommissie verstrekt ook informatie aan huurders, verhuurders en andere belanghebbenden. Duidelijke informatie over de huurprijswetgeving kan verschillen van mening tussen huurders en verhuurders in een vroeg stadium oplossen en zo procedures bij de Huurcommissie voorkomen. Via verbeterde verzoekformulieren, een nieuwe website met klantportaal, de daarop te vinden Huurprijscheck en de vormgeving van een nieuw klantcontactcentrum, heeft de Huurcommissie grote stappen gezet om de informatievoorziening richting huurder en verhuurder te verbeteren.

In de afgelopen 100 jaar is de Huurcommissie veranderd van een aantal – onderling ook verschillend opererende - gemeentelijke en later regionaal opererende huurcommissies, tot een hoogwaardige geschillenbeslechter voor huurders én verhuurders in het gereguleerde segment, die in dienstverlening zo snel mogelijk duidelijkheid biedt bij een geschil⁶. Hiermee worden geschillen buiten de rechtspraak gewogen en opgelost.

De Huurcommissie verricht de volgende taken zoals beschreven in artikel 4, 4a en 5 van de Uitvoeringswet huurprijzen woonruimte (hierna Uhw)⁷:

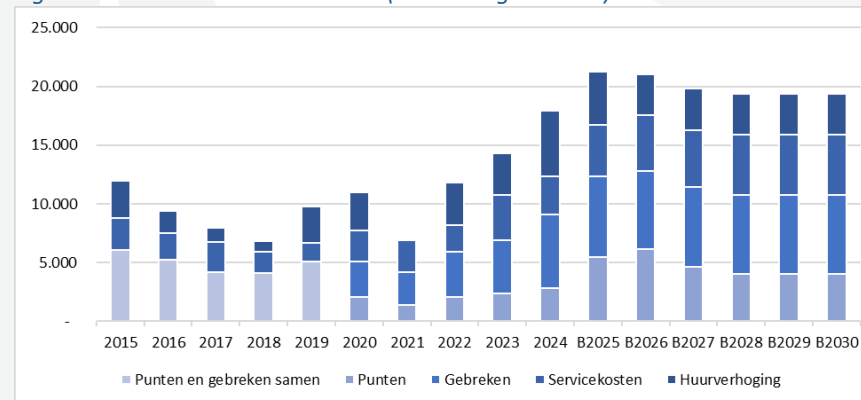
- Het doen van uitspraken over onder meer de redelijkheid van de aanvangshuurprijs en huurprijswijzigingen, van kosten voor servicekosten en nutsvoorzieningen met een individuele meter en over onderhoudsgebreken, de energieprestatievergoeding en over gedragingen van een verhuurder;
- Het doen van uitspraken in geschillen over bepalingen in de Wet op het overleg huurders verhuurder (Wohv) en over enige artikelen van de Woningwet;
- Het verstrekken van nadere inlichtingen en informatie aan de rechter, van verklaringen aan de minister of publiekrechtelijke organisaties en adviezen wanneer dat tussen partijen is afgesproken bij geliberaliseerde woningen;
- Het aanhouden van een openbaar register met uitspraken.

Dienstverlening ingedeeld naar type en onderwerp

De dienstverlening van DHC omvat geschillen over verschillende onderwerpen:

- Geschillen over huurprijs (punten)
- Geschillen over gebreken
- Geschillen over servicekosten
- Geschillen over huurverhogingen

Figuur 1 Zaaksoorten 2015 – 2030 (in aantal geschillen)⁸



⁶ O&F Rapport 2024 Dienst van de Huurcommissie, 3.1 Veranderende Rol pagina 15

⁷ O&F Rapport 2024 Dienst van de Huurcommissie, 2.1 De Huurcommissie pagina 12

⁸ Jaarverslagen W&R en BZK, en offerte DHC 2025

Door verbreding van de mogelijkheid voor huurders en verhuurders om een geschil aan te kaarten wordt geraamd dat het aantal geschillen de komende jaren structureel zal toenemen met een piek in 2025.

De geschillenbeslechting kent drie wijzen van afhandeling die afhankelijk zijn van de complexiteit van het geschil. Deze zijn relevant voor het streven naar doelmatigheid en doeltreffendheid:

1. Niet inhoudelijke afdoening door een voorzitter
Dit zijn verzoeken waarbij niet aan de formele eisen van een geschilaanvraag wordt gedaan.
2. Inhoudelijke voorzittersuitspraken
Snelle en schriftelijke afhandeling van eenvoudige zaken, zoals jaarlijkse huurverhogingen of servicekosten, door de voorzitter zonder zitting.
3. Commissie uitspraken
Het behandelen van geschillen tussen huurders en verhuurders door een zitting met een onafhankelijke commissie

Een bijzonder proces is de herbehandeling na verzet. Dit houdt in dat een van de geschillenpartijen niet akkoord gaat met de voorzittersuitspraak en verzet aantekent. De verzetzaken worden altijd door een commissie behandeld.

Het productievolume van deze drie wijzen van behandeling in 2024 was als volgt.

Figuur 2 Het aantal afgehandelde zaken in 2024 (in aantal geschillen)⁹



2.2. De DHC organisatie

De organisatie bestaat uit twee componenten:

- een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO): de Huurcommissie, en
- een agentschap: de Dienst van de Huurcommissie. Deze Dienst ondersteunt het ZBO¹⁰.

Het Bestuur van het ZBO Huurcommissie

Het bestuur geeft leiding aan de DHC als geheel. Het bestuur is integraal eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van de geschilbeslechting, de bijbehorende taken en bevoegdheden. Het bestuur bewaakt de in te zetten middelen voor de uitvoering van de wettelijke taken van de Huurcommissie. Het bestuur geeft leiding aan het ZBO van de Huurcommissie. Het ZBO-beleidsvergadering waaraan het bestuur en de zittingsvoorzitters deelnemen, bevordert de eenheid en de kwaliteit van uitspraken, adviezen en verklaringen. VRO heeft aan het bestuur van het ZBO de verantwoordelijkheden en bevoegdheden gemandateerd ten aanzien van de ambtelijke ondersteuning door een dienstonderdeel van BZK.

⁹ Publieksjaarverslag DHC 2024

¹⁰ Jaarverslag en Slotwet Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2024, Jaarverantwoording agentschap DHC per 31 december 2024 pagina 212

Het bestuur heeft de directeur opgedragen de dagelijkse leiding te voeren over de administratieve ondersteuning van het ZBO. Het bestuur heeft de directeur daarbij opgedragen alle handelingen uit te voeren die noodzakelijk zijn voor het bestuur om diens taken uit te oefenen. De directeur treedt op als adviseur van het bestuur.

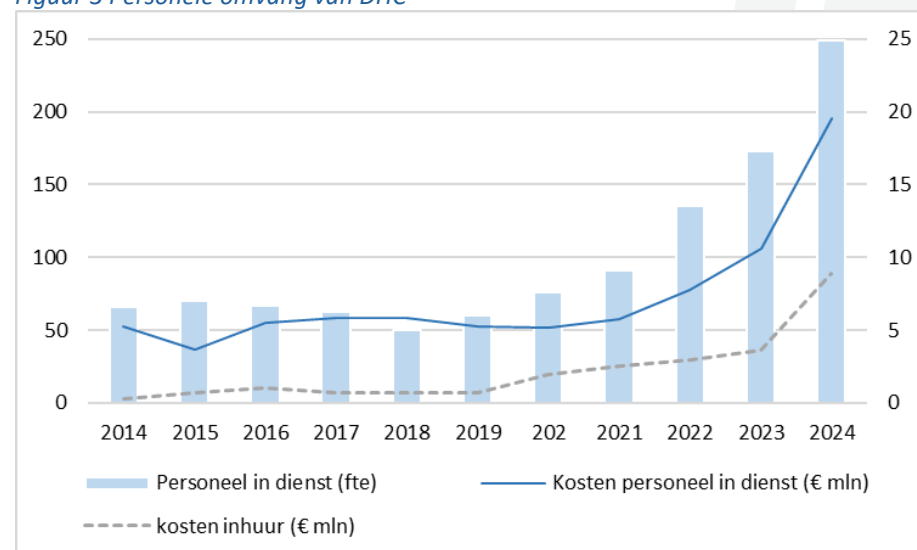
De directeur van DHC

De directeur van DHC is door het bestuur gemandateerd om het agentschap DHC integraal aan te sturen. De directeur neemt initiatief voor en adviseert over de strategie in concrete (meer)jaarplannen, is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de DHC als geheel en stuurt direct het managementteam aan. De directeur let zowel op efficiency als kwaliteit van het werk van de DHC¹¹.

Personele omvang

De organisatie is vanwege de toenemende dienstverlening gegroeid.

Figuur 3 Personele omvang van DHC¹²

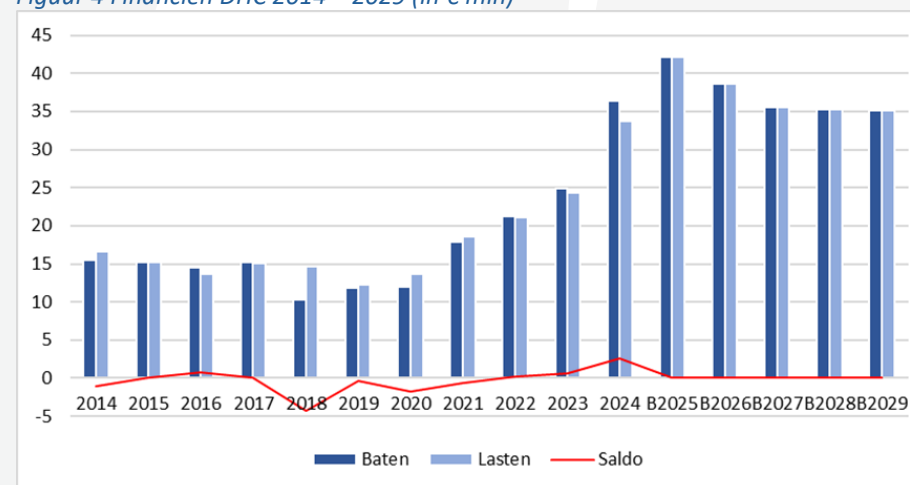


In 2014 was de personele omvang 66 fte en dit is tot 249 fte gestegen in 2024. De kosten van externe inhuur zijn gestegen van € 0,3 mln in 2014 naar € 9 mln in 2024.

2.3. Financiën

Onderstaande figuur laat de ontwikkeling van de baten tot 2024 zien en geeft een prognose van de baten tot 2029. Hieruit blijkt dat in de periode 2014 tot 2020 waarbij de totale baten gelijk bleven en zelfs daalden. Vanaf 2021 is een stijging te zien. De financiën volgen de meerjarige trend van het volume van de dienstverlening door DHC.

Figuur 4 Financiën DHC 2014 – 2029 (in € mln)¹³



In deze cijfers zijn ook de extra gelden bij de 1e suppletoire begroting VRO 2025 Voorjaarsnota besluitvorming) opgenomen¹⁴.

¹¹ BZK: organisatie- en formatierapport DHC 2024, pagina 13

¹² Jaarverslagen W&R en BZK, agentschapsparagraaf

¹³ Agentschapsparagraaf DHC in Jaarverslagen W&R en BZK, en begroting VRO
Doorlichting agentschap DHC

¹⁴ Tweede Kamer, vergaderjaar 2024–2025, 36 725 XXII, nr. 2. Zie ook paragraaf 6.4 waarin dieper wordt ingegaan op de financiering van DHC.

3. Governance

3.1. Onderzoeksvragen

Hoe functioneren de rollen binnen het agentschapsmodel (het stelsel voor sturen, beheersen en afleggen van verantwoording (governance) bij DHC en is dit in overeenstemming met de vereisten die de regeling Agentschappen stelt?

Er is recent in 2023 een evaluatie uitgevoerd naar specifiek de governance van De Huurcommissie. Deze evaluatie vormt een van de informatiebronnen voor dit hoofdstuk¹⁵.

3.2. Bevinding 1

De rollen van het besturingsmodel worden vervuld door opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar conform het agentschapsmodel. Er wordt actief geïnformeerd over en gestuurd op de (kwaliteit van de) dienstverlening.

3.2.1. Feiten bij bevinding

Het governancemodel gaat uit van het driehoeksmodel zoals bij alle uitvoerende diensten en vrijwel alle ZBO's van het ministerie van VRO en BZK van toepassing is. In de governance van DHC is sprake van twee driehoeken omdat naast het agentschap ook sprake is van een ZBO.

De ZBO-driehoek

Voor de Huurcommissie vervult de voorzitter van de Huurcommissie binnen de driehoek de rol van opdrachtnemer. De directeur DHC ondersteunt de voorzitter in deze rol. De plaatsvervangend secretaris-generaal VRO treedt op als eigenaar van de Huurcommissie, en behartigt de continuïteit en lange termijn-ontwikkeling van de

organisatie. De directeur-generaal Volkshuisvesting en Bouwen van VRO (hierna DG VB/VRO) treedt op als opdrachtgever. Deze verstrekt jaarlijks een opdracht aan het Bestuur van de Huurcommissie.

De DHC-driehoek

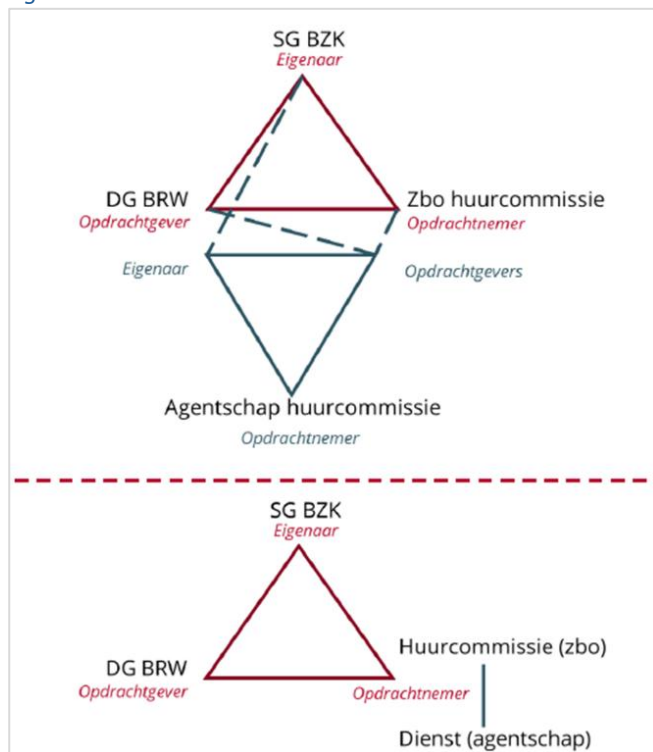
Voor de opdrachtverstrekking aan DHC vervult de voorzitter van de Huurcommissie de rol van opdrachtgever samen met DG VB. De directeur DHC is opdrachtnemer. De plaatsvervangend secretaris-generaal VRO treedt op als eigenaar van DHC en behartigt de continuïteit en lange termijnontwikkeling van de organisatie.

Functioneel één driehoek

Het bestuur van de Huurcommissie geeft volgens de bepalingen van de Uitvoeringswet huurprijzen woonruimte leiding aan de administratieve ondersteuning zijnde DHC. Hierdoor schuiven de twee driehoeken in elkaar, waardoor de Huurcommissie als één entiteit wordt gezien in de sturingsrelaties (zie volgende figuur). Dit is ook zichtbaar in de manier waarop opdrachtverstrekking plaatsvindt. De offerte/jaarplan die door de Huurcommissie als opdrachtnemer naar de opdrachtgever (DG VB/VRO) wordt verstuurd, omschrijft de activiteiten van het agentschap én ZBO. Daarmee is voor het agentschap als het ware sprake van een gedeeld opdrachtgeverschap tussen het ZBO en DG VB.

¹⁵ Evaluatierapport Governance ZBO Huurcommissie 2023
Doorlichting agentschap DHC

Figuur 5 Governance in twee en in een driehoek¹⁶



In de onderstaande beschrijving wordt uitgegaan van de functionele driehoek. De jaarcyclus kent de volgende overlegvormen.

Het *driehoeksoverleg* wordt bijgewoond door de eigenaar (pSG VRO), de opdrachtgever (DG VB/VRO), de opdrachtnemer (voorzitter Huurcommissie en directeur DHC) en de directeur FEZ/VRO. De onderwerpen van dit overleg zijn uiteenlopend zoals de jaarofferte en jaarplan, viermaandsrapportage, de dienstverlening, wetsvoorstellen en het programma Werken aan Uitvoering. Het driehoeksoverleg vindt ongeveer drie, keer per jaar plaats.

Het driehoeksoverleg wordt voorbereid in het *periodiek overleg driehoek*.

Het *eigenaarsoverleg* wordt voorgezeten door de pSG VRO en hierbij zijn zowel de directeur als de voorzitter van de Huurcommissie aanwezig. Tijdens dit overleg wordt onder meer gesproken over de continuïteit van de Huurcommissie.

Daarnaast is er een *periodiek overleg* tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarin uitvoeringsproblematiek, wetgeving en andere relevante zaken aan bod komen.

Tot slot is er het *periodiek overleg* tussen de directeur FEZ en de directeur DHC, dat eens per zes weken plaatsvindt en waarin financiële zaken besproken worden die specifieke aandacht vragen.

Er is niet voorzien in een periodiek politiek-bestuurlijk overleg tussen het ZBO-bestuur en de verantwoordelijke bewindspersoon.

In de interviews met de betrokken actoren gaven deze aan dat sprake is van een goede rolinvulling en een goede persoonlijke verstandhouding tussen de verschillende actoren. Men weet elkaar – ook naast de formele overleggen – snel te vinden als dat nodig is.

Wel werd in meerdere interviews verwezen naar een moment dat dit minder goed ging. Dit was bij de financieringsdiscussie van de uitbreiding van de formatie vanwege taakuitbreiding.

Tenslotte gaven de geïnterviewden aan dat in eerdere jaren de rolinvulling minder goed was vanwege onder meer snelle personele wisselingen en het ontbreken van de functie van directeur DHC.

3.2.2. Analyse bij bevinding

De in de regeling Agentschappen¹⁷ aangegeven rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer worden duidelijk onderscheiden en adequaat ingevuld.

Dit is allereerst het gevolg van het feit dat de relatie tussen bestuursdepartement en het ZBO Huurcommissie zich volledig heeft gevoegd naar de vormgeving van een agentschapsrelatie. Er is geen afzonderlijke besturingslijn/relatie op bijvoorbeeld meer politiek-bestuurlijk niveau waarbij het bestuur van het zelfstandig

¹⁶ Evaluatierapport Governance ZBO Huurcommissie 2023, Voorheen was de SG BZK eigenaar; sinds kort is dat de pSG VRO
Doorlichting agentschap DHC

¹⁷ Artikelen 6 en 7 van de regeling Agentschappen 2024

bestuursorgaan alleen communiceert en beleidstaken bespreekt met de beleidsverantwoordelijk bewindspersoon. Wetgeving, opdrachten en uitvoering worden via de departementale cyclus besproken, afgesproken en gevolgd.

Wat de duidelijkheid van rolinvulling ook helpt, in vergelijking tot andere agentschappen, is dat het opdrachtgeverschap voor DHC geconcentreerd is bij een beleidsafdeling van het bestuursdepartement. De betrokkenheid en verbinding tussen beleid en uitvoering is voor iedereen direct duidelijk. Er is geen discussie over bijvoorbeeld coördinerend opdrachtgeverschap of de bekostiging uit verschillende beleidsbegrotingen.

Tenslotte en wellicht de belangrijkste reden is dat de persoonlijke rolopvatting en de feitelijke rolinvulling door alle betrokkenen goed aansluit bij de regeling Agentschappen.

3.2.3. Aanbeveling

Op basis van de bevindingen zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

3.3. Bevinding 2

De verwevenheid van het ZBO Huurcommissie en het agentschap Dienst Huurcommissie blijft vragen oproepen over verantwoordelijkheden en onafhankelijkheid.

3.3.1. Feiten bij bevinding

Zowel in de evaluatie van de governance uit 2023 als in het advies van de Raad van State over het wetsvoorstel toekomstbestendige huurcommissie¹⁸ wordt aan het ministerie gevraagd om te reflecteren op de combinatie van de twee bestuurlijke vormen, een rijksdienst en een zelfstandig bestuursorgaan. Met name wordt aandacht gevraagd voor de verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid van het ZBO Huurcommissie.

In het nader rapport bij het wetsvoorstel toekomstbestendige Huurcommissie geeft het kabinet aan dat het kabinet er in dit stadium (tijdens een grote taakuitbreiding en organisatieverandering) voor kiest om eerst te bezien wat de effecten zijn van opvolging van de andere vijf aanbevelingen uit het evaluatieonderzoek, alvorens nader naar de wenselijkheid en noodzakelijkheid van integratie in één ZBO zal worden gekeken.

3.3.2. Analyse bij bevinding

Hoewel de combinatie van ZBO en agentschap op dit moment feitelijk goed functioneert, is de vraag wat er gebeurt bij problematische onderwerpen of gebeurtenissen. De wijze van besturing en verantwoording van het ZBO volgt op dit moment volledig die van een agentschap. En zoals de regeling Agentschappen aangeeft is een agentschap een organisatieonderdeel dat hiërarchisch onder de ministeriële verantwoordelijkheid valt. De begroting en verantwoording bevatten ook de kwaliteit van de werkzaamheden van het ZBO en niet alleen de ambtelijke ondersteuning. Hiermee verantwoordt de minister zich direct over het handelen van het ZBO. De geschilbeslechting en de beleidsvormende taak van het ZBO zijn hiervan uitgezonderd. Hoewel er een publieksjaarverslag wordt gepubliceerd onder de verantwoordelijkheid van het ZBO, vervult dit niet de formele functie van het afleggen van verantwoordelijkheid.

Vanuit budgettair perspectief voorziet de huidige procedure niet in een mogelijkheid tot opschaling (directe communicatie tussen ZBO en bewindspersoon) in het geval het ZBO-bestuur niet akkoord gaat met de ambtelijke budgetvoorstellen. Bij bijvoorbeeld onoverkomelijke meningsverschillen over het toekennen van budget of personeel zal de vervolgstap door het ZBO niet volgens een bepaalde procedure zijn die bekend is bij de betrokkenen. Onduidelijkheid over de vervolgstap zal de inhoudelijke discussie en oplossing niet ten goede komen.

De Raad van State gaf aan geen directe motivatie voor de oorspronkelijke keuze in 2009/2010 voor een combinatie van een ZBO (vanuit een groot aantal) met een landelijk secretariaat in de parlementaire stukken te kunnen terugvinden. Deze keuze paste evenwel goed bij de tijdgeest om de wildgroei aan ZBO's terug te dringen en de

¹⁸ Website Raad van State: Advies over het wetsvoorstel toekomstbestendige huurcommissie. Doorlichting agentschap DHC

ministeriële verantwoordelijkheid te versterken. Vanuit organisatorisch en beheersperspectief was de keuze voor een agentschap (van een dienstonderdeel met minder dan op dat moment 100 fte) eveneens een logische omdat hiermee agentschap werd ingebed in de grotere departementale organisatie waarbij beheerskaders duidelijk waren en de organisatie gefaciliteerd werd vanuit stafdiensten.

De aanbeveling uit het evaluatierapport governance 2023 en het advies van de Raad van State om een expliciete reflectie over de bestuurlijke inrichting van de Huurcommissie wordt daarom onderstreept.

In dit kader zijn wellicht behulpzaam in de verdere gedachtenvorming de voorstellen omtrent de volledige ZBO-status van de Autoriteit Consument en markt.¹⁹

3.3.3. Aanbeveling

Stel een expliciete reflectie op over de bestuurlijke inrichting van de Huurcommissie en met name hoe met de bestuurlijke verwevenheid tussen ZBO en agentschap moet worden omgegaan.

H.3.4. Bevinding 3

Er is sprake van een adequate rolvulling en een goede persoonlijke relatie in de driehoek op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Het risico is wel dat er niet kan worden teruggevallen op een actuele en afgesproken beschrijving van het volledige besturingsmodel indien eventuele toekomstige situaties waarin de onderwerpen problematischer of persoonlijk relaties minder goed verlopen.

3.4.1. Feiten bij bevinding

In meerdere interviews werd verwezen naar een moment dat de relaties binnen het besturingsmodel minder goed verliepen en dat was bij de financieringsdiscussie van de uitbreiding van de formatie vanwege taakuitbreiding.

¹⁹ Brief van minister EZ aan Tweede Kamer, 24-07-2025, Vergaderjaar 2024-2025, Kamerstuk 25268, nr. 243

²⁰ Lid 2c van artikel 2 van de regeling Agentschappen
Doorlichting agentschap DHC

De formele taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren van het governance model en reguliere departementale organisatie liggen vast in verschillende wetten, uitvoeringsregelingen, algemene maatregel van bestuur, mandaatregelingen, aanschrijvingen en interne instructies van het bestuursdepartement.

Er is echter geen actuele overall beschrijving waarin in samenhang de verantwoordelijkheden, taken, documenten, procedures en werkafspraken worden samengebracht. Bij de instelling van een agentschap is dit een van de voorwaarden die de regeling Agentschappen stelt²⁰. De meest recente beschrijving stamt uit 2013 in de vorm van een managementprotocol²¹. Dit protocol bleek niet bekend te zijn bij de actoren.

In het evaluatierapport over de governance uit 2023 is de volgende aanbeveling hierover opgenomen: “Verhelder en concretiseer de gegroeide sturingsrelaties tussen BZK en Huurcommissie in een relatiestatuuut.

In de praktijk is ervoor gekozen om de sturing te stroomlijnen door het agentschap en zbo als één organisatie te positioneren in de sturingsrelatie met BZK. Deze invulling is echter niet helder uitgewerkt of ingekaderd (het meest recente ‘managementprotocol’ dat dit beschrijft stamt uit 2013 en is niet meer actueel). We bevelen daarom aan om in een geactualiseerd relatiestatuuut tussen BZK en de Huurcommissie de rollen en verantwoordelijkheden in de sturing vast te leggen en te vertalen in concrete werkafspraken.”²²

In het nader rapport bij het wetsvoorstel toekomstbestendige huurcommissie reageert het ministerie dat ervoor gekozen is om deze actie even tijdelijk on hold te zetten, hangende de organisatieverandering die de Huurcommissie aan het doormaken is, resulterende in een nieuw O&F-rapport eind 2024.

3.4.2. Analyse bij bevinding

Zoals boven beschreven verloopt de rolinvulling en de rolvulling bij alle actoren naar behoren. Bij een onderwerp is dit in de afgelopen twee jaar niet goed verlopen en dat is een mogelijk aanknopingspunt voor verdere verbetering.

²¹ Managementprotocol BZK/DHC, 2013

²² Evaluatierapport Governance zbo Huurcommissie 2023

Wat opviel in de interviews, was dat in de meest recente jaren er geen sprake is van lastige of complexe problemen in de relatie bestuursdepartement en DHC. Vanzelfsprekend is er wel een doorlopende politiek-maatschappelijke discussie over het huurbeleid ten algemene en heeft dit impact op de dienstverlening door DHC maar dit zijn geen discussies die in de relatie bestuursdepartement en DHC behoeven te worden opgelost.

Het enige probleem qua rolvulling kwam naar voren bij de behandeling van de financiering van de personele uitbreiding van DHC ten gevolge van verambtelijking van personeel en stijging van de dienstverlening.

Deze plannen voor verambtelijking en de raming van stijgende dienstverlening waren meerdere malen besproken en goedgekeurd door het driehoeksoverleg. Dit is in overeenstemming met het agentschapsmodel. In het verlengde hiervan was het noodzakelijk om in het kader van de departementale en de rijksbegrotingscyclus het formatieplan vast te stellen en aan het parlement de begrotingswijziging voor te stellen.

Op dat moment bleek binnen het bestuursdepartement de eis te gelden dat eerst het budget moest worden goedgekeurd alvorens in te stemmen met personeelsuitbreiding.

Er ontstond toen een discussie over de vraag of alle actoren hun rol wel goed uitgevoerd hadden. Het betrof vooral de vraag wat je kan verwachten van ieders rol. Hierbij gaat het niet alleen om de rollen samenhangend met het agentschapsmodel maar ook de rollen in het kader van de planning en control cycli van het bestuursdepartement.

Wat het genoemde probleem had kunnen vermijden, is een beschrijving van en gezamenlijk gedeeld inzicht in het volledige besturingsmodel met alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per rol en inclusief het departementale besturingsmodel. Bij de instelling van een agentschap stelt de regeling Agentschappen dit als eis: een akkoord tussen de partijen over de inrichting van de governance en de werkafspraken²³. Het Managementprotocol DHC/BZK was hiervan de uitwerking bij de instelling van het agentschap DHC.

De aanbeveling uit het evaluatierapport governance 2023 over actualisering van de governance afspraken tussen ministerie en DHC wordt daarom onderstreept. Dit is een goed moment, terwijl de governance overall goed verloopt, om hierover afspraken te actualiseren.

3.4.3. Aanbeveling

Beschrijf het volledige besturingsmodel en stelt dit samen vast in een geactualiseerd managementprotocol. Let hierbij met name op de specifieke departementale rollen van FEZ.

²³ Lid 2c van artikel 2 van de regeling Agentschappen
Doorlichting agentschap DHC

4. Financieel beheer

4.1. Onderzoeksvragen

Hoe is de kwaliteit van het financieel beheer (inclusief ramingen) en de financiële functie gewaarborgd bij DHC?

In welke mate is het beoordelingskader inkoopbeheer geïmplementeerd bij DHC en hoe is succesvol gestuurd op het voorkomen van onrechtmatigheden?

4.2. Bevinding 1

De financiële meerjarenraming wordt jaarlijks geactualiseerd en goed onderbouwd op basis van de geactualiseerde verwachte vraag naar de dienstverlening van DHC. Dit gebeurt in samenspraak met de opdrachtgever, eigenaar en FEZ.

De voorspelbaarheid van de ramingen is zoals bij alle prognoses lastig omdat de vraag naar geschillenbeslechting afhangt van de vrijwillige en persoonlijke keuze van een huurder of verhuurder en de timing van beleidswijzigingen.

4.2.1. Feiten bij bevinding

DHC draait als agentschap volledig mee in de rijksbegrotingscyclus, zoals vastgelegd in de Rijksbegrotingsvoorschriften. De begroting en realisatie van DHC worden opgenomen in de begroting en het jaarverslag van het verantwoordelijke ministerie (momenteel VRO). Binnen de VRO-begroting zijn de totale baten, lasten en balans van DHC terug te vinden in een aparte agentschapsparagraaf. De bijdrage van het moederdepartement wordt begroot op het beleidsartikel woonbeleid.

Jaarlijks stelt DHC voorafgaand aan het uitvoeringsjaar een offerte en jaarplan op, waarin de verwachte productie, norminzet per type geschil en normtarieven worden geraamd. Deze documenten worden besproken en goedgekeurd in het driehoeksoverleg met opdrachtnemer, opdrachtgever, eigenaar en FEZ. Op basis van deze raming wordt de bijdrage van het moederdepartement vastgesteld en indien nodig bijgesteld in de eerste suppletoire wet van het uitvoeringsjaar.

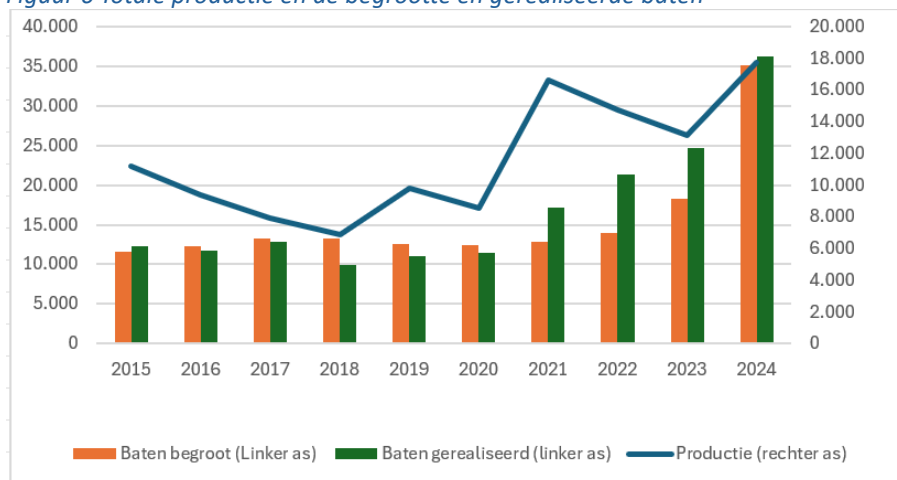
DHC werkt met het baten-lastenstelsel, wat betekent dat baten en lasten worden toegerekend aan het tijdvak waarin ze ontstaan of waarin het verbruik plaatsvindt. Hierdoor kunnen de jaarlijkse kosten per product of dienst stabiel worden berekend, zonder sterke fluctuaties door investeringen of incidentele uitgaven. Dit verschilt van het verplichtingen-kasstelsel van de rijksdienst, waar het moment van betaling leidend is en kosten per product bij een instabiel uitgavenpatroon kunnen fluctueren. De meerjarenraming wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van het jaarplan, de offerte en de meest recente inzichten over de verwachte vraag naar dienstverlening. De ramingen zijn gebaseerd op historische realisatiecijfers, macro-economische verwachtingen, beleidswijzigingen en uitvoeringstoetsen. De realisatie wordt periodiek vergeleken met de raming.

Tussen 2015 en 2024 laat de grafiek van DHC een interessant verhaal zien over de verhouding tussen productie en inkomsten. In de eerste jaren, van 2015 tot en met 2018, bewegen de drie lijnen – productie, baten begroot en baten gerealiseerd – nog dicht bij elkaar. De productie ligt net boven de 10.000 zaken en blijft stabiel, terwijl de baten begroot en gerealiseerd elkaar redelijk volgen. Toch is er in deze periode al een lichte daling zichtbaar in de gerealiseerde baten.

Vanaf 2018 tot 2020 zien we een lichte stijging in zowel productie als baten begroot. De gerealiseerde baten herstellen zich na een dip in 2019 en komen weer dicht bij de begroting te liggen. In deze jaren lijkt de begroting redelijk in balans met de productie, al blijft de realisatie iets achter. Dit bevestigt dat DHC in deze periode onder de begroting opereerde.

Vanaf 2020 is een duidelijke groei zichtbaar. De productie neemt toe richting de 15.000 zaken en ook de baten, zowel begroot als gerealiseerd, laten een stijgende lijn zien. In 2021 bewegen de drie indicatoren nog dicht bij elkaar en vanaf 2022 blijft dit beeld in grote lijnen overeind: de baten volgen de productiegroei en ontwikkelen zich gestaag mee. Tegen 2024 bereikt de productie circa 17.700 zaken, waarbij de batenbegroting en -realisatie laten zien dat de ramingen van DHC goed aansluiten bij de feitelijke ontwikkeling.

Figuur 6 Totale productie en de begrootte en gerealiseerde baten



4.2.2. Analyse bij bevinding

DHC heeft een gestructureerd en cyclisch proces voor het opstellen en actualiseren van de meerjarenraming, volledig ingebed in de rijksbegrotingscyclus. Door het gebruik van het baten-lastenstelsel kan DHC haar kosten en opbrengsten stabiel en transparant toerekenen aan het juiste jaar, wat bijdraagt aan een realistisch en vergelijkbaar financieel beeld. De koppeling tussen jaarplan, offerte, begroting en realisatie zorgt voor transparantie en maakt tijdige bijsturing mogelijk. Toch blijft het voorspellen van de vraag naar geschilbeslechting lastig. De instroom van zaken wordt beïnvloed door factoren buiten de directe invloedssfeer van DHC, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving (bijvoorbeeld de Wet betaalbare huur), economische schommelingen en het gedrag van huurders en verhuurders. Hierdoor kunnen er aanzienlijke verschillen ontstaan tussen de geraamde en gerealiseerde productie en financiën. Dit vraagt om flexibiliteit in de organisatie en het vermogen om snel te reageren op onverwachte ontwikkelingen.

De analyse van de realisatie laat zien dat DHC in staat is om binnen de financiële kaders te opereren en de productie grotendeels conform planning te realiseren. Tegelijkertijd blijft het nauwkeurig voorspellen van instroom en zaakafwikkeling een

structureel aandachtspunt, mede door de invloed van externe, moeilijk voorspelbare factoren. Het baten-lastenstelsel biedt meer flexibiliteit om met deze fluctuaties om te gaan dan het kasstelsel, maar neemt de onzekerheid over de vraagontwikkeling niet weg.

Hoewel DHC in recente jaren binnen de begroting is gebleven, blijkt uit de jaren 2017 tot en met 2020 dat er sprake was van onderuitputting van het budget. Dit wijst erop dat de begroting niet altijd volledig aansluit bij de daadwerkelijke productiecapaciteit en werkelijke kosten.

4.2.3. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

4.3. Bevinding 2

DHC reageert adequaat op risico's en fouten in het financieel beheer.

Het aantal bevindingen en onvolkomenheden die de ADR constateert over het financieel beheer, zijn de laatste jaren sterk afgenomen.

4.3.1. Feiten bij bevinding

De jaarrekening van DHC wordt jaarlijks door de ADR gecontroleerd. Tot het jaar 2021 werd jaarlijks een specifiek auditrapport voor DHC opgesteld en vanaf 2022 waren de financiën van DHC onderdeel van de ADR controle op de gehele departementale financiën.

Figuur 7 Auditbevindingen ADR over DHC 2017 - 2024²⁴

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Stimuleringsregel	○	○	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
IT Controls	■	■	■	▲	■	■	▲	■
Inkoopproces	■	■	■	▲	○	■	■	✓
Betaalproces	■	■	■	■	○	■	■	✓
Totstandkoming Jaarverslag	■	■	○	▲	✓	✓	✓	✓
O Licht ■ Gemiddeld ▲ Ernstig ✓ Opgelost								

²⁴ ADR auditrapporten

De gegevens in de tabel zijn voor de jaren 2017 tot en met 2021 verzameld en ingevuld door DHC. Vanaf 2022 is de invulling verzorgd door Improven.

Uit de auditrapporten blijkt dat DHC over de jaren 2018 t/m 2021 steeds een goedkeurende verklaring voor de jaarrekening heeft ontvangen. Vanaf 2022 heeft de ADR geen specifieke opmerkingen meer opgenomen over DHC.

Wel signaleerde de ADR structureel aandachtspunten. In 2018 werd geadviseerd het inkoopproces te digitaliseren en te verbeteren, met aandacht voor autorisatie, interne controles en dossieropbouw. In 2020 werd het kostprijsmodel herzien en constateerde de ADR dat procesbeschrijvingen niet actueel waren en centrale sturing op opvolging ontbrak. Het inkoopproces was deels verbeterd, maar de ondersteunende diensten waren niet meegegroeid met de uitbreiding van de organisatie.

In 2021 adviseerde de ADR om actief te monitoren op databeveiliging en continuïteit, en het inkoopproces periodiek te controleren. In 2023 werd een fraudegeval ontdekt, waarna de ADR in 2024 op verzoek van DHC het legesproces onderzocht. Daarbij werden kwetsbaarheden vastgesteld in functiescheiding, procedurebeschrijvingen en IT-controls, vooral bij handmatige invoer en de overgang naar een nieuw zaakstelsel. DHC heeft naar aanleiding hiervan maatregelen genomen, waaronder het versterken van interne controles en het aanstellen van een interim ICT-manager.

4.3.2. Analyse bij bevinding

DHC heeft blijk gegeven van een actieve en zelfkritische houding ten aanzien van risico's in het financieel beheer. Na een fraudegeval in 2023 heeft DHC uit eigen initiatief een onderzoek laten uitvoeren door de ADR. Deze stap toont aan dat de organisatie niet alleen reageert op incidenten, maar ook bereid is om structurele verbeteringen door te voeren.

Hoewel de omvang van DHC beperkingen met zich meebrengt in het realiseren van volledige functiescheiding, is er aantoonbaar gewerkt aan het versterken van de interne beheersing. De groei van de DHC organisatie in de laatste jaren maakt nu meer mogelijk op het gebied van functiescheiding. De aanstelling van een interim ICT-manager heeft geleid tot verbeteringen in wachtwoordbeheer en

toegangscontrole, en de inkoopfunctie is geprofessionaliseerd door het verambtelijken van de rol en het invoeren van een systeem met ingebouwde controles.

De ADR heeft in eerdere jaren (2018–2022) steeds een goedkeurende verklaring afgegeven bij de jaarrekening, maar daarbij ook structurele aandachtspunten benoemd. DHC heeft deze signalen serieus genomen en maatregelen getroffen om kwetsbaarheden in IT-controls, functiescheiding en procesinrichting te mitigeren. De inrichting van een checks-and-balances-systeem en het sturen op risico's binnen de planning- en controlcyclus zijn voorbeelden van hoe de organisatie haar governance actief versterkt.

4.3.3. Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

4.4. Bevinding 3

Het beoordelingskader inkoopbeheer is geïmplementeerd bij DHC

4.4.1. Feiten bij bevinding

Op basis van de eerste viermaandsrapportage van 2025 blijkt dat de Huurcommissie het beoordelingskader voor inkoopbeheer²⁵ daadwerkelijk heeft geïmplementeerd en in de praktijk toepast.:

- In het systeem Shopper zijn alle contracten vastgelegd en is er een verband gelegd tussen raamovereenkomsten en inkoopopdrachten.
- De viermaandsrapportage vermeldt dat in maart 2025 een spendanalyse is uitgevoerd en dat de inkoopdossiers centraal zijn opgeslagen.
- Ook is een actuele inkoop- en aanbestedingskalender beschikbaar en zijn de belangrijkste keycontrols ingericht en toegepast.
- Er zijn geen nieuwe bevindingen door de ADR over inkoop gemeld.

²⁵ Zie website van Algemene Rekenkamer
Doorlichting agentschap DHC

4.4.2. Analyse bij bevinding

De implementatie van het beoordelingskader voor inkoopbeheer bij DHC is niet alleen formeel afgerond, maar ook zichtbaar in de dagelijkse praktijk. De inrichting van het systeem Shopper en het gebruik van een actuele inkoopkalender en contractenregister wijzen op een gestandaardiseerde werkwijze. De toepassing van keycontrols en het ontbreken van nieuwe ADR-bevindingen geven aan dat het proces voldoet aan de gestelde eisen.

Wat opvalt is dat de Huurcommissie niet alleen voldoet aan de technische vereisten, maar ook actief werkt aan het verbeteren van de interne beheersing. De viermaandsrapportage laat zien dat eerdere knelpunten, zoals onrechtmatige inhuur en gebrekkige contractverlenging, zijn aangepakt. Daarmee is het inkoopproces niet alleen geborgd, maar ook onderdeel geworden van een bredere professionaliseringsslag binnen de organisatie.

4.4.3. Aanbevelingen

Op basis van de bevinding zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

4.5. Bevinding 4

Het ZBO Huurcommissie biedt het jaarverslag formeel niet aan aan de Staten-Generaal en voldoet daarmee niet aan de Kaderwet ZBO.

4.5.1. Feiten bij bevinding

De Huurcommissie is als ZBO en onderdeel van de staat ingesteld in de Uitvoeringswet huurprijzen woonruimte en met name artikelen 3a tot en met 8. Hierin wordt alleen voor de artikelen 20 (inlichtingen aan de minister) en 22 (vernietigingsrecht minister) specifiek afgeweken van de Kaderwet ZBO. Voor wat betreft de verantwoording is artikel 18 van de Kaderwet ZBO is wel van toepassing:

1. Een zelfstandig bestuursorgaan stelt jaarlijks voor 15 maart een jaarverslag op. Het jaarverslag beschrijft de taakuitoefening en het gevoerde beleid. Het jaarverslag beschrijft voorts het gevoerde beleid met betrekking tot de kwaliteitszorg.

2. Het zelfstandig bestuursorgaan zendt het jaarverslag voor 15 maart aan Onze Minister en voor de derde woensdag in mei aan beide Kamers der Staten-Generaal.

DHC stelt wel een publicitair jaarverslag op maar stuurt deze niet naar de Staten-Generaal.

4.5.2. Analyse bij bevinding

De Kaderwet ZBO geldt in beginsel voor alle ZBO's zolang er niet specifiek van afgeweken wordt bij specifieke wetgeving. In het geval van de Uhw wordt specifiek afgeweken van twee aspecten maar niet van het generieke artikel dat het ZBO verantwoording aflegt aan de minister en de Staten-Generaal.

4.5.3. Aanbevelingen

Biedt als ZBO Huurcommissie het jaarverslag formeel aan de Staten-Generaal aan.

4.6. Bevinding 5

De kosten die worden gemaakt door het zelfstandig bestuursorgaan (personeelskosten voor bestuur, voorzitters en commissieleden) worden niet afzonderlijk van het agentschap begroot en verantwoord.

4.6.1. Feiten bij bevinding

In de offerte van DHC voor 2025 wordt een expliciet onderscheid gemaakt tussen de kosten van het ZBO en die van het agentschap. In de personele opbouw worden de kosten van het ZBO afzonderlijk benoemd, waaronder de voorzitter, plaatsvervangend voorzitter en zittingsvoorzitters vallen. Deze groep wordt geraamd op circa 14 fte, terwijl het agentschap 281 fte omvat.

In de eerste viermaandsrapportage van 2025 die wordt aangeboden aan de driehoek, wordt dit onderscheid niet gepresenteerd. De rapportage presenteert de personeelskosten als één geheel, zonder uitsplitsing tussen ZBO en agentschap. Zo worden de kostenposten “ambtelijk personeel” (€6.914 in het eerste tertaal), “inhuur

personeel” (€1.643), en “overige personele kosten” (€342) gezamenlijk verantwoord, zonder nadere toelichting op welk deel daarvan betrekking heeft op het ZBO. Ook in de toelichting op de bezetting wordt enkel gesproken over de totale fte en instroom, zonder verwijzing naar het ZBO-component.

Daarnaast maakt het ministerie in de formele begroting en jaarstukken geen onderscheid tussen het ZBO en het agentschap. Hierdoor ontbreekt transparantie over de afzonderlijke inzet en kostenstructuur van het ZBO binnen de bredere organisatie.

4.6.2. Analyse bij bevinding

Hoewel de offerte van DHC voor 2025 duidelijk laat zien dat er intern onderscheid wordt gemaakt tussen de personeelskosten van het zelfstandig bestuursorgaan en die van het agentschap, ontbreekt dit onderscheid in de formele begrotingsdocumenten en verantwoordingsstructuur. Hierdoor is in de officiële rapportages niet zichtbaar welk deel van de middelen wordt besteed aan het ZBO, terwijl dit vanuit het oogpunt van governance en transparantie relevant is.

Het ontbreken van deze uitsplitsing belemmert de mogelijkheid om gericht te sturen op ZBO-niveau en om verantwoording af te leggen over de inzet van middelen voor hun taken. Door het onderscheid dat in de offerte wél wordt gemaakt structureel door te trekken naar de begroting en jaarverantwoording, kan meer inzicht worden geboden in de kostenstructuur en wordt de bestuurlijke scheiding tussen agentschap en ZBO beter geborgd.

4.6.3. Aanbevelingen

Maak het onderscheid tussen ZBO- en agentschapskosten structureel zichtbaar in de formele begroting en jaarverantwoording van de Ministerie.
Zorg voor een eenduidige en herleidbare koppeling tussen de offerte, het jaarplan en de financiële verantwoording van DHC, zodat de kosten van het ZBO afzonderlijk kunnen worden gevolgd en beoordeeld.



5. Bekostiging

5.1. Onderzoeksvragen

Is de manier van bekostigen in overeenstemming met de vereisten die de Regeling agentschappen stelt?

Aanvullend is de volgende vraag: Is de financiering van DHC voldoende stabiel en sluit de financieringssysteematiek voldoende aan bij DHC als organisatie en de door haar uitgevoerde taken?

5.2. Bevinding 1

DHC kent een hybride bekostigingsmodel dat gebaseerd is op een p x q onderbouwing van dienstverlening en voldoet daarmee aan de eisen van de Regeling agentschappen.

5.2.1. Feiten bij bevinding

De regeling Agentschappen²⁶ geeft als mogelijke bekostigingsmethoden zowel outputbekostiging als inputbekostiging. Deze worden als volgt omschreven:

- Output-bekostiging houdt in dat er afspraken worden gemaakt over een tarief per geleverde prestatie. De hoogte van de uiteindelijke bekostiging is dan afhankelijk van het daadwerkelijk aantal geleverde prestaties.
- Input-bekostiging houdt in dat er afspraken worden gemaakt over een bijdrage voor de ingezette middelen of arbeidskrachten. Hierbij bestaat een relatie tussen de bekostiging en de ingezette middelen, in plaats van de uiteindelijke realisatie van de diensten of producten. Deze bekostigingsvorm is dus gebaseerd op het leveren van een inspanning.

In de toelichting van de regeling Agentschappen wordt aangegeven dat outputbekostiging in bepaalde gevallen de voorkeur heeft. Indien sprake is van duidelijk afgebakende en homogene producten of diensten die zich makkelijk in

kostprijzen laten uitdrukken, dat in dergelijke gevallen het voeren van kostprijzen goed inzicht biedt in de kostenstructuur en faciliteert dit een relatief zakelijk gesprek over prijs maal kwantiteit. De optimale bekostiging vindt dan plaats op basis van het totaal afgeleverde producten of diensten tegen de afgesproken kostprijs, oftewel outputbekostiging.

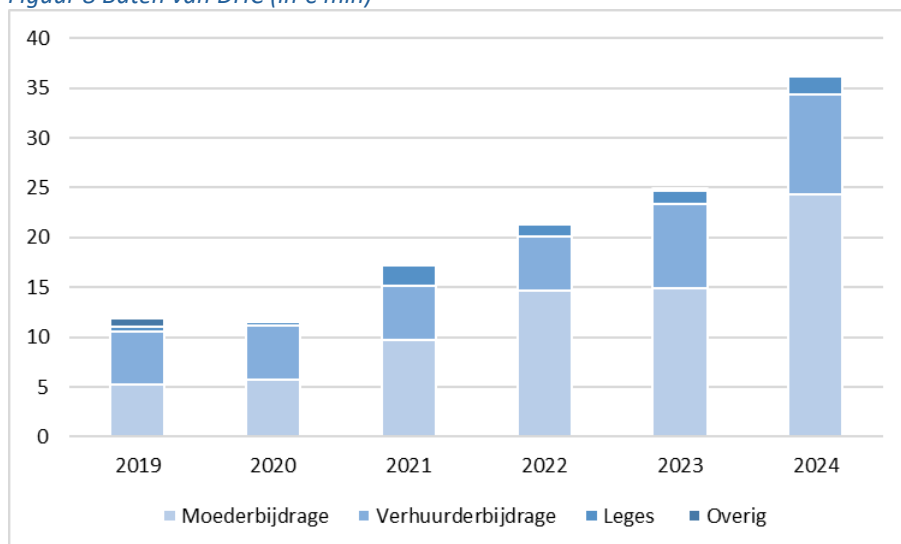
De lasten van DHC worden gefinancierd uit drie bronnen:

1. De leges door huurders en verhuurders die een geschil voorleggen.
Een huurder betaalt € 25,- en een verhuurder € 500,- (met recidiveverhoging naar € 700,- en € 1.750,-)
Deze baten hebben niet de functie van financiering van DHC maar functioneren als lichte financiële drempel om oneigenlijk gebruik van de geschillenbeslechting te voorkomen. De leges vormen circa 5% van de baten van DHC;
2. De wettelijke verhuurdersbijdrage door de woningcorporaties²⁷
Dit is gebaseerd op een bestuurlijk met de woningcorporatiesector is afgesproken en dit vormt een derde deel van de geraamde lasten van DHC minus de geraamde leges. Dit is een vaste bijdrage die vooraf op basis van een raming wordt bepaald;
3. De bijdrage van het beleidsartikel Woonbeleid van het moederdepartement.
Dit is het grootste en resterende bedrag om de geraamde lasten volledig te kunnen financieren. Ook dit is een vast bedrag dat vooraf op basis van een raming wordt bepaald.

²⁶ Tweede lid van artikel 8 van de regeling Agentschappen 2024
Doorlichting agentschap DHC

²⁷ Artikel 8a van UHW

Figuur 8 Baten van DHC (in € mln)²⁸



De omvang van de kosten en baten wordt jaarlijks geactualiseerd door DHC in afstemming met en goedgekeurd door de driehoek. Dit gebeurt in het volgende proces:

- Actualisatie van de raming van productie voor de komende jaren;
- Vertaling van productie naar benodigde capaciteit via normen voor inzet van direct personeel, onderzoekers en voorzitters en commissieleden. De normen zijn gebaseerd op historisch cijfers. De benodigde capaciteit wordt middels HOT-tarieven financieel gemaakt;
- Bovenstaande cijfers worden in de offerte opgenomen en besproken en besloten door het driehoeksoverleg;
- De hoogte van de leges is beleidsmatig vastgelegd in de regeling Besluit Betaalbare huur²⁹. De totale inkomsten van de leges worden berekend op basis van leges maal de geraamde productie. Vervolgens komt van het resterende bedrag 35% ten laste van de woningcorporaties in de verhuurderbijdrage;

- Het benodigde restant budget is de bijdrage van het beleidsartikel Wonen. Eventuele verschillen met het beschikbare budget wordt bij 1^e suppletoire wet door de beleidsopdrachtgever geregeld;
- De verhuurdersbijdragen wordt door het CJIB geïnd bij de wooncorporaties
- Een deel van de leges wordt door de Huurcommissie zelf geïnd, aangezien indieners bij aanvang van de procedure een voorschot betalen. Het CJIB komt pas in beeld wanneer de indiener in het gelijk wordt gesteld en diens leges worden gerestitueerd, waarna de andere partij wordt veroordeeld tot betaling van de leges. Deze inning wordt vervolgens door het CJIB verzorgd.;
- Er vindt geen budgetwijziging plaats wanneer blijkt dat de gerealiseerde productie hoger of lager uitvalt dan geraamd. Alleen indien de eigen vermogensgrens wordt overschreden, vindt er een dotatie (eigen vermogen negatief) of een onttrekking (eigen vermogen meer dan 5% van de gemiddelde omzet) plaats met het beleidsartikel.

In het ambtelijk rapport Financieringssystematiek uit 2021 wordt gesteld dat de inputbesteding of lumpsum-financiering passend is voor organisaties met gestandaardiseerde taken en voorspelbare kosten. Bij DHC bestaat het grootste deel van de uitgaven uit personele en materiële kosten, die voor de jaren 2014 - 2020 relatief stabiel waren. Tegelijkertijd bleek uit het rapport dat DHC in de jaren voor 2021 moeite had met het inschatten van de instroom van zaken (de q in $p \times q$), vanwege externe factoren zoals inflatie, huurverhogingen, economische groei, werkloosheid en nieuwe wetgeving. Hierdoor concludeerde het DHC-rapport dat een zuivere outputbesteding ($p \times q$) minder geschikt is.

5.2.2. Analyse bij bevinding

Het bekostigingsmodel van DHC is te kenmerken als een hybride model. De raming van het benodigde budget en capaciteit wordt ex ante berekend op basis van een normkosten maal geraamde productie. De bekostiging is een vaste lumpsum die niet wordt aangepast worden op de werkelijke productie. De bekostiging wordt vervolgens vastgesteld op de twee bijdragen (van moederdepartement en verhuurdersbijdrage). 5% van de baten (de leges) beweegt wel mee met de gerealiseerde productie.

²⁸ Interne informatie DHC
Doorlichting agentschap DHC

²⁹ Artikel 4 van het Koninklijk Besluit betaalbare huur van 26 juni 2024, Staatsblad 194

De vorm van inputbekostiging is toegestaan onder artikel 4 van de Regeling Agentschappen, mits er voldoende verantwoording plaatsvindt over de taakuitvoering. DHC rapporteert uitgebreid over de taakuitvoering door middel van de voortgangs- en verantwoordingsrapportages.

Echter indien de intentie van de regeling Agentschappen wordt gevolgd die in de toelichting is opgenomen, dan lijkt outputbekostiging beter te passen bij DHC dan inputbekostiging:

- Er is sprake van duidelijk afgebakende en homogene producten;
- De kostprijzen van deze producten zijn makkelijk op te stellen en worden nu al veelvuldig gebruikt in voortgang en verantwoording;
- Er is een duidelijk verband tussen de hoogte van de lasten en het productievolume zo blijkt uit de figuur op pagina 14;
- De bekostiging wordt niet meer gebaseerd op de lastige productieraming maar op de feitelijk gerealiseerde productie.

Toepassing van outputbekostiging zou ertoe leiden dat bij feitelijke meer- (of minder) productie de hiermee samenhangende hogere (of lagere) kosten direct gefinancierd zijn. Omdat bij DHC sprake is van een deel vaste kosten samenhangend met vast personeel en vaste IT-applicaties, zou een volledige outputbekostiging niet goed aansluiten bij het kostenpatroon. Mogelijkerwijs is hier een hybride bekostiging (een vast deel en een variabel deel) de oplossing. Deze vorm wordt bij meer rijksdiensten toegepast.

5.2.3. Aanbeveling

Onderzoek of (een gedeeltelijke) outputbekostiging niet beter aansluit bij de productie en bekostiging van DHC

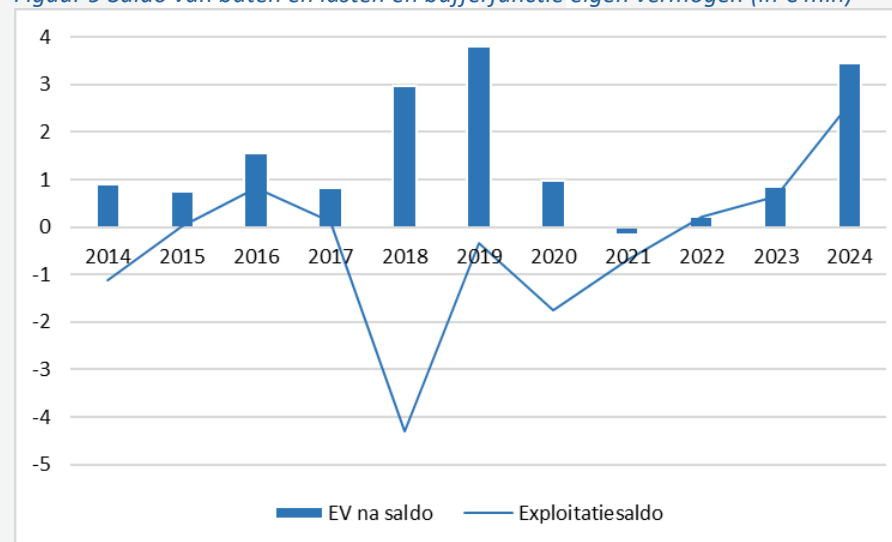
5.3. Bevinding 2

Het eigen vermogen van DHC heeft pas vanaf 2020 gefungeerd als buffer om exploitatieresultaten te kunnen opvangen. In het merendeel van de jaren heeft deze buffer goed gewerkt.

5.3.1. Feiten bij bevinding

De vraag of de financiering voldoende stabiel is, wordt bepaald door de meerjarige balans tussen lasten en de baten. De maatstaf hiervoor is het exploitatiesaldo van DHC. In onderstaande grafiek wordt het exploitatiesaldo getoond over de periode 2014 tot en met 2024.

Figuur 9 Saldo van baten en lasten en bufferfunctie eigen vermogen (in € mln)³⁰



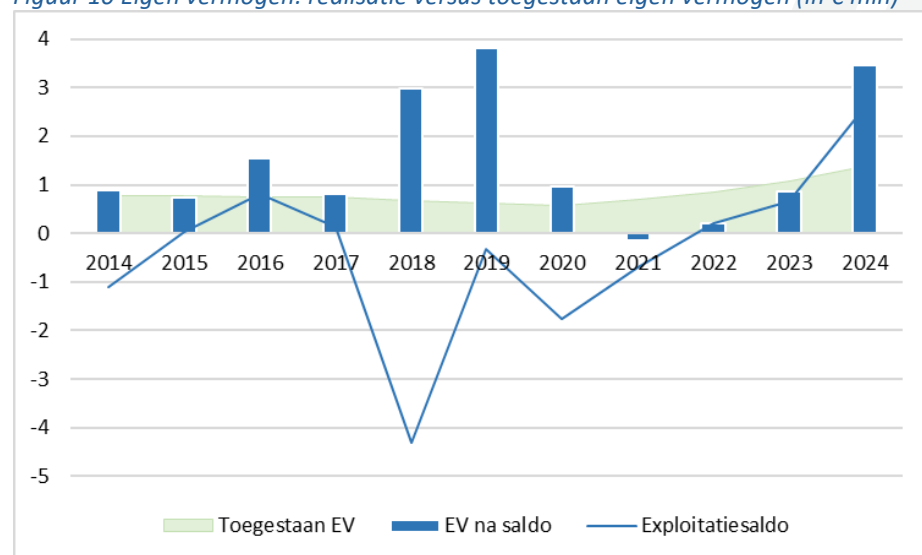
In 2018 en 2019 zijn transitiekosten van DHC gefinancierd via een donatie aan het eigen vermogen en niet via de exploitatierekening. Dit is de reden dat in 2018 en 2019 er grote exploitatietekorten ontstonden die via het eigen vermogen werden gefinancierd. Deze financieringsvorm was niet in overeenstemming met de regeling

³⁰ Jaarverslagen BZK en W&R
Doorlichting agentschap DHC

Agentschappen. Het eigen vermogen heeft alleen de functie van buffer voor onverwachte exploitatiefluctuaties.

De regeling Agentschappen stelt een maximum- en minimumgrens aan het eigen vermogen van een agentschap³¹. Dit is minimaal nul en maximaal 5% van de gemiddelde baten over de laatste drie jaren. In de onderstaande grafiek is het eigen vermogen (na verwerking van het exploitatiesaldo) afgezet tegen het maximaal toegestane eigen vermogen

Figuur 10 Eigen vermogen: realisatie versus toegestaan eigen vermogen (in € mln) ³²



Hoewel het exploitatiesaldo in vier jaren negatief was, is dit in drie jaren opgevangen via de bufferende werking van het eigen vermogen. Alleen in het jaar 2021 was het aanwezige eigen vermogen te laag om het negatieve exploitatiesaldo volledig op te vangen. In 2021 was het resulterende eigen vermogen € 159.000,- negatief.

In zeven jaren was het resulterende eigen vermogen wel hoger dan het toegestane maximale eigen vermogen.

In 2024 was de grens van het maximale eigen vermogen nog € 1,4 mln. Omdat het maximale eigen vermogen wordt bepaald door een voortschrijdend jaargemiddelde van baten zal het maximale grens van het eigen vermogen door de structureel hogere baten van DHC toenemen tot € 1,8 mln in 2029.

5.3.2. Analyse bij bevinding

In de periode 2014 – 2024 heeft het exploitatiesaldo behoorlijk geschommeld. In de jaren tot 2020 was dit mede het gevolg van de (geplande) negatieve exploitatietekorten. Voor de analyse zijn in feite alleen de latere jaren relevant omdat het eigen vermogen alleen nog de functie van exploitatiebuffer had.

Het jaar 2021 was het enige jaar dat het eigen vermogen te weinig was om het exploitatietekort op te vangen. Dit terwijl het eigen vermogen op de maximale grens zat. 2021 was een bijzonder jaar omdat vanwege de Corona-periode extra acties zijn opgepakt om de achterstanden aan te pakken.

Het meest opvallende exploitatiesaldo was in 2024. Hierbij waren de lasten € 2,5 mln lager dan de baten. Dit werd veroorzaakt doordat de gerealiseerde productie 89% was van de geraamde productie ten tijde van het goedkeuren van de offerte. Een lagere productie leidt ook tot lagere lasten.

De geraamde baten zijn in 2024 vrijwel volledig gerealiseerd. Dit wordt veroorzaakt doordat de twee veruit grootste inkomstenbronnen (bijdragen moederdepartement en verhuurdersbijdrage) vooraf worden vastgesteld. De enige inkomstenbron die meebeweegt met het productievolume, zijn de leges en deze zijn slechts 5% van de totale baten.

Indien DHC een grotere mate van outputbekostiging in 2024 had gekend dan had deze onverwachte fluctuatie in productie en daarmee deels ook in de benodigde capaciteit direct doorgewerkt in lagere baten.

5.3.3. Aanbeveling

Op basis van de bevinding zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

³¹ Artikel 11 van de regeling Agentschap 2024
Doorlichting agentschap DHC

³² Jaarverslagen BZK en W&R

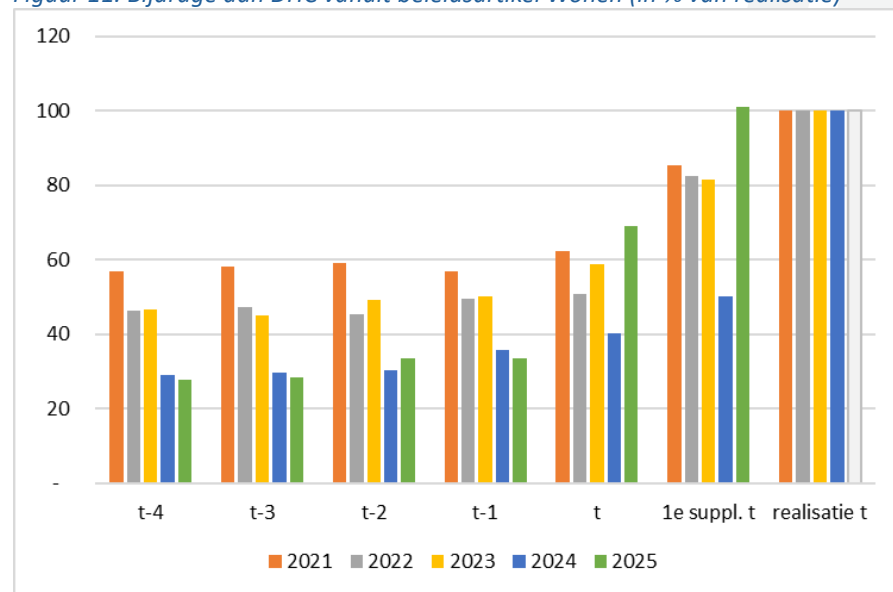
5.4. Bevinding 3

De continuïteit van de DHC-organisatie en daarmee van de dienstverlening werd niet ondersteund door een hierop aansluitende meerjarige financiering door het moederdepartement. Dit is verbeterd in het voorjaar van 2025.

5.4.1. Feiten bij bevinding

De bijdrage vanuit het beleidsartikel aan DHC is de afgelopen jaren in meerjarig perspectief aanzienlijk lager formeel begroot dan besproken in de driehoek. Hierdoor is een aantal jaren pas bij eerste suppletoire wet en alleen voor het uitvoeringsjaar de bijdrage in overeenstemming gebracht met hetgeen afgesproken in de offerte door de driehoek en daarmee zekerheid geboden aan DHC.

Figuur 11. Bijdrage aan DHC vanuit beleidsartikel Wonen (in % van realisatie)



Deze grafiek is als volgt te lezen. De begroting van bijvoorbeeld 2021 is de oranje kolom. In de meerjarenreeks van de voorafgaande begrotingen blijkt dat het gereserveerde budget minder dan 60% van de realisatie in 2020 was. Zelfs in de ontwerpbegroting t (2020) werd de bijdrage geraamd op iets meer dan 60% van de

realisatie. Vervolgens is pas bij 1^e suppletoire wet in 2020 de bijdrage verhoogd naar iets meer dan 80% van de realisatie.

Ditzelfde beeld gold voor 2021 tot en met 2024. In de ontwerpbegrotingen van VRO/BZK werd meerjarig geen rekening gehouden met de benodigde middelen voor DHC.

Bij de 1^e suppletoire wet 2025 is de bijdrage vanuit het beleidsartikel met circa € 10 mln meerjarig verhoogd. Dit komt overeen met de meerjarige productieraming en offerte die in de driehoek is besproken.

Het effect op de formele begroting van het agentschap DHC is veel kleiner omdat in de agentschapsparagraaf van DHC in de ontwerpbegroting VRO 2025 al veel hogere baten (€ 6 à 7 mln) waren opgenomen vanuit het moederdepartement. Per saldo is het effect op de formele begroting van DHC als volgt.

Figuur 12. Effect op agentschapsumzet door hogere bijdrage vanuit beleidsartikel Wonen bij 1^e suppletoire wet 2025 (in € mln)³³

Begrotingscijfers (in € mln)	x	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Stand Ontwerpbegroting 2025</i>						
art.1 Wonen, bijdrage aan agentschap DHC		18,0	13,0	12,5	12,6	12,6
Agentschap paragraaf, omzet moederdepartement		24,7	21,2	19,5	19,8	19,4
verschil		-6,7	-8,2	-7,0	-7,2	-6,8
<i>Stand 1e suppletoire begroting 2025</i>						
art.1 Wonen, bijdrage aan agentschap DHC	mutatie	8,3	12,0	10,4	9,9	9,9
	stand	26,2	25,0	22,9	22,5	22,5
<i>berekend effect op agentschapsparagraaf</i>						
Agentschap paragraaf, omzet moederdepartement	mutatie	1,5	3,8	3,4	2,6	3,1
	stand	26,2	25,0	22,9	22,5	22,5

³³ 1^e suppletoire begroting VRO 2025, Tweede Kamer, 2024–2025, 36 725 XXII, nr. 2

5.4.2. Analyse bij bevinding

In de formele begrotingen van VRO (en hiervoor BZK en W&R) was de financiering van DHC niet structureel geregeld. Pas bij begrotingswijziging in het lopende uitvoeringsjaar (1^e suppletoire wet) werd het beschikbare budget aangepast naar het niveau van de afgesproken dienstverlening. Hiermee was de financiering van DHC niet structureel goed geborgd terwijl in de achtereenvolgende besprekingen van de productie en offerte (die wel vanuit meerjarige perspectief zijn opgesteld) al lang duidelijk was dat hogere budgetten beschikbaar moesten worden gesteld.

Bij het begrotingsjaar 2025 is hiervan afgeweken. In de ontwerpbegroting is een structurele verhoging van €10 miljoen opgenomen, met als expliciet doel om de organisatie van de huurcommissie toekomst bestendig te maken en het jaarlijks terugkerende gebruik van suppletoire begrotingen te beperken of zelfs te voorkomen. Het biedt ruimte voor stabielere bedrijfsvoering, betere planning van apparaatskosten en meer voorspelbaarheid in de financiële verantwoording. Deze verandering is niet alleen financieel relevant, maar ook bestuurlijk van belang. Het draagt bij aan transparantie richting de Tweede Kamer en aan de versterking van het vertrouwen in de begrotingssystematiek van agentschappen

5.4.3. Aanbeveling

Actualiseer jaarlijks de meerjarige bijdrage aan DHC vanuit het beleidsartikel zodat deze in overeenstemming is met de productie en de offerte zoals overeengekomen in het driehoeksoverleg.



6. Doelmatigheid

6.1. Onderzoeksvragen

Hoe heeft de doelmatigheid zich ontwikkeld ten opzichte van gestelde doelen van de eigenaar en opdrachtgever en hoe wordt verdere ontwikkeling van de doelmatigheid bevorderd?

6.2. Bevinding 1

De kostprijs van de inhoudelijk afgehandelde geschillen is tussen 2018 en 2024 aanzienlijk gedaald en DHC is daarmee efficiënter geworden.

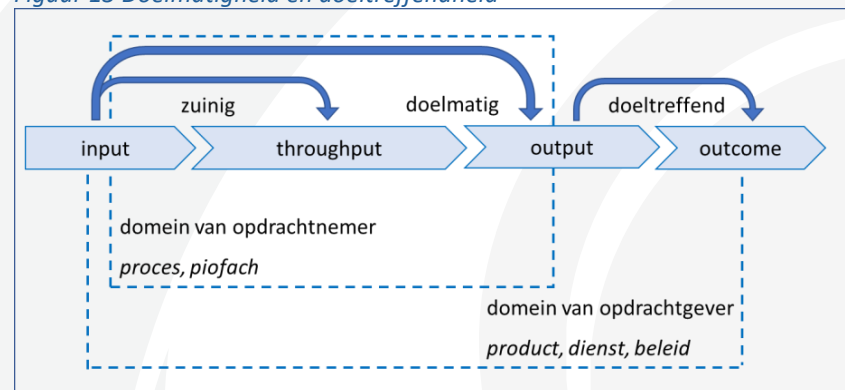
De informatie over de ontwikkeling van doelmatigheid is betekenisvol en wordt gebruikt in het besturingsmodel en in de formele en publieke verantwoording.

6.2.1. Feiten bij bevinding

Het begrip doelmatigheid wordt als volgt in de regeling Agentschappen omschreven³⁴:

de mate waarin de prestaties en effecten tegen de laagst mogelijke inzet van (financiële) middelen en ongewenste neveneffecten worden bewerkstelligd, dan wel de mate waarin met de inzet van een bepaalde hoeveelheid (financiële) middelen de maximale prestaties en effecten van beleid worden gerealiseerd tegen zo min mogelijk ongewenste neveneffecten.

Figuur 13 Doelmatigheid en doeltreffendheid



DHC rapporteert jaarlijks over doelmatigheid via een set van kengetallen die zijn opgenomen in de agentschapsparagraaf van het jaarverslag van VRO.

In bijlage 1 is een volledig overzicht opgenomen van doelmatigheidskengetallen die DHC presenteert.

Deze kengetallen zijn onderverdeeld in een generiek en een specifiek deel.

Het generieke deel bevat indicatoren zoals:

- **Gemiddeld integraal tarief per geschil**
- **Aantal fte (exclusief externe inhuur)**, dat oploopt van 66 in 2014 tot 249 in 2024
- **Saldo van baten en lasten (% van de omzet)**, dat varieert van -47% in 2018 tot +8% in 2024
- **Productie per geschilsoort**, met een stijgende lijn in het totaal aantal afgewikkelde geschillen (van 13.824 in 2021 naar 17.716 in 2024)

Het specifieke deel bevat indicatoren over doorlooptijden:

- **Percentage geschillen afgerond binnen vier maanden**, uitgesplitst per geschilsoort

³⁴ Artikel 1 van regeling agentschappen 2024
Doorlichting agentschap DHC

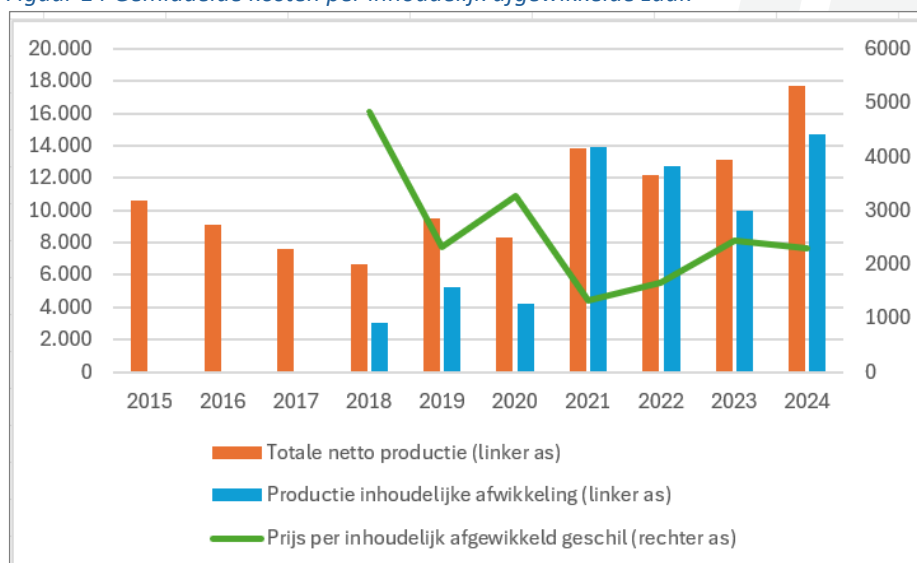
- **Gewogen gemiddelde doorlooptijd**
- **ADR-geschillen binnen 90 dagen afgehandeld**
- **Verzetspercentage**

Deze kengetallen worden gebruikt in:

- De interne sturing van het agentschap (capaciteitsplanning, procesoptimalisatie)
- De formele verantwoording aan het moederministerie
- De publieke verantwoording richting het parlement

De meeste betekenisvolle kengetal wordt hieronder getoond, te weten de kostprijsontwikkeling van de inhoudelijk afgehandelde geschillen.

Figuur 14 Gemiddelde kosten per inhoudelijk afgewikkelde zaak



Een belangrijk onderscheid in de beoordeling van doelmatigheid is of een zaak inhoudelijk is afgewikkeld. Wanneer alleen inhoudelijk behandelde geschillen worden beschouwd, blijkt dat de gemiddelde kosten per zaak fors zijn gedaald: van ongeveer € 4.000,- in 2018 naar ongeveer € 2.500,- in de huidige periode. Gecorrigeerd voor inflatie is dit een substantiële verbetering in doelmatigheid.

Deze daling is mede het gevolg van een verbeterde intakeprocedure via het programma 'Kwaliteit aan de Poort', waardoor kansarme of onvolledige zaken vroegtijdig worden gefilterd. Waar eerder circa 50% van de zaken niet inhoudelijk werd afgewikkeld, is dit percentage inmiddels gedaald tot circa 20%. Hierdoor is het aandeel zaken dat inhoudelijk wordt behandeld aanzienlijk toegenomen. Hoewel deze zaken meer tijd en middelen vergen, draagt de verschuiving bij aan een doelmatiger inzet van capaciteit: de beschikbare middelen worden nu ingezet op geschillen die voldoen aan de vereisten voor behandeling door de Huurcommissie.

6.2.2. Analyse bij bevinding

De doelmatigheidsinformatie van DHC is in de afgelopen tien jaar geëvolueerd van een beleidsvoornemen naar een operationeel sturingsinstrument. Waar bij de instelling van het agentschap DHC in 2009 nog werd gesproken over verwachte efficiëntiewinsten, is inmiddels een robuust systeem van kengetallen ontstaan dat de prestaties van het agentschap op meerdere niveaus inzichtelijk maakt.

De indicatoren zijn niet alleen beschikbaar, maar worden ook actief gebruikt in het besturingsmodel in de driehoek en binnen de DHC-organisatie. De fte-ontwikkeling, het saldo van baten en lasten en de productie per geschilsoort vormen de basis voor capaciteitsbeslissingen en begrotingsaanpassingen. De doorlooptijden worden gevolgd en besproken in de context van kwaliteitsverbetering en klanttevredenheid. Samenvattend laten de cijfers zien dat DHC de afgelopen jaren belangrijke stappen heeft gezet in het verhogen van haar doelmatigheid, zowel in financiële zin als in de kwaliteit van zaakafhandeling.

6.2.3. Aanbeveling

Op basis van de bevinding zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

6.3. Bevinding 2

DHC stuurt op haar eigen doelmatigheid door de bedrijfsprocessen te monitoren en indien nodig deze te optimaliseren

6.3.1. Feiten bij bevinding

DHC hanteert een operationeel besturingsmodel waarin doelmatigheid actief wordt gemonitord en bijgestuurd. Uit een interview blijkt dat de organisatie meerdere instrumenten inzet om grip te houden op haar processen en prestaties:

- De ouderdom van de werkvoorraad wordt structureel gevolgd en gebruikt als indicator voor tijdigheid en efficiëntie. Oudere dossiers krijgen prioriteit in de afhandeling.
- Er is aandacht voor inhoudelijke afhandeling, waarbij het streven is om zaken in één keer goed af te handelen en procedures helder te houden.
- In het kader van de doelen voor 2025–2026 is het versterken van het primaire proces expliciet benoemd, met aandacht voor vereenvoudiging van interne processen en verbetering van financiële en ICT-structuur
- Cruciaal is dat dashboards zijn gebouwd die alle processen in de gaten houden. Deze dashboards geven realtime inzicht in de voortgang, knelpunten en prestaties, en vormen een integraal onderdeel van de dagelijkse sturing;
- De dashboards zijn momenteel beschikbaar voor de directie, managers en teamleiders. Deze informatie wordt maandelijks gedeeld met de medewerkers tijdens een medewerkersbijeenkomst

6.3.2. Analyse bij bevinding

DHC heeft de afgelopen jaren een duidelijke beweging gemaakt van reactieve processturing naar proactieve monitoring en optimalisatie. De inzet van dashboards markeert hierin een belangrijke stap: processen worden niet alleen gevolgd, maar ook visueel inzichtelijk gemaakt en gekoppeld aan concrete sturingsacties. Dit vergroot de transparantie en maakt het mogelijk om snel in te grijpen bij afwijkingen.

De organisatie koppelt doelmatigheid niet uitsluitend aan kostenbeheersing, maar benadert het als een samenspel van tijdigheid, kwaliteit, klantgerichtheid en medewerkerstevredenheid. Door de ouderdom van dossiers te monitoren en

klantfeedback te betrekken, ontstaat een breed gedragen beeld van waar processen goed lopen en waar verbetering nodig is.

De vierjaarsdoelen laten zien dat DHC doelmatigheid strategisch verankert: het versterken van het primaire proces, het verbeteren van ICT en het creëren van aantrekkelijk werkgeverschap zijn allemaal gericht op het duurzaam verbeteren van de organisatie. De samenwerking met externe partijen en het streven naar geschilpreventie via datagedreven werken tonen aan dat DHC doelmatigheid ook buiten de eigen organisatiegrenzen zoekt.

6.3.3. Aanbeveling

Op basis van de bevinding zijn geen aanbevelingen geformuleerd.

7. Doeltreffendheid

7.1. Onderzoeksvragen

In hoeverre zijn de beoogde doelen bij de oprichting van het agentschap behaald?
En hoe hebben deze doelen zich in de tijd ontwikkeld?

7.2. Bevinding 1

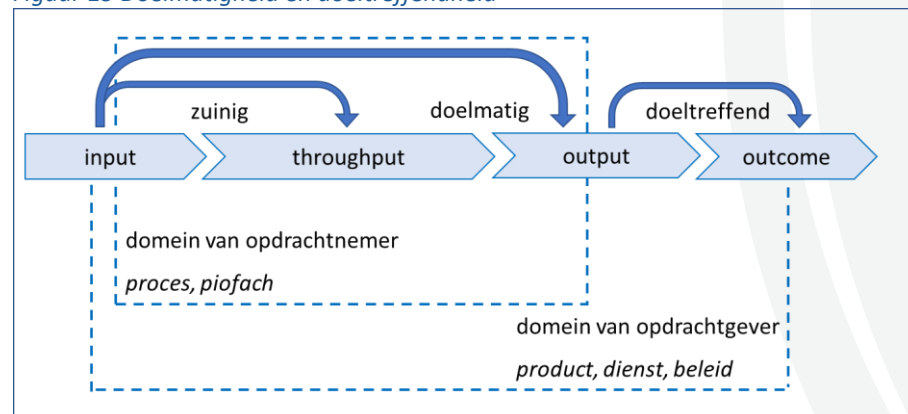
De gestelde doelen bij oprichting op het gebied van doeltreffendheid zijn niet gehaald. Dit is mede veroorzaakt door een verhoging van de inhoudelijke (en dus complexere) afwikkeling van geschillen.

7.2.1. Feiten bij bevinding 1

Het begrip doeltreffendheid wordt als volgt in regeling periodiek evaluatieonderzoek 2022 omschreven³⁵:

De mate waarin de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden dankzij het ingezette beleid en met zo min mogelijk ongewenste neveneffecten.

Figuur 15 Doelmatigheid en doeltreffendheid



Het streven naar doeltreffendheid van DHC is bij de instelling van het agentschap in 2009 als volgt omschreven³⁶: “De doelstelling van de Huurcommissie voor het leveren van de diensten is het realiseren van kwalitatief goede geschilbeslechting binnen de daarvoor geldende wettelijke termijn tegen zo laag mogelijke kosten.” De elementen van doeltreffendheid zijn “kwalitatief goede geschilbeslechting” en “geldende wettelijke termijnen”.

Wettelijke termijnen

Een belangrijke graadmeter voor de doeltreffendheid is de doorlooptijd: de tijd tussen ontvangst van een verzoek en de uiteindelijke uitspraak. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen³⁷:

- Uhw-termijn: de volledige proceduredtijd vanaf betaling van het legesvoorschot tot aan de eerste uitspraak;
- ADR- termijn: de tijd vanaf het moment dat het dossier compleet is tot aan de uitspraak.

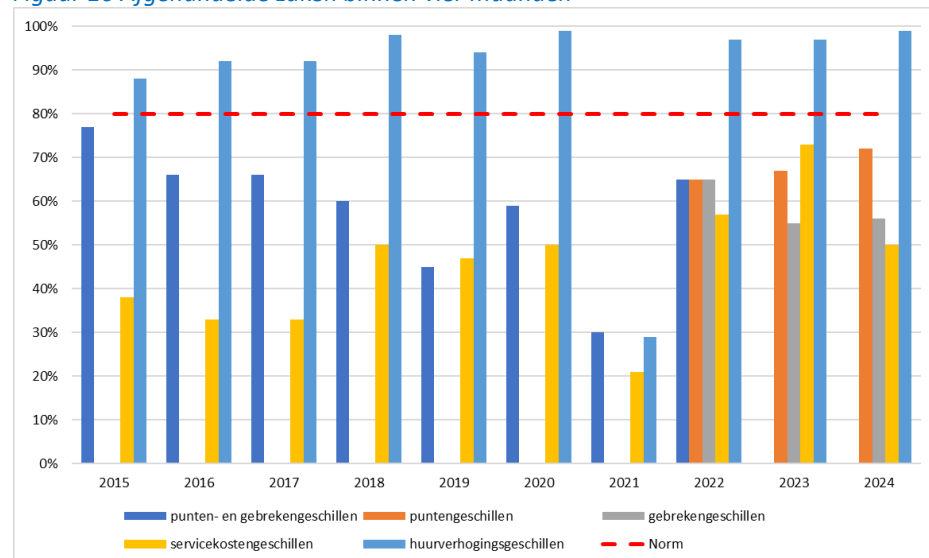
DHC stuurt primair op het halen van de wettelijke Uhw-termijn van vier maanden. In de praktijk wordt als de Uhw termijn behaald ook de ADR-norm (90% tijdig afgehandeld) behaald.

³⁵ Artikel 1 van regeling periodiek evaluatieonderzoek 2022

³⁶ Tweede Kamer, vergaderjaar 2008–2009, 31 988, nr. 1, p. 3

³⁷ DHC jaarverslag 2024, pagina 26 - 28

Figuur 16 Afgehandelde zaken binnen vier maanden



De periode 2015-2020 werd gekenmerkt door veel zaken die niet-inhoudelijk werden afgehandeld, zodat deze makkelijker binnen termijn werden afgehandeld.

2021 wordt gekenmerkt door een kwaliteitsimpuls (meer inhoudelijke afhandeling) en corona (geen zittingen en onderzoek en veel zaken over termijn) en relatief veel voorzittersuitspraken.

In de periode 2022-2024 waren er veel inhoudelijke afdoening door voorzittersuitspraken. Hierdoor werd er een hoger percentage binnen de wettelijke termijn gerealiseerd.

In 2024 is bij drie van de vier geschilsoorten de gemiddelde doorlooptijd verkort. De instroom van veel huurverhogingszaken – die doorgaans sneller te behandelen zijn – heeft bijgedragen aan een lichte daling van de gemiddelde doorlooptijd. In totaal zijn ruim 4.500 zaken meer afgehandeld dan in 2023. Daarmee zijn het merendeel van de zaken binnen hetzelfde jaar afgerond.

Toch is het aandeel zaken dat binnen de Uhw-termijn werd afgehandeld iets gedaald van 73% (2023) naar 71% (2024). Door deze lichte terugval blijft het verkorten van

doorlooptijden een belangrijk speerpunt, in het belang van snelle en duidelijke geschilbeslechting voor huurders en verhuurders.

De doorlooptijden worden mede beïnvloed door de vele momenten waarop DHC dient te wachten op een reactie van partijen. Daarom is in het wetsvoorstel toekomstbestendige Huurcommissie de mogelijkheid uitgebreid om in de wettelijke termijnen een pauze in te lasten, zodat de behaalde termijnen daadwerkelijk de inzet van DHC tonen.

Verzet

Hoewel het verzetspercentage een relevante indicator is voor de acceptatie van uitspraken, zijn er slechts gegevens beschikbaar over drie jaren. Dit komt doordat het verzet in zijn huidige vorm pas betekenis heeft gekregen sinds de invoering van de voorzittersuitspraak (VZU). In de jaren voorafgaand aan deze werkwijze was er geen sprake van een vergelijkbare procedure, waardoor verzetsdata uit die periode ontbreken. De beschikbare cijfers tonen echter een dalende trend, wat mogelijk wijst op een verbeterde doeltreffendheid van de VZU en een grotere acceptatie van de procedurele uitkomsten door huurders en verhuurders.

Figuur 17 verzetspercentage meerjarig

Overzicht doeltreffendheidsindicatoren 2014 - 2024				
Specifiek Deel	2014 t/m 2021	2022	2023	2024
Verzetspercentage	n.b.	25%	11%	11%

Klanttevredenheidsonderzoek

De tevredenheid over de Huurcommissie blijft zich sinds 2021 positief ontwikkelen. In 2024 is 50% van huurders en verhuurders tevreden, tegenover 37% ontevreden³⁸.

Huurders zijn vaker tevreden (52%) dan ontevreden (37%). Hun tevredenheid steeg met 3 procentpunt ten opzichte van 2023. Verhuurders zijn dit jaar voor het eerst vaker tevreden (44%) dan ontevreden (38%), ondanks een stabiele verhouding in gelijk- en ongelijk gestelden.

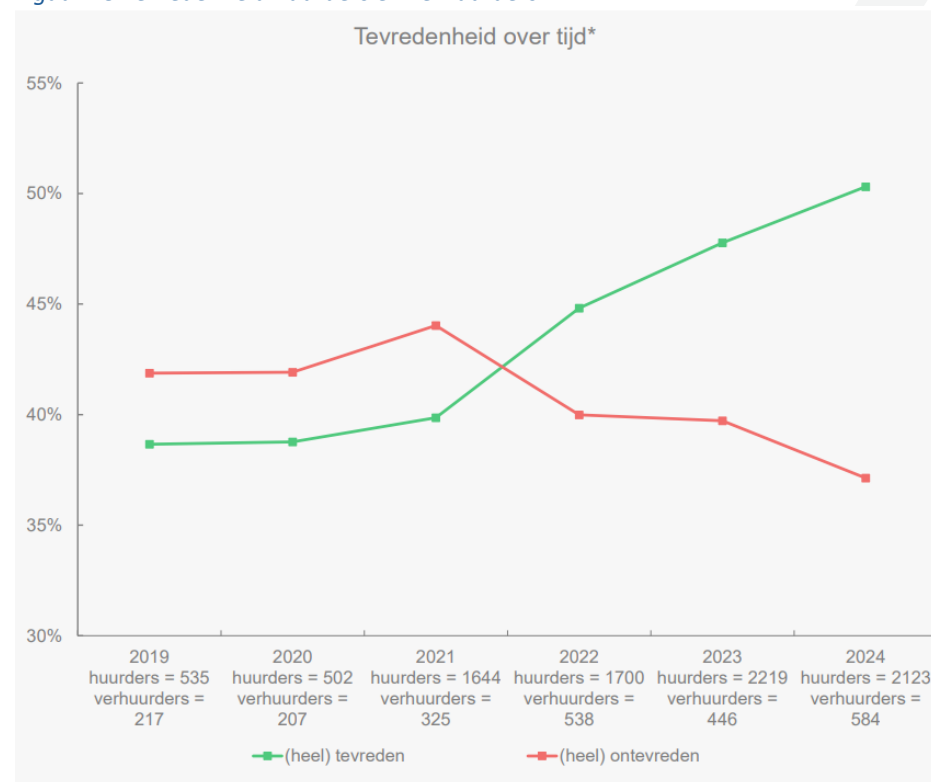
De tevredenheid blijft sterk samenhangen met de uitkomst van de zaak. Bij huurders nam het aandeel in het gelijk toe (van 44% naar 49%), terwijl het aandeel in het

³⁸ KTO Huurcommissie 2024
Doorlichting agentschap DHC

ongelijk daalde (van 40% naar 33%). Verhuurders werden even vaak in het gelijk gesteld als in 2023, maar de ontevredenheid nam af.

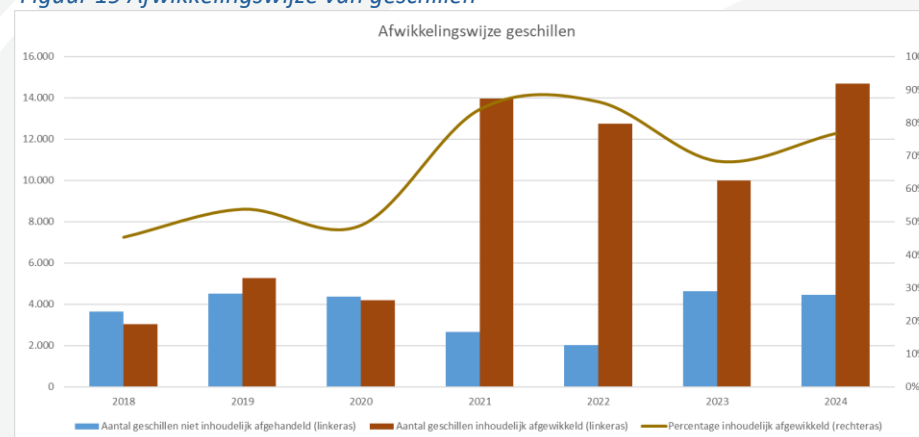
Hoewel huurders vaker tevreden zijn dan verhuurders, zijn beide groepen in 2024 even vaak in het gelijk of ongelijk gesteld.

Figuur 18 *Tevredenheid huurders en verhuurders*



Ontwikkeling van meer complexe geschillen

Figuur 19 *Afwikkelingswijze van geschillen*



De grafiek toont drie kengetallen:

- Het aantal geschillen dat niet inhoudelijk is afgehandeld (blauwe balken);
- Het aantal geschillen dat inhoudelijk is afgewikkeld (bruine balken);
- Het percentage inhoudelijk afgewikkelde geschillen (gele lijn).

In de beginjaren (2018–2020) was het aandeel niet-inhoudelijke afhandeling relatief hoog. Veel zaken konden toen niet inhoudelijk worden beoordeeld, bijvoorbeeld door onvolledige informatie, niet-ontvankelijkheid of intrekking.

Vanaf 2021 is een duidelijke verschuiving zichtbaar: het aantal inhoudelijk afgewikkelde geschillen neemt toe, zowel absoluut als relatief. In 2024 is het percentage inhoudelijke afhandeling gestegen tot een niveau dat in eerdere jaren niet werd bereikt.

Deze ontwikkeling wijst op een toename in de complexiteit van de geschillen die DHC behandelt. Waar eerder veel zaken voortijdig werden beëindigd of administratief werden afgehandeld, is er nu sprake van een groeiend aandeel zaken die inhoudelijk beoordeeld kunnen worden. Dit betekent dat dossiers vollediger zijn, de juridische en feitelijke onderbouwing beter is, en dat DHC vaker tot een inhoudelijk oordeel komt.

De toename van inhoudelijke afhandeling vergroot de maatschappelijke relevantie van het werk van DHC, maar stelt ook hogere eisen aan de organisatie. Inhoudelijke beoordeling vraagt meer tijd, expertise en zorgvuldigheid, wat de werkdruk en complexiteit verhoogt.

7.2.2. Analyse bij bevinding

Wettelijke termijnen

Hoewel DHC primair stuur op het behalen van de Uhw-termijn van vier maanden, blijkt uit de cijfers dat deze termijn over de gehele periode niet structureel is gehaald. In 2024 is het aandeel zaken dat binnen de Uhw-termijn werd afgehandeld zelfs licht gedaald van 73% naar 71%, ondanks een stijging in het aantal afgeronde zaken. Dit onderstreept dat het verkorten van doorlooptijden een blijvend aandachtspunt is. Een mogelijke oorzaak van het niet behalen van de wettelijke termijnen is de toename van inhoudelijke en complexere geschillen. Waar in eerdere jaren veel zaken niet-inhoudelijk werden afgehandeld (bijvoorbeeld door intrekking of niet-ontvankelijkheid), is vanaf 2021 een duidelijke verschuiving zichtbaar naar meer inhoudelijke beoordeling. Deze ontwikkeling vergroot de maatschappelijke relevantie van het werk van DHC, maar stelt ook hogere eisen aan de organisatie in termen van tijd, expertise en zorgvuldigheid.

Verzet als kwaliteitsindicator

Het verzetpercentage is een belangrijke graadmeter voor de acceptatie van uitspraken. Echter, er zijn slechts gegevens beschikbaar over drie jaren, waardoor er geen volledig beeld kan worden gevormd over de ontwikkeling van verzet sinds de oprichting. De beschikbare cijfers tonen wel een dalende trend, wat mogelijk duidt op een verbeterde kwaliteit van de geschillenbeslechting en grotere acceptatie door huurders en verhuurders.

Klanttevredenheid

De tevredenheid over de Huurcommissie is sinds 2021 gestaag toegenomen. In 2024 is 50% van de huurders en verhuurders tevreden, tegenover 37% ontevreden. De tevredenheid is sterk gerelateerd aan de uitkomst van de zaak, waarbij huurders vaker in het gelijk worden gesteld dan verhuurders. Dit wijst op een positieve ontwikkeling in de perceptie van de dienstverlening.

Sturing en transparantie

DHC beschikt over relevante informatie en stuurt actief op het verbeteren van doorlooptijden en kwaliteit. De uitbreiding van de mogelijkheid tot het inlassen van pauzes in wettelijke termijnen (zoals voorgesteld in het wetsvoorstel toekomstbestendige Huurcommissie) is een voorbeeld van een maatregel die de doeltreffendheid kan versterken.

7.2.3. Aanbeveling

Zet het werk voort om de doeltreffendheidsnormen te bereiken, met specifieke aandacht voor het structureel behalen van de wettelijke Uhw-termijn. Koppel klant- en medewerkersfeedback aan dashboardindicatoren. Integreer kwalitatieve signalen uit tevredenheidsonderzoeken in de dashboards, zodat deze ook als early warning system kunnen functioneren.

7.3. Bevinding 2

DHC is actief om de doeltreffendheid van geschillenbeslechting te verhogen door andere (efficiëntere) vormen van afhandeling. Dit wordt in samenspraak met de opdrachtgever en eigenaar gedaan.

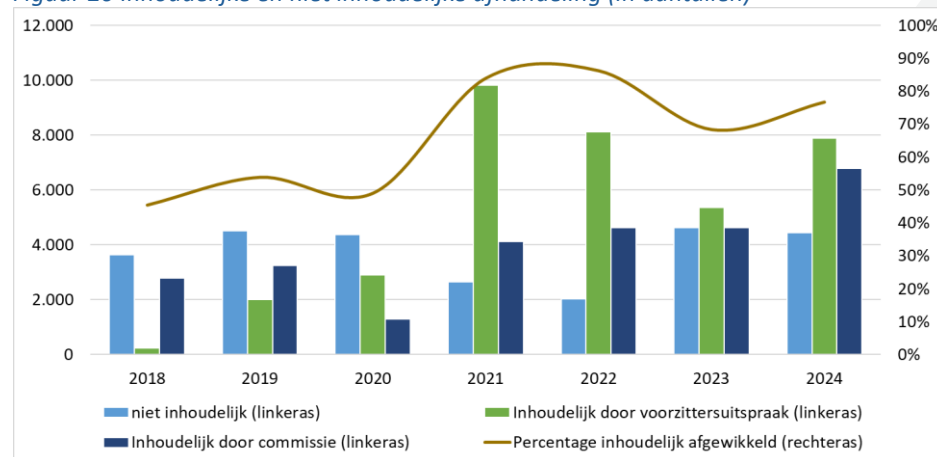
7.3.1. Feiten bij de bevinding

DHC laat in haar werkwijze zien een lerende organisatie te zijn. Wanneer knelpunten of signalen zich voordoen, worden deze actief opgepakt en vertaald naar verbeteracties. Een voorbeeld hiervan is het impactonderzoek dat in 2024 is uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in de maatschappelijke impact van DHC. Hiermee wil de organisatie niet alleen weten waar ze daadwerkelijk verschil maakt voor huurders en verhuurders, maar ook waar nog kansen liggen om effectiever te zijn. Deze reflectieve en onderzoekende houding draagt bij aan de continue verbetering van de doeltreffendheid van de dienstverlening.

Daarnaast blijkt uit de cijfers dat geschillen steeds complexer worden en dat er meer zaken inhoudelijk worden afgehandeld. Om de doeltreffendheid te verhogen, stuurt DHC actief op efficiëntere vormen van afhandeling. Naast reguliere commissie uitspraken, zijn voorzittersuitspraken in het leven geroepen. Deze zijn eenvoudiger

van aard en kennen een kortere doorlooptijd, waardoor ze bijdragen aan het behalen van wettelijke termijnen en het versnellen van de geschilbeslechting.

Figuur 20 Inhoudelijke en niet inhoudelijke afhandeling (in aantallen)



Vergelijking tussen 2018 en 2024 toont een duidelijke verschuiving. In 2018 werd 45% van de aangedragen geschillen inhoudelijk afgehandeld. In 2024 was het aandeel van inhoudelijk afgehandelde geschillen 77%.

7.3.2. Analyse

De toename in complexiteit van geschillen heeft onder andere geleid tot een grotere druk op de organisatie en vormt een belangrijke oorzaak dat de oorspronkelijke doeltreffendheidsdoelen niet volledig zijn gehaald. Toch is zichtbaar dat DHC hier actief op stuurt.

De cijfers over 2024 laten zien dat DHC erin slaagt om een aanzienlijk deel van de zaken inhoudelijk af te handelen: 14.676 zaken, waarvan 60% via voorzittersuitspraken en 40% via commissie-uitspraken. Dit toont aan dat voorzittersuitspraken een steeds belangrijker instrument zijn geworden in het streven naar doeltreffendheid. Door het inzetten van voorzittersuitspraken als alternatieve afhandelingsvorm wordt ingespeeld op de behoefte aan snellere en

efficiëntere geschilbeslechting. Deze uitspraken zijn procedureel eenvoudiger en kunnen sneller worden afgehandeld dan commissie-uitspraken, wat bijdraagt aan het verkorten van doorlooptijden.

Tegelijkertijd is het aantal niet-inhoudelijk afgehandelde zaken sterk gedaald, wat wijst op een verbeterde kwaliteit van dossiers en een grotere maatschappelijke relevantie van het werk van DHC. De inzet van voorzittersuitspraken maakt het mogelijk om zaken sneller en efficiënter af te handelen, zonder afbreuk te doen aan de rechtszekerheid.

7.3.3. Aanbeveling

Blijf inzetten op differentiatie in afhandelingsvormen, waarbij voorzittersuitspraken strategisch worden toegepast om doorlooptijden te verkorten zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit.

7.4. Bevinding 3

DHC is nog beperkt actief om haar naamsbekendheid te verhogen. Dit is een van de wijze waarop de bekendheid en daarmee de doeltreffendheid van het instrument geschillenbeslechting kan worden verhoogd.

7.4.1. Feiten bij bevinding

In 2024³⁹ heeft DHC stappen gezet om de dienstverlening toegankelijker en zichtbaarder te maken. De vernieuwde website, die gebruiksvriendelijker is ingericht, trok bijna twee keer zoveel unieke bezoekers als in 2023. Ook het aantal volledig ingevulde Huurprijschecks verdubbelde na invoering van de Wet betaalbare huur, met meer dan 31.000 checks per maand voor zelfstandige en ruim 6.000 voor onzelfstandige woningen. De Huurprijscheck is het belangrijkste preventieve instrument van de Huurcommissie en is beschikbaar in het Nederlands en Engels. Het Klantcontactcentrum handelde in 2024 bijna 95.000 informatieverzoeken af. De telefonische bereikbaarheid was 75%, met als doel om dit in 2026 te verhogen naar minimaal 80%. Ook het organiseren van hybride zittingen draagt bij aan de

³⁹ DHC jaarverslag 2024, 40 - 43

laagdrempeligheid van de dienstverlening. Deze zittingen, fysiek en digitaal bij te wonen, worden als waardevol en toegankelijk ervaren, vooral door huurders. De fysieke opkomst blijft echter beperkt.

7.4.2. Analyse bij bevinding

DHC heeft in 2024 aantoonbare stappen gezet om haar dienstverlening toegankelijker te maken, met name via digitale middelen zoals de vernieuwde website en de Huurprijscheck. Deze instrumenten dragen bij aan de preventieve werking van het geschillenbeslechtsingsproces en zijn laagdrempelig in gebruik. Ook het Klantcontactcentrum en de hybride zittingen versterken de bereikbaarheid en toegankelijkheid.

Toch blijft de inzet op het vergroten van de naamsbekendheid beperkt tot deze functionele verbeteringen. Een hogere naamsbekendheid zou niet alleen kunnen leiden tot meer aanvragen voor geschillenbeslechting, maar ook tot een gedragsverandering bij verhuurders en huurders, doordat zij zich bewust.

7.4.3. Aanbeveling

Onderzoek hoe hoog de naamsbekendheid van de Huurcommissie ten algemene is en of hogere bekendheid zou leiden tot meer aanvragen tot geschillenbeslechting of een stimulans voor het zorgen voor een goede bejegening van huurder en verhuurder (preventieve werking).

Verrijk de externe verantwoording met doelmatigheidsinformatie

Publiceer de doelmatigheidsinformatie niet alleen in het jaarverslag, maar ook in publieksvriendelijke formats zoals dashboards of infographics op de website, zodat de publieke transparantie en legitimiteit worden versterkt.



8. Overzicht van alle bevindingen en aanbevelingen

Governance

1. De rollen van het besturingsmodel worden vervuld door opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar conform het agentschapsmodel. Er wordt actief geïnformeerd over en gestuurd op de (kwaliteit van de) dienstverlening.

2. De verwevenheid van het ZBO Huurcommissie en het agentschap Dienst Huurcommissie blijft vragen oproepen over verantwoordelijkheden en onafhankelijkheid.

Aanbeveling

Stel een expliciete reflectie op over de bestuurlijke inrichting van de Huurcommissie en met name hoe met de bestuurlijke verwevenheid tussen ZBO en agentschap moet worden omgegaan.

3. Er is sprake van een adequate rolvervulling en een goede persoonlijke relatie in de driehoek op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Het risico is wel dat er niet kan worden teruggevallen op een actuele en afgesproken beschrijving van het volledige besturingsmodel indien eventuele toekomstige situaties waarin de onderwerpen problematischer of persoonlijk relaties minder goed verlopen.

Aanbeveling

Beschrijf het volledige besturingsmodel en stelt dit samen vast in een geactualiseerd managementprotocol. Let hierbij met name op de specifieke rollen van FEZ.

Financieel beheer

1. De financiële meerjarenraming wordt jaarlijks geactualiseerd en goed onderbouwd op basis van de geactualiseerde verwachte vraag naar de dienstverlening van DHC. Dit gebeurt in samenspraak met de opdrachtgever, eigenaar en FEZ.

2. DHC reageert adequaat op risico's en fouten in het financieel beheer. Het aantal bevindingen en onvolkomenheden die de ADR constateert over het financieel beheer, zijn de laatste jaren sterk afgenomen.

3. Het beoordelingskader inkoopbeheer is geïmplementeerd bij DHC.

4. Het ZBO Huurcommissie biedt het jaarverslag formeel niet aan aan de Staten-Generaal en voldoet daarmee niet aan de Kaderwet ZBO.

Aanbeveling

Biedt als ZBO Huurcommissie het jaarverslag formeel aan aan de Staten-Generaal.

5. De kosten die worden gemaakt door het zelfstandig bestuursorgaan (personeelskosten voor bestuur, voorzitters en commissieleden) worden niet afzonderlijk van het agentschap begroot en verantwoord.

Aanbevelingen

Maak het onderscheid tussen ZBO- en agentschapskosten structureel zichtbaar in de formele begroting en jaarverantwoording van de Ministerie.

Zorg voor een eenduidige en herleidbare koppeling tussen de offerte, het jaarplan en de financiële verantwoording van DHC, zodat de kosten van het ZBO afzonderlijk kunnen worden gevolgd en beoordeeld.

Bekostiging

1. DHC kent een hybride bekostigingsmodel dat gebaseerd is op een p x q onderbouwing van dienstverlening en voldoet daarmee aan de eisen van de Regeling agentschappen.

Aanbeveling

Onderzoek of (een gedeeltelijke) outputbekostiging niet beter aansluit bij de productie en bekostiging van DHC.

2. Het eigen vermogen van DHC heeft pas vanaf 2020 gefungeerd als buffer om exploitatieresultaten te kunnen opvangen. In het merendeel van de jaren heeft deze buffer goed gewerkt.

3. De continuïteit van de DHC-organisatie en daarmee van de dienstverlening werd niet ondersteund door een hierop aansluitende meerjarige financiering door het moederdepartement. Dit is verbeterd in het voorjaar van 2025.

Aanbeveling

Actualiseer jaarlijks de meerjarige bijdrage aan DHC vanuit het beleidsartikel zodat deze in overeenstemming is met de productie en de offerte zoals overeengekomen in het driehoeksoverleg.

Doelmatigheid

1. De kostprijs van de inhoudelijk afgehandelde geschillen is tussen 2018 en 2024 aanzienlijk gedaald en DHC is daarmee efficiënter geworden.

De informatie over de ontwikkeling van doelmatigheid is betekenisvol en wordt gebruikt in het besturingsmodel en in de formele en publieke verantwoording.

Aanbeveling

Verrijk de externe verantwoording met doelmatigheidsinformatie.

Publiceer de doelmatigheidsinformatie niet alleen in het jaarverslag, maar ook in publieksvriendelijke formats zoals dashboards of infographics op de website, zodat de publieke transparantie en legitimiteit worden versterkt.

2. DHC stuurt op haar eigen doelmatigheid door de bedrijfsprocessen te monitoren en indien nodig deze te optimaliseren.

Doeltreffendheid

1. De gestelde doelen bij oprichting op het gebied van doeltreffendheid zijn niet gehaald. Dit is mede veroorzaakt door een verhoging van de inhoudelijke (en dus complexere) afwikkeling van geschillen.

Aanbeveling

Zet het werk voort om de doeltreffendheidsnormen te bereiken, met specifieke aandacht voor het structureel behalen van de wettelijke Uhw-termijn.

Koppel klant- en medewerkersfeedback aan dashboardindicatoren.

Integreer kwalitatieve signalen uit tevredenheidsonderzoeken in de dashboards, zodat deze ook als early warning system kunnen functioneren.

2. DHC is actief om de doeltreffendheid van geschillenbeslechting te verhogen door andere (efficiëntere) vormen van afhandeling. Dit wordt in samenspraak met de opdrachtgever en eigenaar gedaan.

Aanbeveling

Blijf inzetten op differentiatie in afhandelingsvormen, waarbij voorzittersuitspraken strategisch worden toegepast om doorlooptijden te verkorten zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit.

3. DHC is nog beperkt actief om haar naamsbekendheid te verhogen. Dit is een van de wijze waarop de bekendheid en daarmee de doeltreffendheid van het instrument geschillenbeslechting kan worden verhoogd.

Aanbeveling

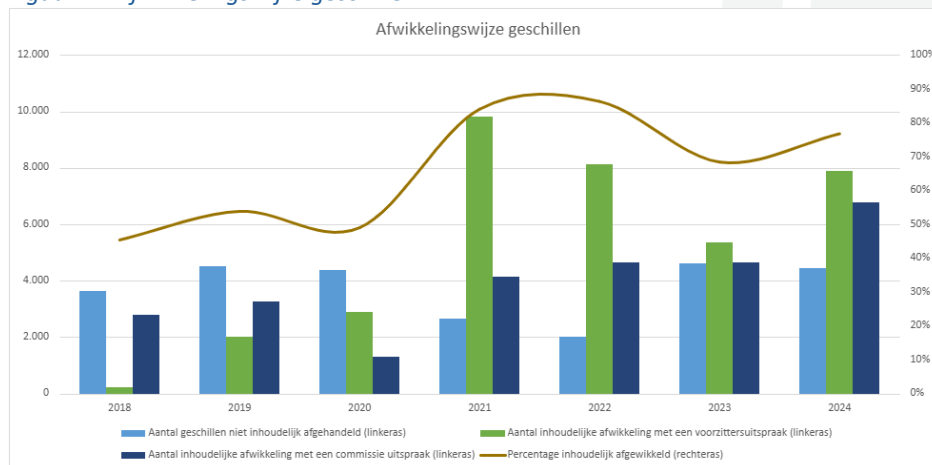
Onderzoek hoe hoog de naamsbekendheid van de Huurcommissie ten algemene is en of hogere bekendheid zou leiden tot meer aanvragen tot geschillenbeslechting of een stimulans voor het zorgen voor een goede bejegening van huurder en verhuurder (preventieve werking).

A. Bijlage Kengetallen over doelmatigheid

a. Efficiëntie in geschilafhandeling: Voorzitters- en Commissie uitspraken

De Huurcommissie heeft stappen gezet om de doorlooptijden van de geschillen te verbeteren. Een van deze stappen is de bredere inzet van voorzittersuitspraken (VZU). Deze vereenvoudigde uitspraakvorm wordt toegepast bij duidelijke zaken waarbij geen zitting nodig is. Dit leidt tot snellere doorlooptijden en lagere kosten per zaak. In 2024 zijn ruim 11.500 voorzittersuitspraken gedaan, waarvan slechts 14% leidde tot verzet. In slechts 3% van alle gevallen werd de uitspraak na verzet aangepast, wat wijst op een hoge kwaliteit en effectiviteit van deze werkwijze. Door het toenemend gebruik van voorzittersuitspraken kunnen middelen efficiënter worden ingezet. Commissiezittingen, een relatief kostbare en tijdsintensieve vorm van geschilbeslechting, worden daardoor gereserveerd voor meer complexe zaken

Figuur 21 Afwikkelingswijze geschillen



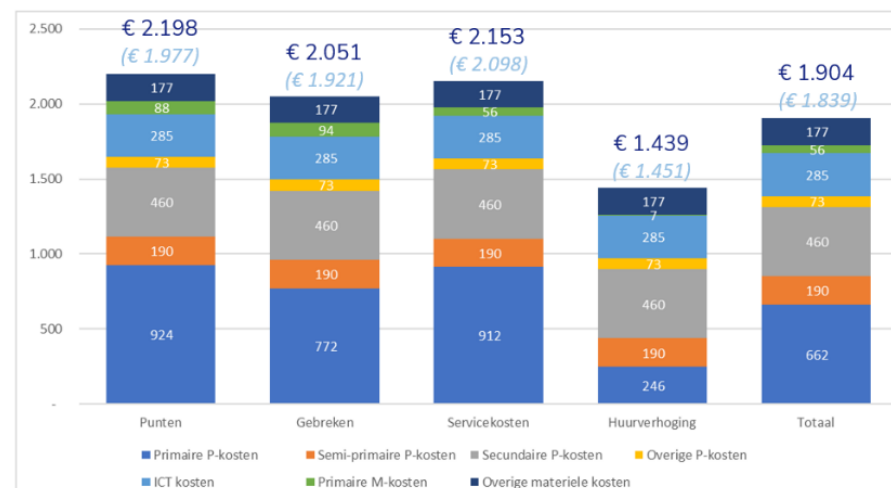
b. Opbouw kostprijs per geschil

De kostprijs per geschil is in 2024 ⁴⁰gemiddeld € 1.904, een stijging van 3,5% ten opzichte van 2023 (€ 1.839). Deze stijging blijft daarmee nagenoeg gelijk aan de inflatie over 2024, wat duidt op een stabiel en beheerst kostenniveau. De opbouw van de kostprijs verschilt per zaaktype. Zo ligt de kostprijs bij puntengeschillen op € 2.198, terwijl deze bij huurverhogingsgeschillen € 1.439 bedraagt. De relatief lagere kostprijs bij huurverhoging hangt samen met het hogere aantal eenvoudig te behandelen zaken binnen deze categorie.

Personeelskosten maken veruit het grootste deel van de kostprijs uit, met name de primaire personeelskosten. Hier ligt de meeste sturingsruimte voor verdere efficiëntieverbetering. Opvallend is dat ondanks loonstijgingen, de kostenontwikkeling per geschilcategorie grotendeels onder controle is gebleven.

Figuur 22 Opbouw kostprijs

Opbouw kostprijs geschil in 2024 (2023)



⁴⁰ 13. Analyse realisatie 2024

c. Doelmatigheidsindicatoren

Tabel 4 Overzicht doelmatigheidsindicatoren uit formele jaarverslagen

Overzicht doelmatigheidsindicatoren 2014 - 2024											
Generiek Deel	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gemiddeld integraal tarief per geschil	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	1.724	1.824	1.904
Fte-totaal (excl. externe inhuur)	66	70	67	63	50	60	76	91	135	173	249
Saldo van baten en lasten (%)	- 7%	0%	6%	1%	- 47%	- 3%	8%	- 4%	1%	3%	8%
Productie per geschilsoort											
Puntengeschillen	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	1.937	1.434	2.859	1.953	2.393	2.545
Gebrekeneschillen	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	2.886	2.152	5.361	3.795	4.228	5.199
Servicekostengeschillen	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	1.819	1.611	1.490.	5.030	2.960	2.867	4.377
Huurverhogingsgeschillen	1.610	1.005	420	1.600	935	3.083	3.220.	574	3.515	3.644	5.595
Totaal productie	13.666	11.164	9.483	7.945	6.844	9.517	8.296	13.824	12.223	13.132	17.716

B. Bijlage Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek is uitgevoerd door drie adviseurs van IMPROVEN in opdracht van de directeur FEZ/VRO namens de plaatsvervangend SG/VRO die de rol van eigenaar van het agentschap DHC bekleedt.

Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie waarin DHC (het agentschap en de rol van opdrachtnemer), de beleidsdirectie Wonen (de rol van opdrachtgever), Eigenaarsadvisering (de rol van eigenaar), ministerie van Financiën (directie IRF en BZ) en FEZ van het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening vertegenwoordigd waren.

In aanvulling hierop werd het onderzoek begeleid door een regiegroep met vertegenwoordigers van FEZ, DHC, beleidsdirectie Wonen en Eigenaarsadvisering.

Het onderzoek omvatte de volgende fases:

1. Startfase
2. Analyse van de feitelijke situatie door middel van interviews met de diverse stakeholders en bestudering van documentatie
3. Beoordelen en aanbevelingen
4. Opstellen van eindrapport