



ONDERNEMINGSPLAN DUWO  
2022 - 2025

## Voorwoord

De woningnood in Nederland is groot. Daarom is de aanpak van die crisis een prioriteit voor het kabinet. 'Iedereen moet een woning kunnen krijgen in Nederland', stellen VVD, D66, CDA en CU in het regeerakkoord dat eind 2021 werd gepresenteerd. In het akkoord staan ook plannen om woningcorporaties te stimuleren meer te bouwen, bijvoorbeeld door de verhuurderheffing af te schaffen.

DUWO pakt de handschoen graag op om ook in de komende jaren haar aanbod uit te blijven breiden en daarbij ook betaalbaar te blijven. Dit moet op een verantwoorde manier in een markt die grote schaarste kent en waar de concurrentie met commerciële partijen toeneemt. Het is dus belangrijk om hierin goed met gemeenten, onderwijsinstellingen en andere sociale studentenhuisvesters op te trekken. Samen denken in mogelijkheden om het specialisme in stand te houden en toekomstige generaties studenten ook een eerlijk thuis te bieden.

Dat deze uitbreiding op een duurzame manier moet gebeuren, spreekt voor zich. Maar dat geldt ook voor het aanpassen van ons bestaande bezit. We willen hierin versnellen en onze complexen transitiegereed maken. In 2050 willen we CO2-neutraal zijn.

Onze huidige en toekomstige klanten staan centraal in ons werk. Daarvoor richten we ons op nóg meer klantgerichtheid en een nog betere klantbeleving. Voor onze studenten betekent dat vooral een excellente dienstverlening met nieuwe klantprocessen die het hen makkelijker maakt om hun zaken met ons te regelen. Om dat te bereiken gaan we gericht vanuit klantperspectief naar ons werk kijken en zorgen dat het DUWO-product voor elke klant nog persoonlijker wordt. Verdere digitalisering van processen en klantcommunicatie, zoals de DUWO-app en Whatsapp zal bij dit alles een belangrijke rol gaan spelen.

Natuurlijk is er speciale aandacht voor het welzijn en welbevinden van de student. Sociale cohesie, onderling contact en community zijn enorm belangrijk tijdens de studietijd. De lessen van COVID-19 hebben dit wel duidelijk gemaakt. In de komende jaren zullen we onze pijlen hier verder op blijven richten. Diversiteit, inclusiviteit en sociale veiligheid spelen hierbij een grote rol.

Om al deze ambities en voornemens in het nieuwe ondernemingsplan waar te kunnen maken, hebben we een moderne, efficiënte en financieel gezonde organisatie nodig. Behalve dat we onze capaciteit voor innovatie willen vergroten en verbeteringen vooral van onderuit de organisatie willen doorvoeren, willen we DUWO de komende jaren ook 'sneller' maken: zorgen voor een kortere tijd tussen denken en doen.

Dit gebeurt allemaal nog steeds onder onze vertrouwde paraplu: de strijd voor eerlijke studentenhuisvesting, waarin betaalbaarheid, beschikbaarheid, veiligheid en kwaliteit van woningen voor studenten de basis vormen.

## Inhoud

|  |    |
|--|----|
| 1. Onze Maatschappelijke Taak en Missie.....                                 | 4  |
| 2. Onze Omgeving .....   | 5  |
| 2.1 De markt .....   | 5  |
| 2.1.1 De vraag naar studentenhuysvesting .....                               | 5  |
| 2.1.2 De concurrerende markt .....   | 5  |
| 2.2 De Stakeholders.....   | 6  |
| 2.2.1 Het belang van stakeholders .....                                      | 6  |
| 2.2.2 Andere studentenhuysvesters .....                                      | 6  |
| 2.3 De Klant .....   | 6  |
| 2.3.1 Flexibiliteit in tijd en plaats .....                                  | 6  |
| 2.3.2 Het welzijn van studenten.....   | 7  |
| 2.3.3 Diversiteit en inclusiviteit .....                                     | 7  |
| 2.3.4 Wensen van de student.....   | 8  |
| 2.4 De medewerkers .....   | 8  |
| 2.4.1 Het nieuwe normaal: thuiswerken .....                                  | 8  |
| 3. Onze ambities.....  | 9  |
| 3.1 Onze Klant .....   | 9  |
| 3.1.1 De doelgroep .....   | 9  |
| 3.1.2 De balans tussen gegarandeerde en niet-gegarandeerde huysvesting ..... | 9  |
| 3.1.3 Student binnen en buiten de bedrijfsvoering .....                      | 10 |
| 3.1.4 De klantbeleving.....  | 10 |
| 3.2 Ons vastgoed .....   | 11 |
| 3.2.1 Portefeuillemanagement.....  | 11 |
| 3.2.2 Assetmanagement.....   | 11 |
| 3.2.3 Duurzaamheid .....   | 12 |
| 3.2.4 Formule en community .....   | 12 |
| 3.3 Onze bedrijfsvoering .....   | 13 |
| 3.3.1 Werkgebied .....   | 13 |
| 3.3.2 De organisatie.....  | 14 |
| 3.3.3 Digitalisering van de dienstverlening .....                            | 15 |
| 3.3.4 Financiën en Governance .....  | 16 |

# 1. Onze Maatschappelijke Taak en Missie

## Kern:

Wij strijden voor een eerlijk thuis, voor elke student door:

- De studenten in al ons handelen centraal te stellen
- Ons bezit verder te verduurzamen en uit te breiden
- Samen innovatief en efficiënt te werken

## Inhoud:

DUWO ontleent haar bestaansrecht aan de maatschappelijke taak om studenten te voorzien van een betaalbare woning. De vraag naar betaalbare studentenhuysvesting blijft de komende periode groeien en het is de taak van DUWO om meer goede en betaalbare woningen aan te bieden en de bestaande woningen goed te onderhouden. De financiële continuïteit van de organisatie speelt hierbij een grote rol en vormt de randvoorwaarde van de manier waarop DUWO deze taak invult. Onze kracht en kerncompetenties zetten we in om deze groei te realiseren. Waar nodig versterken we onszelf en ontwikkelen we nieuwe competenties om de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden

Ondanks dat betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van woningen voor studenten de kerndoelen van onze organisatie zijn, ziet DUWO haar maatschappelijke taak breder. Deze bredere opgave zit hem vooral in de manier waarop we de taak invulling geven. Hierin onderscheiden we drie kernwaarden:

1. *De studenten in al ons handelen centraal stellen:* DUWO wil meerwaarde creëren in de woonbeleving van onze huurders. Deze meerwaarde gaat verder dan een betaalbare woonruimte ter beschikking stellen. DUWO wil actief bijdragen aan een optimale klantbeleving en we kunnen met onze dienstverlening hier een verschil in te maken door de student als klant centraal te stellen en de randvoorwaarden voor communityvorming te vervullen.
2. *Ons bezit verder te verduurzamen en uit te breiden:* De financiële continuïteit van de organisatie vormt de randvoorwaarde van de manier waarop DUWO haar maatschappelijke taak invulling geeft. Om deze continuïteit te waarborgen is het noodzakelijk om de verdien capaciteit van onze vastgoedportefeuille in stand te houden. Dit doen we door te het bezit te verduurzamen en verbeteren.
3. *Samen innovatief en efficiënt te werken:* De ambitie om goedkope woningen te realiseren staat niet haaks op de ambitie om een klantgerichte organisatie te zijn. DUWO richt haar organisatie in om *operational excellence* te benaderen, maar ziet veel mogelijkheden om met haar efficiënte werkzaamheden daarbij het raakvlak van *customer intimacy* op te zoeken verder uit te werken onder het begrip *mass customization*: het standaard product zoveel als mogelijk persoonlijk maken voor onze klanten.

## 2. Onze Omgeving

### 2.1 De markt

#### 2.1.1 De vraag naar studentenhuisvesting

**Kern:** DUWO houdt de vraag naar betaalbare studenthuisvesting nauw in de gaten en stemt de uitbreidingsstrategieën per vestiging daarop af.

**De inhoud:** De manier waarop DUWO haar maatschappelijke taak vormgeeft, wordt in eerste instantie bepaald door haar omgeving. In deze omgeving is de vraag naar studenthuisvesting (de markt) een van de belangrijkste geluiden waar DUWO naar luistert. De maatschappelijke taak om studenten te voorzien van een woning begint immers bij de vraag van een student naar een woning. DUWO laat hier elk jaar onderzoek naar doen en kan middels deze resultaten de uitbreidingsstrategieën per vestiging afstemmen. Aan de vraagkant van de markt ziet DUWO dat de groei van Nederlandse studenten in haar werkgebied gestaag stabiliseert. Hiermee bedoelen we dat de vraag van Nederlandse studenten voor woningen nog wel toeneemt, maar in de komende jaren langzaam richting een stabiliseert gaat (vraag = aanbod).

De groei van internationale studenten zet na de coronacrisis echter wel door en deze groep wordt gekenmerkt door een woonvraag van bijna 100%. Zij kunnen immers niet thuis blijven wonen. Per saldo is er hierdoor sprake van een groeiende woonvraag. Maar de markt vraagt meer dan een betaalbare woning en vereist een dynamische organisatie die kan inspelen op de veranderende wensen van de klant. Deze kant van de markt wordt toegelicht in 2.3.

#### 2.1.2 De concurrerende markt

**Kern:** De sector waarbinnen DUWO opereert kent een toenemende woningaanbod van marktpartijen. Door deze partijen wordt DUWO uitgedaagd om te strijden voor locaties en klantgerichter te werken.

**De inhoud:** In de afgelopen jaren merken we dat de markt waarbinnen DUWO opereert concurrerder wordt. Er zijn meer marktpartijen die zich ook (deels) op studentenhuisvesting richten. Deze partijen hebben geen maatschappelijke taakstelling, zijn wettelijk minder gebonden en bieden soms meer kwaliteit of diensten aan tegen hogere kosten dat ten koste gaat van betaalbaarheid.

De woningmarkt is op hol geslagen en de concurrentie om locaties is heel groot. DUWO is beperkt in haar mogelijkheden en kan mede daarom de grondprijs die marktpartijen bieden niet evenaren. Deze trend leidt er toe dat DUWO op andere manieren moet strijden voor locaties. Dat maakt goede contacten met de gemeente, de onderwijsinstellingen en lokale partijen belangrijker dan ooit. Daarnaast wordt DUWO uitgedaagd om haar bezit en diensten te evalueren met als doel om op een betaalbare wijze meer kwaliteit te bieden.

## 2.2 De Stakeholders

### 2.2.1 Het belang van stakeholders

**Kern:** DUWO kent meerdere stakeholders en onderkent dat we door deze instanties scherp worden gehouden. Daarnaast zien we grote voordelen in een efficiënte samenwerking.

**De inhoud:** De belangrijkste stakeholders die DUWO kent, zijn de onderwijsinstellingen, de gemeentes en de huurders(organisaties). Daarnaast zijn andere maatschappelijk organisaties ook van invloed op DUWO. DUWO ontleent een deel van haar 'license to operate' uit deze instanties en ziet een geslaagde samenwerking met deze partijen als een van de pijlers om onze doelstellingen te bereiken. Een deel van deze samenwerking houdt in dat we scherp gehouden worden. Zo gaat DUWO het maatschappelijke debat aan met deze organisaties om samen tot oplossingen te komen. De huurdersorganisaties vormen hier een van onze belangrijkste sparringpartners.

Deze samenwerking zorgt niet alleen voor debat en taken, maar ook voor mogelijkheden. DUWO ziet veel voordelen in de samenwerking met haar stakeholders. Door elkaar op ieders verantwoordelijkheden te wijzen zijn er meerdere resultaten die voor DUWO en haar klanten voordelig zijn. Denk aan het delen van onderzoeksresultaten, het verkrijgen van nieuwe locaties of het samen optreden in lobby's.

### 2.2.2 Andere studentenhuisvesters

**Kern:** Er zijn nog vier categorale studentenhuisvesters in Nederland. DUWO wil samen met deze organisaties studentenhuisvesting als specialisme in stand houden.

**De inhoud:** Anno 2022 zijn er nog slechts vier categorale studentenhuisvesters in Nederland. De aanjaagfunctie voor meer en betere studentenhuisvesting in Nederland komt daarmee onder druk te staan. DUWO ziet zichzelf als *thought leader* op veel onderwerpen binnen studentenhuisvesting. We kunnen en willen deze kracht inzetten om andere studentenhuisvesters te ondersteunen.

DUWO wil samen met de andere studentenhuisvesters in Kencesverband voldoen aan de eisen die aan een corporatie worden gesteld, bijvoorbeeld door het toenemende belang van (kostbare) ict-diensten en dwingende rapportagevereisten gezamenlijk te organiseren. Het doel van deze actieve coöperatieve houding is om het specialisme te behouden om daarmee de specifieke belangen van studenten en onderwijsinstellingen op het terrein van wonen te blijven behartigen. Binnen deze samenwerking evalueert DUWO welke onderwerpen wel en niet geschikt zijn om samen in op te trekken.

## 2.3 De Klant

### 2.3.1 Flexibiliteit in tijd en plaats

**Kern:** De toenemende mate van flexibiliteit in het onderwijs vraagt van DUWO om de woonvraag nauwkeurig in de gaten te houden en daarop haar beleid af te stemmen.

**De inhoud:** DUWO ziet een gestage trend bij de onderwijsinstellingen waarbij het onderwijs steeds flexibeler wordt in tijd en plaats. Steeds meer colleges kunnen later teruggekeken worden en sommige werkgroepen worden online of optioneel. De coronacrisis heeft deze trend versneld en vele instellingen hebben al aangegeven dat onderwijs op afstand in de toekomst

vaker zal voorkomen. DUWO is zich bewust van deze trend en houdt middels (Apollo) onderzoek nauw in de gaten in hoeverre deze trend zich vertaalt naar de woonvraag.

Daarnaast ziet DUWO dat studenten steeds vaker hun academische carrière vervolgen aan een andere onderwijsinstelling of aan dezelfde onderwijsinstelling in een andere stad. Deze flexibiliteit onder studenten vergt een dynamische verhuurder die kan inspelen op deze trend. Denk hierbij aan een makkelijk onderverhuurproces of een online platform waarmee studenten hun wooncarrière gemakkelijk kunnen vervolgen in een andere stad. In haar beleid speelt DUWO hier constant op in. DUWO blijft de komende periode actief in het uitdragen van online woningplatform ROOM waardoor studenten makkelijker hun wooncarrière kunnen vervolgen in een andere stad.

### 2.3.2 Het welzijn van studenten

**Kern:** Het welbevinden en welzijn van studenten staan onder druk. Dit is zeker duidelijk geworden in de coronacrisis. DUWO kan hiervoor geen volledige oplossing bieden maar kan wel een positieve impuls geven door haar woningbezit optimaal inrichten voor contact tussen bewoners.

**De inhoud:** DUWO krijgt (deels) via haar stakeholders vragen en berichten over het welzijn van studenten. De berichten gaan veelal over de toenemende mentale problematiek onder studenten. DUWO speelt actief in op deze berichten en heeft samen met huurders onderzocht welke rol de verhuurder 'hoort' in te nemen en welke verwachtingen er onder stakeholders bestaan. De conclusie van deze gesprekken is dat DUWO bewust moet zijn van de problematiek en een beperkte rol heeft in het bieden van een oplossing. We horen ook dat deze problematiek meer speelt tijdens de coronacrisis dan daarvoor.

Het eerder genoemde bewustzijn betreft de rol van sociale interactie op het mentale welzijn. Vanuit zowel onderzoek als panels blijkt dat sociaal contact met medebewoners een positief effect kan hebben op het welzijn en welbevinden van studenten. DUWO wil graag inspelen op de ontwikkeling van de klantwens en de natuurlijke behoefte aan sociale cohesie.

In ons bezit zien we dat sommige complexen zeer geschikt zijn om dit contact te faciliteren en andere complexen juist minder geschikt. DUWO gaat in de komende jaren heel actief aan de slag met het verbeteren van de sociale cohesie in haar complexen. In dit proces proberen we de huurders (of collectieven zoals bewonerscommissies en huurdersorganisaties) actief te betrekken. Dit kan door de huidige faciliteiten te verbeteren (huiskamers inrichten of geschikter maken voor bijeenkomsten), beheer te optimaliseren of nieuwe faciliteiten aan te brengen in samenspraak met bewoners.

### 2.3.3 Diversiteit en inclusiviteit

**Kern:** De aandacht voor diversiteit geeft aanleiding tot een kritische evaluatie in de komende jaren waarbij de vraag is of DUWO bijdraagt aan een inclusieve werkomgeving en een diverse groep huurders.

**De inhoud:** DUWO ziet in haar omgeving dat er meer aandacht komt voor diversiteit. Deze trend zet aan tot een kritische evaluatie van de mate waarin DUWO bijdraagt aan inclusiviteit en diversiteit. In de komende jaren wil DUWO op meerdere vlakken analyseren of de organisatie diversiteit voldoende promoot: zowel als werkgever in de eigen organisatie, als in haar rol als verhuurder en beheerder van studentenwoningen. Onderwerpen zoals het hospiteerbeleid, communicatie, recruitment, en kansengelijkheid komen hierbij aan bod. Daar waar dit noodzakelijk blijkt, zal DUWO ingrijpen op de bestaande processen in haar complexen en in de organisatie.

#### 2.3.4 Wensen van de student

**Kern:** DUWO wil naast betaalbaarheid en beschikbaarheid ook de wensen van studenten opnemen in haar uitbreidingsstrategie. Daarnaast moet de behoefte van de klant een rol spelen in de diensten die DUWO aanbiedt.

**De inhoud:** Vanuit de maatschappelijke taak ziet DUWO het als haar kerndoel om betaalbare huisvesting te organiseren voor alle studenten. De huurder staat centraal in de manier waarop DUWO dit doel probeert te bereiken. Door dit accent is er niet alleen aandacht voor een vraag naar woonruimte maar vooral voor een vraag naar woningen die aansluit op de wensen van de student. In 2.3.2 is dat reeds nader toegelicht met de wens van studenten om sociaal contact aan te kunnen gaan met medebewoners. In de komende jaren komt er daarom een grote nadruk op het inspelen van deze behoefte. Daarnaast wordt er onderzocht welke behoefte aan dienstverlening de klanten hebben door middel van klanttevredenheidsonderzoeken en contact met huurdersorganisaties. Daarnaast zal DUWO haar dienstverlening blijven vernieuwen door verbetering en innovaties.

De wensen van de student stoppen echter niet bij de woning. In onze omgeving zien we dat de verwachtingen omtrent (digitale) klantenservice snel ontwikkelen: jongeren verwachten op meerdere kanalen de verhuurder te kunnen benaderen op momenten die buiten werktijden liggen en daarnaast alsnog een persoonlijke benadering te ervaren. DUWO ziet deze ontwikkelingen en wil aansluiten op de behoefte van de klant. Verscheidene innovaties binnen de klantprocessen moeten deze wens realiseren.

## 2.4 De medewerkers

### 2.4.1 Het nieuwe normaal: thuiswerken

**Kern:** DUWO ziet dat na de coronaperiode de behoefte aan thuiswerken groot is. Daarnaast is er een groeiende behoefte om de werkzaamheden meer flexibel in locatie en tijd uit te voeren. DUWO doet onderzoek naar de manier waarop de organisatie kan inspelen op die behoeften.

**De inhoud:** In 2020 werd DUWO, net als andere organisaties, gedwongen om een groot deel van haar medewerkers thuis te laten werken. Samen met haar medewerkers is DUWO deze uitdaging succesvol aangegaan. Veel medewerkers hebben positieve ervaringen met het (deels) thuiswerken. Uit intern onderzoek blijkt dat de wens bestaat om een deel van het thuiswerken na de coronacrisis door te zetten.

DUWO vindt het belangrijk om een optimaal werkklimaat voor haar huidige en toekomstige medewerkers te organiseren. Daarom wil DUWO onderzoeken hoe deze wens het beste geoperationaliseerd kan worden zodat de medewerkers (deels) thuis werken zonder dat dit de kwaliteit van de werkzaamheden en collegialiteit negatief beïnvloedt. Dit onderzoek zal in samenwerking met collega's en ondernemingsraad, moeten leiden tot een nieuwe manier van werken in de komende ondernemingsplan periode.



## 3. Onze ambities

### 3.1 Onze Klant

#### 3.1.1 De doelgroep

**Kern:** De doelgroep van DUWO omvat alle studenten. De organisatie maakt geen onderscheid tussen studenten en werkt inclusief.

**De inhoud:** DUWO strijdt voor een eerlijk thuis, voor elke student. Studentenhuisvesting is en blijft daarmee onze primaire doelstelling. Hierbij kijken we zowel naar woningvraag van de huidige als de toekomstige studenten. Onder studenten verstaan we iedereen die een studie volgt aan een onderwijsinstelling of promoveert. Binnen de groep studenten maakt DUWO geen onderscheid en wil juist zo inclusief mogelijk zijn. Wel spitst DUWO haar beheer toe op de verschillende groepen binnen haar huurders. Sommige groepen behoeven bijvoorbeeld meer aandacht op het gebied van beheer. Dit is een verdere uitwerking van de formuleontwikkeling (zie paragraaf 3.2.3).

De manier waarop DUWO met de vraag van internationale studenten omgaat, is gelijk aan die van Nederlandse studenten. Verder waakt DUWO ervoor dat haar dienstverlening ook aansluit op studenten die een bijzondere vraag hebben zoals statushouders of studenten met een bijzondere woningvraag. We zien deze inspanning als een deel van onze maatschappelijke taak om alle studenten van een eerlijk thuis te voorzien.

Naast onze primaire doelgroep wordt DUWO soms verzocht door stakeholders om andere doelgroepen te huisvesten. Deze groepen vallen niet onder onze corebusiness maar DUWO ziet soms alsnog reden om deze doelgroep op te nemen. Dit is het geval wanneer het opnemen van een non-primaire doelgroep zich direct vertaalt in een voordeel voor het huisvesten van studenten.

De woningvraag van de doelgroep die niet binnen de categorie student valt, behoort niet tot onze corebusiness. Het gaat hierbij om het niet-studentenbezit. We willen dit afstoten, ruilen voor studentenwoningen of ombouwen tot studentenwoningen. De belangen van zittende huurders worden hierbij serieus genomen. Als genoemde opties niet mogelijk zijn, zal DUWO zich als goed verhuurder en beheerder opstellen.

#### 3.1.2 De balans tussen gegarandeerde en niet-gegarandeerde huisvesting

**Kern:** DUWO maakt geen onderscheid tussen internationale en Nederlandse studenten die een volledig curriculum volgen. DUWO waakt er wel voor dat de balans tussen woningen die via afspraken met onderwijsinstellingen verhuurd worden en woningen die vrij beschikbaar zijn voor studenten, niet in het nadeel van de laatste categorie uitvalt.

**De inhoud:** Grenzend aan de uitgangspunten voor de doelgroep speelt de vraag hoeveel internationale studenten DUWO gegarandeerde huisvesting aanbiedt. Hiermee bedoelen we dat DUWO samen met een onderwijsinstelling een woning zekerstelt voor buitenlandse studenten voorafgaand aan hun komst naar Nederland. De vraag is niet hoeveel internationale studenten DUWO opneemt want (zoals beschreven in 3.1.1) is DUWO er voor alle studenten. De vraag van een internationale student ten opzichte van een Nederlandse student verschilt soms in het zekerstellen van huisvesting die een kortverblijvende internationale student nodig heeft en aangeboden krijgt terwijl een Nederlandse student het reguliere verhuurproces doorloopt en geen garantie geniet dat hij ook een kamer zal bemachtigen.

In de markt (2.1) ziet DUWO dat de groei van het aantal internationale studenten in de komende jaren doorzet. Het aantal Nederlandse studenten groeit niet evenredig mee. Hiermee bedoelen we dat de verhouding Nederlandse en internationale studenten gaat veranderen. Het aandeel internationale studenten wordt relatief groter ten opzichte van de Nederlandse studenten. DUWO wil in de periode 2022-2025 onderzoeken of het mogelijk is om zoveel mogelijk internationale studenten mee te nemen in het reguliere verhuurproces. Deze strategie zal de balans tussen gegarandeerde en niet-gegarandeerde huisvesting op een positieve wijze beïnvloeden door de noodzaak van gegarandeerde huisvesting te verminderen.

### 3.1.3 Student binnen en buiten de bedrijfsvoering

**Kern:** DUWO wil in de periode 2022-2025 de studenten structureel betrekken binnen en buiten de bedrijfsvoering.

**De inhoud:** DUWO is zich bewust van de voordelen die voortkomen uit interactie met haar doelgroep. Studenten zijn vindingrijk, hebben een enorme diversiteit aan kennis en zijn bekend met de bedrijfsvoering van DUWO. De voordelen die hieruit kunnen voortkomen, ondervindt DUWO in de samenwerking met haar huurdersorganisatie. Deze samenwerking houdt ons scherp en voorziet ons van waardevolle input.

Naast de huurdersorganisaties wil DUWO studenten graag nog meer binnen en buiten de bedrijfsvoering betrekken. 'Binnen de bedrijfsvoering' betekent het betrekken van studenten in de projecten en processen van DUWO. Dit kan zijn door middel van een stage, een afstudeertraject of een aanstelling als startende werknemer. Ondanks dat DUWO dit in de afgelopen jaren al heeft gedaan, wil DUWO in de periode 2022-2025 een structureel proces ontwikkelen waardoor studenten niet alleen incidenteel of per casus worden meegenomen. Dit wil zeggen dat dat het verkrijgen van input van studenten wordt gestandaardiseerd.

Het betrekken van studenten buiten de bedrijfsvoering betekent dat DUWO actief kijkt naar de wensen van studenten en de inhoud en vorm van communicatie daarop aanpast. Op dit vlak hebben in de afgelopen jaren forse verbeteringen plaatsgevonden in de vorm van onze aanwezigheid op social media. Hierin vormen studenten een groot deel van onze content. In de periode 2022-2025 wil DUWO hierin nog meer verbeteren door een verbreding van de communicatiekanalen.

### 3.1.4 De klantbeleving

**Kern:** DUWO wil de klantbeleving in de periode 2022-2025 optimaliseren. Dit doen we door de studenten in ons handelen centraal te zetten.

**De inhoud:** DUWO ziet het als deel van haar missie om "*de studenten in al ons handelen centraal te stellen*". Ons handelen gaat daarbij verder dan de klantenservice. Het gaat over de manier waarop we communiceren, het vastgoed dat we realiseren, de manier waarop we beheren en nog veel meer. Om de beleving van de klant te optimaliseren is het van groot belang om in gesprek te gaan met huurders en woningzoekenden en hun ervaringen te meten door middel van onderzoek. Hier komt in de periode 2022-2025 een nog grotere nadruk op. Het is de ambitie van DUWO om klanten en medewerkers ambassadeurs te laten worden van DUWO. De klantwaardering en 'net promoter score' (NPS) moet daarvoor op een hoger niveau worden gebracht binnen de kaders die DUWO stelt. Medewerkers worden verantwoordelijk voor de klanttevredenheid in hun 'eigen' processen en complexen.

Om deze doelstelling te bereiken wil DUWO haar focus op *operational excellence* combineren met aandacht voor *customer intimacy*. Een mogelijke uitwerking is de implementatie van mass-customization. Er zal in de periode 2022-2025 een kritische blik op onze processen en acties komen vanuit het klantperspectief. Hierbij ligt de nadruk op nieuwe acties of aanpassingen in

de huidige processen die geen grote financiële impact hebben. Door de student daarmee centraal te stellen in ons handelen verwachten we een grote impact te kunnen hebben op de klantbeleving die nauwelijks ten koste gaat van de *operational excellence of onze financiële prestaties*.

## 3.2 Ons vastgoed

### 3.2.1 Portefeuillemanagement

**Kern:** Om de financiële continuïteit en groei van DUWO te waarborgen actualiseert DUWO continu het portefeuillebeleid waarmee in het portefeuilleplan de vastgoedstrategie voor de toekomst tot stand komt.

**De inhoud:** Een gezonde vastgoedportefeuille is cruciaal om onze maatschappelijke taak te vervullen. We kunnen immers onze taak niet uitvoeren op het moment dat onze verdien capaciteit in gevaar dreigt te komen. Daarom is een strak en integraal vastgoedsturingproces van groot belang. DUWO heeft grote stappen gezet binnen het portefeuillemanagement en wil in de periode 2022-2025 dit proces voortzetten en verbeteren. Hierbij worden de ambities uit dit ondernemingsplan (betaalbaarheid, groei, aandacht voor bestaand bezit, etc.) vertaald naar concrete Key Performance Indicators (KPI's) die de organisatie helpen om onderbouwde keuzes te maken omtrent de strategieën voor het bezit. Dit doen we om een zo goed mogelijk resultaat te behalen voor onze primaire doelgroep. Woningen die niet ten goede komen aan onze primaire doelgroep worden per casus geëvalueerd in het assetmanagement.

Binnen het portefeuillemanagement spelen financiële parameters een grote rol. Er bestaat hierbij altijd een spanningsveld tussen de inkomsten en de uitgaven. De betaalbaarheid van onze woningen spelen hier een grote rol. De vestigingen zijn zich erg bewust van deze spanning en baseren de inkomsten op het bestaande huurbeleid dat met de huurdersorganisaties is besproken. De betaalbaarheidsdoelstelling blijft hierbij gelijk.

Verder worden de plannen die voortkomen vanuit de vestigingen in deelportefeuilleplannen worden centraal in het portefeuilleplan getoetst aan de hand van financiële kengetallen. Op basis daarvan worden scenario's vergeleken en een toekomstige strategie geformuleerd. De uitwerking van deze centraal geselecteerde strategie vormt vervolgens de input voor de ambities en assetmanagementplannen van de vestiging.

### 3.2.2 Assetmanagement

**Kern:** De vertaalslag van het portefeuillemanagement naar het bestaand bezit is voor een groot deel het assetmanagement. DUWO heeft de ambitie om versneld stappen te zetten binnen het verbeteren van het bestaand bezit in de periode 2022-2025.

**De inhoud:** De toelichting in 3.2.1 geeft duidelijk aan dat een gezonde vastgoedportefeuille het fundament vormt voor de financiële continuïteit die DUWO beoogt. De strategische afwegingen uit het portefeuillemanagement verzekeren continuïteit, maar moeten wel vertaald worden naar het bestaand bezit. Deze vertaalslag omvat het assetmanagement.

In de periode 2022-2025 zal er veel aandacht moeten komen voor het bestaand bezit. Er zijn grote stappen binnen het assetmanagement gemaakt in 2020-2022 maar er ligt nog een grote opgave. Om deze opgave te realiseren, wordt met KPI's en NEN-metingen eerst inzichtelijk gemaakt welke complexen aandacht vereisen. Vervolgens wordt in afstemming met de portefeuillestrategie de scope van het project vastgesteld en de prioritering ten opzichte van

andere assetmanagementprojecten (in het gehele woningbezit) bepaald. DUWO heeft de ambitie om in de periode 2022-2025 op een gestructureerde wijze meerdere projecten op te pakken. Door middel van deze versnelling in het assetmanagement beoogt DUWO een inhaalslag te maken in haar renovatieopgave. Deze versnelling bestaat uit de onderstaande ambities:

- Korte termijn: DUWO wil assetmanagementprojecten onderzoeken die binnen de periode 2022-2024 uitgevoerd kunnen worden.
- Lange termijn: DUWO wil meer inzicht hebben in de assetmanagementopgave. Hiervoor moeten projecten worden geselecteerd. Vervolgens moet per project de planning en scope worden bepaald. De samenhang tussen de verscheidene projecten (DUWO-breed) speelt hierbij een grote rol.

### 3.2.3 Duurzaamheid

**Kern:** DUWO wil CO<sub>2</sub>-neutraal zijn in 2050. Om dit doel te behalen reduceert DUWO structureel het energieverbruik van haar complexen en zet DUWO in op het opwekken van groene energie.

**De inhoud:** DUWO kent een grote duurzaamheidsopgave: CO<sub>2</sub>-neutraal in 2050. Om deze doelstelling te bereiken heeft DUWO een routekaart opgesteld waarin de benodigde duurzaamheidsingrepen van een complex worden uitgezet in de jaren naar 2050. In de periode 2022-2025 beoogt DUWO de routekaart te verbeteren en de eerste ingrepen uit de routekaart te implementeren in de betreffende complexen.

Als gebouweigenaar zijn we in de eerste plaats verantwoordelijk voor het reduceren van het gebouwgebonden energieverbruik. Isoleren en slimme ventilatiesystemen zijn daarin onze grootste opgave en kans. Verder kan verduurzaming gerealiseerd worden door duurzame energie op te wekken binnen het complex. Er zijn verscheidene installaties (waaronder pv panelen en zonneboilers) die DUWO inmiddels structureel aanbrengt om dit doel te bereiken. Als gebouweigenaar zijn we er ons ook van bewust dat we afhankelijk zijn van andere partijen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de warmteleveranciers. Door bewoners inzicht te bieden in hun energieverbruik probeert DUWO ook het huishoudelijke energieverbruik te beïnvloeden.

DUWO beseft dat ze een maatschappelijke opgave heeft betreffende circulair, klimaatadaptief en natuurinclusief te bouwen en onderhouden. Momenteel evalueren we hoe ver we hierin staan en zoeken we kansen die met een kleine investering, een grote impact kunnen hebben.

Waar nodig experimenteren we maar ons hoofddoel is om de opgave structureel te beleggen en op al onze natuurlijke momenten van onderhoud duurzaamheid mee te pakken.

### 3.2.4 Formule en community

**Kern:** DUWO gaat in de komende jaren meer aandacht besteden aan sociale cohesie in studenthuisvesting. Deze aandacht is onderdeel van de toekomstige vastgoedformules.

**De inhoud:** De behoefte naar sociale cohesie binnen studenthuisvesting geeft aanleiding voor een gestructureerde aanpak. Daarom wordt 'community' opgenomen in het portefeuillemanagement in de periode 2022-2025. De uitwerking hiervan is het verbeteren of inrichten van living rooms en common rooms waar studenten tijd kunnen doorbrengen met hun huisgenoten en vrienden. Common- en livingrooms zijn maar een deel van de oplossing. Om een impact te kunnen maken moet community een integraal onderdeel zijn van vastgoedontwikkeling, beheer en verhuur. Een voorbeeld hiervan is de mogelijke verbreding

van de rol die studentbeheerders, bewonerscommissies of resident assistants zouden kunnen innemen als community managers. DUWO gaat in de periode 2022-2025 onderzoeken welke mogelijkheden er allemaal zijn en op basis van een verantwoorde financiële businesscase en binnen de kader van de betaalbaarheid van het aanbod.

De aandacht voor community is onderdeel van een grotere formule-opgave. DUWO wil in de periode 2022-2025 namelijk ook haar vastgoedformules verder ontwikkelen. Dit betekent niet alleen dat het product perfect moet aansluiten op de wensen van de klant, maar ook dat de juiste klant in het juiste product wordt geplaatst. Deze inspanning is deel van onze deelmissie om “*de studenten in al ons handelen centraal stellen*” en draagt bij aan de optimalisatie van onze vastgoedportefeuille. Deze optimalisatie betekent bijvoorbeeld dat we volledig efficiënt kunnen blijven in ons vastgoed en onze processen, maar toch een persoonlijke klantbenadering kunnen creëren.

### 3.3 Onze bedrijfsvoering

#### 3.3.1 Werkgebied

**Kern:** DUWO wil het mogelijk maken dat in heel Nederland studenten betaalbare woonruimte kunnen vinden door onder voorwaarden zelf woningen aan te bieden of andere aanbieders op een efficiënte manier daarbij te ondersteunen.

**De inhoud:** DUWO kenmerkt zich door ambitie en groei. We versterken onszelf constant en ontwikkelen nieuwe competenties om verdere groei te realiseren. Voor de periode 2022-2025 ligt de vraag voor of DUWO deze groei binnen haar huidige werkgebied moet realiseren of wellicht daarbuiten. Als DUWO buiten haar werkgebied wil uitbreiden, is de vraag of DUWO dicht bij haar huidige werkgebied moet blijven (Randstad) of een volledig groeiambitie over heel Nederland kent. Om deze vragen te beantwoorden, hanteert DUWO de onderstaande uitgangspunten voor haar groeibeleid in de periode 2022-2025:

- DUWO ziet geen grenzen aan haar werkgebied in Nederland. We willen *thought leader* zijn op het gebied van studentenhuisvesting en deze kennis inzetten voor alle studenten in Nederland. Daarbij is het daadwerkelijk betreden van een nieuw werkgebied alleen onder strikte voorwaarden onze ambitie.
- De eerste randvoorwaarde is dat deze uitbreiding past binnen de maatschappelijke taak beschreven in hoofdstuk 1. Een tweede randvoorwaarde is dat DUWO een aanvullende toegevoegde waarde biedt met haar komst naast andere huisvesters. Een derde voorwaarde is dat groei onze financiële continuïteit niet in het geding brengt. Dit laatste betekent dat de investeringsopgave in bestaand bezit (verduurzaming, verbetering, optimalisatie) en de investeringsopgave in de uitbreiding in bestaand gebied niet beperkt mag worden door de groei van ons werkgebied.
- Bij de uitbreiding van het werkgebied zoeken we actief naar samenwerking met andere partijen in allerlei vormen van projecten, beheerafspraken tot fusie.

Om dit uitgangspunt succesvol toe te passen moet DUWO een goed overzicht hebben van haar interne randvoorwaarden (organisatorisch, financieel, etc.) en daarnaast een goed beeld hebben van de markt buiten ons werkgebied; niet alleen in de vorm van een marktanalyse, maar ook van de concurrentiepositie en ondersteuning van politieke stakeholders en onderwijsinstellingen. DUWO maakt hiervoor een afwegingskader.

### 3.3.2 De organisatie

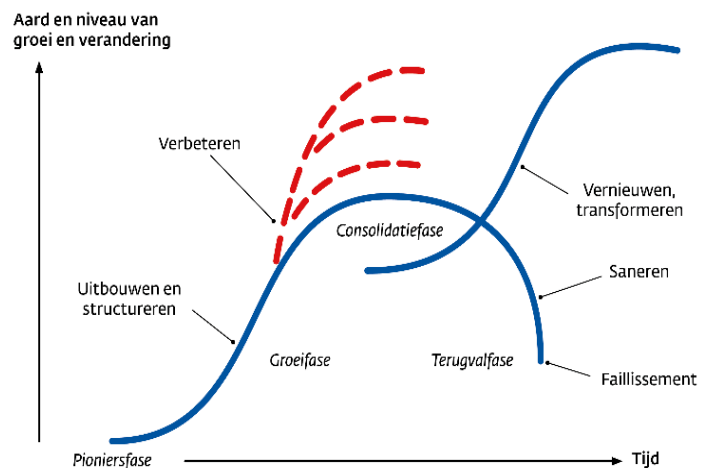
**Kern:** Er zijn drie prioriteiten voor onze organisatie in de komende jaren:

- Doorvoeren van probleemgerichte verbeteringen van onderaf uit de organisatie.
- Vergroten van de innovatiecapaciteit
- Vergroten van de snelheid in de organisatie (tijd inkorten tussen denken en doen)

#### De inhoud:

##### *Visie op waar we nu staan*

DUWO is groot geworden en toch wendbaar gebleven door haar sterke decentrale vestigingen met een krachtige groep die de vestigingen ondersteunt met specialistische expertise en waar nodig capaciteit bij de operationele uitwerking levert. Dit houden we de komende jaren in stand. Vestigingen zijn integraal verantwoordelijk voor verhuur, beheer en onderhoud en werken met dezelfde processen, maar uiteraard blijft er ruimte voor 'couleur locale' in cultuur en voor een hechte aansluiting met de omgeving gestuurd door een 'ondernemende' vestigingsdirecteur.



Het werken vanuit dezelfde processen, operational excellence, standaardisering, maar ook mass-customization kan alleen vanuit strakke afspraken over de operatie. Daar wil DUWO zich in versterken.

Bezien in de levenscyclus van organisaties zien wij dat DUWO zich in de consolidatiefase bevindt. Om terugval en verlies aan relevantie te voorkomen moet DUWO – net als andere organisaties – de bestaande werkzaamheden verbeteren en tegelijkertijd bouwen aan de producten en diensten van morgen door innovatie en vernieuwing.

##### *Verbeteringen*

Wij willen in de komende ondernemingsplanperiode verbeteringen meer van onderaf aangejaagd en uitgevoerd hebben dan nu het geval is. Als de processen niet optimaal functioneren, dan merken de mensen in de operatie dit in hun dagelijks werk. Onze visie is dat juist de mensen in de operatie de kennis hebben en ook de ruimte krijgen suboptimaal functionerende processen te verbeteren. Uiteraard in afstemming met de betreffende thema eigenaar. In 2020 is LEAN geïntroduceerd binnen DUWO. Het LEAN gedachtengoed moet nog sterker verankerd worden, en een breder onderdeel worden van het standaard kennispakket van alle DUWO medewerkers. Hiermee beoogt DUWO meer ideeën van de onderkant van de organisatie door te laten stromen.

##### *Innovatie*

Cruciaal bij het vergroten van de innovatiecapaciteit is het structureel opbouwen en managen van een portefeuille aan innovatie-ideeën (een innovatie "funnel" of trechter).. De komende periode is de focus om de trechter gevuld te houden en een gestructureerd proces te implementeren waarmee de meest kansrijke ideeën snel tot pilots leiden veelal in de vestigingen. De organisatie zorgt ervoor dat er voor dergelijke pilots ad hoc middelen

beschikbaar zijn. Bij succes kunnen de nieuwe producten / diensten dan verder uitgerold worden over de organisatie. De ambitie is om dit innovatieproces de komende jaren soepel te laten draaien. Output is dan een concreet aantal experimenten waarvan een deel tot echte nieuwe producten en diensten leidt.

### *Snelheid vergroten*

Tot slot willen we graag de snelheid vergroten door de tijd die passeert tussen denken (constateren, analyseren, besluiten) en doen (daadwerkelijk acteren) te verhogen. In 2021 hebben we de verantwoordelijkheden van thema-eigenaren en lijnverantwoordelijken nog scherper neergezet. De eerste periode ligt de focus op implementatie: zorgen dat de hele organisatie werkt zoals we dat met elkaar bedoeld hebben. Het MT reflecteert regelmatig op hoe de matrix functioneert en grijpt in waar dat nodig is.

Dit alles wil DUWO uitvoeren met inhoudelijk sterke, ambitieuze en getalenteerde medewerkers. We zorgen ervoor de benodigde competenties en vaardigheden explicieter gemaakt worden. We realiseren ons dat een aantrekkelijke werkgever voldoende mogelijkheden voor opleiding en training moet bieden, dat er een 'gezonde' balans is tussen privé en zakelijk en dat de beloning marktconform is. DUWO wil op deze manier zich versterken als een aantrekkelijke werkgever en daarmee het werven van nieuwe medewerkers mogelijk maken (battle for talent).

### 3.3.3 Digitalisering van de dienstverlening

**Kern:** DUWO geeft meer aandacht voor de digitalisering van haar dienstverlening. Daarbij spelen we in op wensen van de klant en zijn privacy en digitale veiligheid de randvoorwaarde.

**De inhoud:** In onze omgeving zien we dat de verwachtingen omtrent digitale klantenservice snel ontwikkelen. Deze verandering vereist over het algemeen meer aandacht voor de digitalisering van de dienstverlening. Daarbij zien we drie ontwikkelingen waar we in de periode 2022-2025 op in willen spelen:

1. *Multichannel aanwezigheid:* jongeren verwachten op meerdere kanalen DUWO te kunnen benaderen. DUWO speelt hier op in door haar traditionele kanalen (website) uit te breiden met andere geschikte media. In 2021 is DUWO gestart met Whatsapp en een chatbot op de website. DUWO wil de effectiviteit van deze kanalen onderzoeken en eventueel verbeteren.
2. *Altijd bereikbaar:* jongeren verwachten buiten werkuren hun verhuurder te kunnen bereiken. DUWO is in het verleden al bereikbaar geweest buiten werkuren voor calamiteiten (denk hierbij aan de bereikbaarheidsdienst), maar wil deze beschikbaarheid in de periode 2022-2025 uitbreiden. In eerste instantie kan dit 24/7 door de inzet van een chatbot die 'makkelijke' vragen kan beantwoorden zonder de input van een medewerker. Verder streeft DUWO al een langere tijd naar grotere bereikbaarheid voor onze klant.
3. *First time right:* jongeren verwachten niet meerdere keren contact op te moeten nemen met een organisatie voordat hun probleem is opgelost. We zouden graag op deze wens inspelen om de klantbeleving te verbeteren, maar ook omdat het efficiënter voor DUWO is om minder (ongewenste) klantmomenten te ervaren. Met nog beter opgeleide klantenservice medewerkers en een beter proces omtrent doorschakelen hopen we deze ambitie te bereiken.

DUWO wil de bovenstaande ambities realiseren door haar routekaart van de afdeling IT te volgen. Binnen deze routekaart geeft DUWO veel aandacht voor privacy en digitale veiligheid.

### 3.3.4 Financiën en Governance

**Kern:** Financiële continuïteit is het kader waarbinnen DUWO haar maatschappelijke taak vervult. Daarnaast biedt onze financiële gezonde situatie veel mogelijkheden om onze taak te volbrengen

**De inhoud:** Binnen het gehele ondernemingsplan blijft de randvoorwaarde dat de verdien capaciteit van DUWO gewaarborgd blijft. Financiële continuïteit is hierbij het uitgangspunt en het beheersen van bedrijfsrisico's speelt daarbij een grote rol. Om deze continuïteit te waarborgen kent DUWO een aantal uitgangspunten die in het onderstaande overzicht worden benoemd:

1. Investerings in nieuwbouw en bestaand bezit worden getoetst aan het financieel beleid, de bedrijfskosten ontwikkelen zich in gelijke tred met de inkomsten.
2. Een positieve beoordeling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit Woningcorporaties is cruciaal. Daarom hanteert DUWO hun financiële parameters in 2022-2025 als absolute ondergrens voor het financieel beleid en houdt in haar doen en laten de Woningwet altijd in ogenschouw.

De bovenstaande uitgangspunten worden volbracht door veel aandacht te besteden aan optimalisatie van de bedrijfsvoering, het monitoren van de financiën en behoud van de governance en risicomanagement structuur zoals DUWO die nu kent.

Naast deze randvoorwaarde ziet DUWO echter ook de mogelijkheden van haar financiën. We zijn een financieel gezonde organisatie en dat geeft mogelijkheden. We kunnen namelijk onze financiële middelen inzetten om de maatschappelijke taak uit hoofdstuk 1 succesvol te volbrengen.

-