



Ondernemingsplan 2017-2021

D4U

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	5
2.	Waar staan we nu?	7
2.1	Groei van DUWO.....	7
2.2	Behouden en verbeteren	7
3.	Wat zien we om ons heen?	9
3.1	Internationalisering van het onderwijs	9
3.2	Digitalisering	9
3.3	Overheidsbeleid	9
3.4	Onderwijsinstellingen willen ontzorgd worden	10
3.5	Marktpartijen.....	10
3.6	Vraag van studenten en kenniswerkers.....	11
3.7	Studentenhuisvesters	11
4.	Wat zijn onze ambities voor 2021?	12
4.1	Missie en Visie	12
4.2	Ambities.....	12
4.3	Onze strategie: waarde creëren voor de klant.....	12
4.4	De basis op orde	12
4.5	Markt & Doelgroep.....	13
4.6	Assets, Veiligheid & Duurzaamheid.....	14
4.7	Klantbenadering & Klantbeleving	16
4.8	Interne organisatie.....	19
4.8.1.	HR.....	20
4.8.2.	Financiën.....	21
4.8.3.	ICT	22

1. Inleiding

Dit ondernemingsplan verwoordt de ontwikkelingen zoals DUWO die in de periode 2017-2021 door wil maken. Het laat zien hoe we reageren op de veelheid aan ontwikkelingen in onze werk- en leefomgeving. De vraag naar studentenhuysvesting blijft deze periode groeien. Mede door de toenemende internationalisering is de aard van deze vraag steeds meer gedifferentieerd. Studentenhuisvesting is de afgelopen jaren in de onroerend goed markt ontdekt door grotere commerciële partijen en heeft zich van een niche ontwikkeld tot een volwaardig marktsegment. DUWO werkt zo in een toenemend dynamische en steeds sterker concurrerende marktomgeving.

Als marktleider maakt DUWO de verbeteringen af waar we mee bezig zijn en behouden we wat al goed is voor onze huurders en stakeholders. Onze kracht en kerncompetenties zetten we in om de doelen uit dit plan te realiseren. Waar nodig versterken we onszelf en ontwikkelen we nieuwe competenties om de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden.

Dit ondernemingsplan kent een aantal pijlers. Het combineert bestaande uitgangspunten met andere, nieuwe, of vernieuwde speerpunten. In samenhang vormen deze onze drijfveren voor de komende jaren. We werken ze in dit plan verder uit en maken ze concreet. De doelen worden de komende jaren verder uitgewerkt in projecten waarvan we de samenhang in het uitvoeringsprogramma borgen. Medewerkers en huurders zijn bij de projecten betrokken. We zien de volgende doelen:

- ✓ Betaalbaarheid en beschikbaarheid van woonruimte voor studenten blijven belangrijke kerndoelen van onze organisatie. Zij vormen de kern van ons bestaansrecht.
- ✓ We willen meerwaarde creëren in de woonbeleving van onze huurders. Voor onze studenten willen we actief bijdragen aan het motto “Studeren is de mooiste tijd van je leven”. Wij voelen ons uitgedaagd om middels betaalbare dienstverlening te helpen daarin het verschil te maken.
- ✓ Groei blijft noodzakelijk om voldoende beschikbaarheid te kunnen verzorgen. Groei, zowel in het aanbod voor reguliere Nederlandse studenten, als in toenemende mate voor buitenlandse studenten. We willen DUWO-huurders na afloop van het campuscontract als startende kenniswerkers helpen behouden voor de gemeenten waarin wij actief zijn. We willen daartoe ons aanbod beperkt uitbreiden en een brugfunctie naar de reguliere woningmarkt ontwikkelen.
- ✓ Als organisatie willen we dynamisch en flexibel blijven en goed inspelen op de veranderende vraag en omgevingsfactoren. We betrekken daartoe studenten meer bij onze bedrijfsvoering en werken actief aan de duurzame inzetbaarheid van ons personeel. We verzorgen gebruikersgemak door uitstekende digitale dienstverlening. We zijn goed vindbaar, snel in afhandeling en bieden mogelijkheden tot aanvullende dienstverlening, ook in samenwerking met nieuwe strategische partners. Een betrouwbare, overal en altijd beschikbare ICT infrastructuur is cruciaal in onze bedrijfsvoering. Wij zullen onze marktintelligentie, doelgroepkennis, marketing en profilering versterken.
- ✓ Aandacht voor de kwaliteit (functioneel en technisch) van ons bestaande bezit is een belangrijke pijler onder dit ondernemingsplan. Met behoud van onze rendabiliteit zullen we meer aandacht schenken aan de functionele inzetbaarheid en veiligheid van onze complexen. Duurzaamheid en afnemend energieverbruik vormen specifieke ontwikkelgebieden binnen ons voorraadbeleid.
- ✓ Goede samenwerking en een hecht verband met de gemeentes waarin wij actief zijn en de onderwijsinstellingen is essentieel. Voldoende en aantrekkelijke gebouwlocaties met goede overbindingen en goede voorzieningen zijn cruciaal voor lokaal en regionaal succes.
- ✓ We vertegenwoordigen een uniek marktsegment in de woningcorporatie omgeving. Als grootste studentenhuisvester borgen wij de specifiek benodigde kennis en kunde en werken we landelijk actief samen met onderwijsinstellingen, collega-studentenhuisvesters en bouwend Nederland.

- ✓ Wij bewaken onze financiële continuïteit en andere bedrijfsrisico's zorgvuldig en borgen in onze bedrijfsvoering governance, compliance en transparantie naar onze stakeholders en toezichthouders.

2. Waar staan we nu?

2.1 Groei van DUWO

DUWO zet zich als studentenhuisvester van oudsher in voor het zo veel mogelijk realiseren en beheren van betaalbare en veilige woonruimte voor studenten. We verhuren in 2017 ruim 31.000 woningen. We huisvesten vooral studenten in ruim 29.000 woningen en de overige woningen (met name in Delft) worden verhuurd aan andere huishoudens. We zijn specialist in studentenhuisvesting met vestigingen in kennissteden Amsterdam, Delft, Leiden, Den Haag, Wageningen en Deventer.

We zijn in 20 jaar gegroeid van drie lokale studentenhuisvesters tot marktleider in studentenhuisvesting in Nederland. Dat hebben we mede bereikt door samenwerking te zoeken met en te luisteren naar de onderwijsinstellingen, collega-corporaties en gemeenten. We zijn steeds op zoek naar innovaties (zoals collegiale financiering, het campuscontract, modulaire bouw, ontwikkelen van campussen en automatisering van onze klantprocessen) en waar nodig zochten we de randen van regelgeving op. De pioniersrol is ons op het lijf geschreven.

We hebben ons laten leiden door de vraag van onderwijsinstellingen om in hun marktgebied actief te worden. Daar was ook alle reden voor want het aantal studenten nam snel toe. We hebben veel bereikt door samen te werken met corporaties en marktpartijen en door te lobbyen bij de politiek voor specifiek beleid voor studentenhuisvesting. We hebben de bouw van studenteneenheden vereenvoudigd en gestandaardiseerd en het bleek mogelijk om betaalbare studentenwoningen te realiseren zonder onrendabel te investeren.

We hebben ook geleerd dat de focus op groei zijn keerzijde kende en dat het borgen van een adequate en efficiënte organisatie noodzakelijk is. Na 2010 hebben we de nadruk meer gelegd op een verdere professionalisering van de organisatie en hebben onze werkprocessen gestandaardiseerd en gedigitaliseerd. De beheerlasten zijn sterk gedaald. We zijn er op ingericht dat nieuwe vestigingen relatief eenvoudig kunnen starten of aansluiten, waarbij ze lokaal zelfstandig op een vergelijkbare manier werken. De laatste jaren plukken we de vruchten van dit beleid en voegen we elk jaar 1.500 tot 2.000 eenheden aan de markt toe vanuit een combinatie van groeiende vraag, verminderde concurrentie (crisis) en onze goede relaties met corporaties, marktpartijen en politiek.

We zijn nu marktleider met het grootste aantal studentenwoningen, waarvan 85% voor studenten tot 23 jaar betaalbaar is, met het grootste aantal jaarlijkse mutaties, een goede prijs-kwaliteitverhouding en de laagste beheerlasten in dit marktsegment. We beschouwen ons als belangrijke kennisdrager van de betaalbare studentenhuisvesting.

2.2 Behouden en verbeteren

In de afgelopen jaren hebben we veel geleerd. We hebben gezien dat we kunnen groeien (zelfs in tijden van een economische crisis), dat we als pionier elke keer weer kunnen innoveren en dat we ondernemend zijn. We weten dat in de samenwerking met onze stakeholders permanent geïnvesteerd moet worden door goed te luisteren. Als woningcorporatie willen en kunnen we maatschappelijke doelen realiseren. We hebben onze focus op een betaalbare woningvoorraad kunnen waarmaken.

Onze kennis en kunde willen we de komende jaren behouden en waar mogelijk versterken.

We realiseren ons ook dat er tijdens het pionieren fouten worden gemaakt en zaken onvoldoende aandacht hebben gekregen. Snelle veranderingen in regelgeving en technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de interne organisatie voortdurend in beweging is. Het borgen van processen en het voldoen aan de steeds stringenter regels voor corporaties vraagt meer aandacht dan we soms geven. Soms duren zaken te lang, zoals bijvoorbeeld de digitale ondersteuning van onze beheerders. We merken ook dat we langzaam maar zeker meer 'oudere' werknemers hebben die verbinding moeten houden met onze jonge klanten. We zien daarbij dat het aandeel bevoegen en betrokken medewerkers bij DUWO groter kan. De focus op uitbreiding heeft er mede toe geleid dat we wat minder aandacht hadden voor de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Sober en doelmatig onderhoud was de essentie. De noodzaak om te acteren op het onderwerp duurzaamheid begint nu door te dringen in onze bedrijfsvoering. Voor het beheer van onze bijna 2.000 woningen voor andere doelgroepen zoeken we naar een passende strategie. We hebben ons vooral gefocust op een kwantitatieve vraag en minder aandacht gehad voor de variatie in de doelgroep en de kwaliteitsbeleving van klanten.

Er komen meer aanbieders en platforms (zoals AirBnB) op de markt die zonder zich beperkingen op te leggen op betaalbaarheid met het bijbehorende dienstenpakket een positie hebben verworven. Zij gaan veel meer uit van klantwensen en productbeleving en we constateren dat wij daarbij achter blijven. We weten relatief te weinig over de kwaliteitsbeleving van onze huurders. De onderwijsinstellingen en gemeenten werken inmiddels steeds vaker samen met private partijen die dus ook locaties verwerven voor studentenhuisvesting.

Onze zorg is dat we alert moeten inspelen op de ontwikkelingen om ons heen en verbinding moeten houden met onze (toekomstige) huurders. We moeten voorkomen dat we morgen de woonruimte van 'gisteren' aanbieden. We zullen ons marktbewustzijn in denken en doen moeten vergroten om op die manier de logische partner van de onderwijsinstellingen te blijven en vooral aan studenten meer te bieden dan woonruimte alleen door uit te gaan van de woonbeleving die de studenten zoeken in de 'leukste tijd van hun leven'.

We werken in het ondernemingsplan verder uit hoe we de goede zaken willen behouden en vooral ook, hoe we ons willen verbeteren. Dat doen we na een schets van de relevante ontwikkelingen die we om ons heen zien.

3. Wat zien we om ons heen?

Om onze ambities en doelen goed te kunnen neerzetten, moeten we rekening houden met de wereld om ons heen. We zien daarin zes voor ons belangrijke ontwikkelingen.

3.1 Internationalisering van het onderwijs

Het onderwijs wordt steeds internationaler; het aantal buitenlandse studenten neemt toe. Er zijn in 2016 75.000 buitenlandse studenten in Nederland en daarvan volgt ruim 61.000 een normaal meerjarig curriculum. In totaal gaat het om 11% van alle studenten. Nederland loopt niet voorop met dit aandeel, maar er wordt de komende jaren een groei verwacht van zo'n 15%.

In het werkgebied van DUWO zijn in 2016 25.000 buitenlandse studenten actief en dat aantal groeit tot 30.000 in 2024. Deze groep heeft een woningvraag van bijna 100%.

Dit heeft betekenis voor ons. De huurrelatie is korter, intensiever maar er is ook minder binding met DUWO. Andere aanbieders springen hier op in en onze relatie met de onderwijsinstellingen kan daardoor onder druk komen te staan. Het product dat we momenteel aan buitenlandse studenten aanbieden, is weinig gedifferentieerd en voor de studenten die hier langer dan een jaar zijn vaak stevig aan de prijs. Er spelen ook vraagstukken over het al dan niet mixen van buitenlandse en Nederlandse studenten; welke redenen hebben we om deze klantgroepen gescheiden te bedienen? Onderwijsinstellingen laten weten dat ze graag een mix zien, waar huurdersorganisaties bang voor verdringingseffecten van de 'traditionele' student en alleen onder voorwaarden voorstander van 'mixed housing' zijn.

De groei van het aantal buitenlandse studenten zorgt voor meer mutaties gedurende het jaar en dus ook voor een groter beroep op het beheer dat in één keer goed uitgevoerd moet worden.

3.2 Digitalisering

De maatschappij is digitaal geworden en zal dat nog meer worden. De communicatie met klanten gaat digitaal en vaak via social media. De meningen over ons product en dienstverlening zijn snel gedeeld en we moeten ons beheer mede hierdoor in één keer goed doen. De vindbaarheid van woonruimte neemt fors toe door het gebruik van digitale platforms (Kamernet, HousingAnywhere) en het matchen van vraag en aanbod (al dan niet tijdelijk) gaat steeds sneller (Airbnb). Consumenten raken gewend aan meer producten, goede informatie en zijn gewend om aangeboden producten te vergelijken en te recenseren. Gedrag en beleving worden steeds meer bepaald door digitale kanalen. Aanbieders die hun producten op een slimme maar ook leuke en onderscheidende manier aanbieden zijn de winnaars.

In de directe woonomgeving van studenten is de digitalisering ook prominent aanwezig: digitale sleutels, wifi, digitale waspassen e.d. Studenten verbreden hun analoge woonwereld met een digitale community en gebruiken daarbij allerlei tools.

In het onderwijs worden cursussen steeds vaker digitaal aangeboden en is het de vraag of studenten nog wel per sé naar college moeten komen en in de buurt van de onderwijsinstelling willen wonen. Daar tegenover staat dat bij het digitale onderwijs juist meer behoefte is om elkaar te ontmoeten. Dat vraagt ook om een woonomgeving die daar op inspeelt. Dit is overigens een behoefte die ook los gezien kan worden van de digitalisering; studenten zoeken inspirerende plekken om elkaar te ontmoeten. De onderwijsinstellingen geven hier bij hun campusontwikkelingen in toenemende mate aandacht aan door te kiezen voor een gevarieerd aanbod van studeren, recreëren, ontmoeten en wonen.

3.3 Overheidsbeleid

De overheid is en blijft een onzekere factor; aanscherping van regels waren gemeengoed de afgelopen periode en we verwachten dat dit ook in de komende periode een onzekere factor voor ons blijft. Corporaties worden met de introductie van de Woningwet in 2015 sterk gericht op hun primaire maatschappelijke taak. Dat doen we goed; we verhuren uitsluitend aan de doelgroepen van beleid. De verantwoording over de bedrijfsvoering kent een zware administratieve druk. We moeten voldoen aan veel regels in het kader van compliance en governance. De rol van de gemeenten en huurdersorganisaties is sterker geworden en de kaders in de vorm van woonvisies en prestatieafspraken worden dwingend. Het kabinetsbeleid heeft een directe betekenis voor onze klantgroep de studenten. Het sociaal leenstelsel maakt studeren in het algemeen duurder en studenten maken keuzes die van invloed zijn op hun woningvraag. Het lijkt erop dat jonge studenten langer thuis blijven wonen, dat studenten sneller willen afstuderen en dat het doorstromen MBO-HBO en HBO-WO in omvang afneemt. Per saldo leidt dat tot een

afnemende groei van de woningvraag van de Nederlandse student. Dit is zeker relevant als we daarbij betrekken dat de scherpe groei van de afgelopen periode omslaat in een stabilisatie. De vraag van Nederlandse studenten in totaal wordt minder, waarbij de behoefte aan betaalbare woonruimte juist toe neemt.

Dit laatste wordt ook beïnvloed door wijzigingen in de huurtoeslag. We zien duidelijke signalen in de politiek om de huurtoeslag voor onzelfstandige woonruimte te verminderen of zelfs af te schaffen. Ook voor zelfstandige woningen worden maatregelen voorbereid. Duidelijk is dat de prijs van het wonen er nog meer toe gaat doen.

Onze vestigingen zijn actief in gemeenten die zich kennissteden noemen. Gemeenten en onderwijsinstellingen willen de kenniswerkers die bij de hoger onderwijsinstellingen afstuderen of eraan verbonden zijn, binden aan hun stad. De vraag naar woonruimte voor deze doelgroep is niet exact bekend, maar wel divers. We beïnvloeden deze vraag ook zelf door het strikt handhaven van het campuscontract en onze eigen huurders zoeken mede daardoor vervol woonruimte in ons werkgebied. We zien dat een deel van de startende kenniswerkers aan het begin van hun wooncarrière in de sociale huursector terecht komt. Juist in de kennissteden in de Randstad is de markt gespannen en kunnen woningen specifiek voor die doelgroep door corporaties worden gerealiseerd.

De woningmarkt is weer op stoom gekomen na de crisis van de afgelopen jaren. Waar tot voor kort de locaties voor studentenhuysvesting aangereikt werden bij gebrek aan interesse van andere ontwikkelaars, is dat nu drastisch veranderd. De lokale overheden kiezen steeds vaker voor hogere grondopbrengsten en daardoor zijn geschikte locaties voor studentenhuysvesting schaars geworden.

Een andere maatschappelijke opgave is het huysvesten van statushouders. Wij huysvesten studerende statushouders en maken daarover prestatieafspraken. Gemeenten vinden dat in sommige gevallen niet voldoende en vragen DUWO om ook niet-studerende statushouders te huysvesten.

3.4 Onderwijsinstellingen willen ontzorgd worden

Onderwijsinstellingen hebben tot nu toe een actieve rol gespeeld in het huysvesten van buitenlandse studenten. Ze sluiten met ons contracten af waarmee ze een gegarandeerd aantal woningen (en meestal ook nog gemeubileerd) voor hun buitenlandse studenten hebben. Dit betekent wel dat de kosten van leegstand ook door de onderwijsinstelling worden betaald. Deze kosten kunnen hoog zijn en de besteding van onderwijsgeld aan dit doel is niet gewenst. Onderwijsinstellingen willen minder risico's dragen bij het gegarandeerd beschikbaar stellen van woonruimte.

Onderwijsinstellingen werken aan productdifferentiatie in onderwijsvormen en dat betekent dat er meer variatie in de looptijd van het huurcontract komt, naast een woningvraag die in de tijd variabel is. Er komen meer aanbieders die de (buitenlandse) studenten zonder tussenkomst van de onderwijsinstelling huysvesten. Hoewel dit in het algemeen tegen hogere huren gebeurt dan wij aanbieden, voorziet het in de oplossing voor een groeiende vraag en de behoefte van de onderwijsinstellingen om geen rol hierbij te vervullen en dus ontzorgd te worden. Ondanks onze inzet op betaalbaarheid voorzien we dat we onze positie van 'preferred supplier' dreigen te verliezen.

We hebben een landelijke toelating en merken dat onderwijsinstellingen aan ons de vraag (blijven) stellen om ook buiten het huidige werkgebied actief te worden en ze te voorzien van studentenhuysvesting.

3.5 Marktpartijen

Tot een aantal jaren geleden bestond de particuliere vastgoed markt uit kleine marktpartijen of individuele verhuurders. Het rendement bij studentenhuysvesting is weliswaar niet erg hoog maar in de huidige markt wel zeker en dat kan niet van elke sector waarin belegd wordt, worden gezegd. We hebben daar zelf de afgelopen jaren gebruik van kunnen maken door de rol van beheerder te vervullen voor marktpartijen die in studentenhuysvesting wilden investeren. We zien echter in toenemende mate dat in de grote steden in ons werkgebied marktpartijen zelf studentenhuysvesting ontwikkelen en ook zelf de verhuur voor hun rekening nemen. De huurprijzen zijn weliswaar hoger dan die van ons, maar de dienstverlening is breder dan wij kunnen (vanuit de Woningwet) of willen (vanuit ons betaalbaarheidsbeleid) bieden. Tevens zien we dat ook deze marktpartijen in het betaalbare segment woonruimte aanbieden. Zij kunnen dus op de totale markt actief zijn, terwijl wij zelf gebonden zijn aan het DAEB-segment van de woningmarkt. We zien ook dat zowel gemeenten als onderwijsinstellingen deze initiatieven omarmen. Deze concurrentie is een factor geworden waarop we een antwoord moeten vinden.

3.6 Vraag van studenten en kenniswerkers

De woningvraag van studenten kenmerkt zich traditioneel door betaalbaarheid, locatie en snelle beschikbaarheid. De behoefte aan betaalbare huisvesting neemt toe. De snelle beschikbaarheid heeft de afgelopen jaren een nieuwe dimensie gekregen door de digitalisering. Er is voor studenten meer zicht op de markt gekomen en tevens is er meer behoefte aan een bredere dienstverlening bij de woning. Het gaat niet meer om uitsluitend de woning, maar ook de woonomgeving, de gemeenschappelijke voorzieningen en de services in de vorm van verzekeringen, meubels, informatie, faciliteren van onderhuur, vrije tijd etc. We zien dat dit niet alleen voor buitenlandse studenten geldt, maar dat ook een deel van de Nederlandse studenten behoefte heeft aan deze brede dienstverlening.

De uitdaging is dan wel om de kosten daarvoor te beperken want studenten zijn kritischer op alle kosten tijdens hun studie om te vermijden dat ze een hoge schuld krijgen.

Studenten studeren niet meer aan één instelling. In heel Nederland maar ook in het buitenland worden colleges gevolgd. De flexibiliteit in huisvesting die daarbij nodig is, bestaat niet altijd of wordt niet transparant aangeboden. Er is een toenemende behoefte aan een tijdelijke kamer als de student in ons werkgebied komt en voor de student die in ons werkgebied woont, is makkelijke onderverhuur gewenst. De groep woningzoekenden die na het afstuderen op de markt komen, zijn gebaat bij behoud van betaalbaarheid en een zekere mate van flexibiliteit. De gemeenten streven ernaar om deze groep voor hun stad te behouden en dan is het noodzakelijk dat de eerste stap na de studentwoning er ook is. De woning na de studentenkamer moet ook weer snel beschikbaar zijn, is er één die tijdelijk is want het arbeidscontract en werkplek zijn vaak tijdelijk, het huishouden kan snel in omvang variëren en ze willen de mogelijkheid hebben om daar te wonen waar het gebeurt. Kortom, huren is logisch in die fase, de woonruimte moet zich wel onderscheiden van de studentenkamer die achter gelaten is en de woonlasten kunnen nog niet te hoog zijn. Deze groep kenniswerkers zoekt een woning van rond de 30-50 m² met woonlasten tussen 600 en 900 euro.

3.7 Studentenhuisvesters

We zien dat de categorale corporaties die zich met studentenhuisvesting bezig houden, steeds meer zijn opgegaan in 'algemene' woningcorporaties. Anno 2017 zijn er nog slechts vier categorale studentenhuisvesters in Nederland. De aanjaagfunctie voor meer en betere studentenhuisvesting in Nederland komt daarmee onder druk te staan. Als enige studentenhuisvester hebben wij een adviesraad die gevormd wordt door bestuurders van de hoger onderwijsinstellingen in ons werkgebied. De kleinere studentenhuisvesters hebben moeite om te voldoen aan de eisen die aan een corporatie worden gesteld waar wij met onze omvang en kwaliteit wel aan kunnen voldoen. We beschouwen ons als kennisdrager van de studentenhuisvesting en willen categorale studentenhuisvesters ondersteunen met als doel dit specialisme te behouden om daarmee de specifieke belangen van studenten en onderwijsinstellingen op het terrein van wonen te blijven behartigen.

4. Wat zijn onze ambities voor 2021?

4.1 Missie en Visie

DUWO wil studenten de beste woontijd van hun leven bieden.

Wij zorgen voor voldoende, betaalbare en veilige kamers en woningen in Nederland, van waaruit je je studie voluit kunt beleven. Wij bieden duurzame en innovatieve producten en diensten aan en leggen transparant verantwoording af.

4.2 Ambities

We willen in 2021 dé studentenhuysvester van Nederland zijn en daarbij willen we:

- studenten huisvesten in een betaalbare en duurzame woning die snel beschikbaar is
 - in een woonomgeving die veilig is
 - en onderdeel is van een community waar de student succesvol studeert en later met veel plezier op terug kijkt.
- onze dienstverlening nog beter laten aansluiten bij de belevingswereld van onze klanten.
- huurders hebben die betrokken en actief zijn bij DUWO.
- dat onze huurders de ambassadeurs van DUWO zijn.
- onderwijsinstellingen ontzorgen op het gebied van studentenhuysvesting.
- onze huurders na hun studententijd helpen een volgende stap in de wooncarrière te maken.
- dat gemeenten onze maatschappelijke prestaties waarderen.
- een financieel solide corporatie zijn.
- medewerkers hebben die met veel plezier voor en met onze doelgroepen werken en daar trots op zijn.

4.3 Onze strategie: waarde creëren voor de klant

Onze strategie is dat we klantwaarde ontwikkelen voor studenten en onderwijsinstellingen. De student staat op plaats één. We willen begrijpen wat onze klanten nodig hebben en we willen daar onze woningen, woonomgeving en dienstverlening op aansluiten. Onze klanten en onze producten worden gekoppeld via verbeterde communicatie, distributie en verhuurkanalen en in onze klantrelaties zorgen we ervoor dat we onze klanten aan ons binden. Door dit goed te doen, kunnen we ons van andere aanbieders onderscheiden en zullen studenten bereid zijn en blijven om juist bij ons te wonen. In ons relatiemanagement gaan we op zoek naar strategische partners die voldoen aan onze eisen en daarmee breiden we onze groep van traditionele partners (onderwijsinstellingen, gemeenten en particuliere verhuurders) uit.

Om onze ambities voor 2021 waar te maken hebben we een aantal thema's onderscheiden die elk weer opgebouwd zijn uit een aantal doelstellingen. In de vorige hoofdstukken staan de ontwikkelingen uit het verleden, nu en in de toekomst op het terrein van de markt voor studentenhuysvesting. De thema's die daaruit zijn af te leiden hebben we verbonden aan vraag, aanbod en het matchen van vraag & aanbod. We hebben drie hoofdthema's benoemd waarbinnen we onze doelstellingen uitwerken:

- vraag: **thema Markt & Doelgroep**
- aanbod: **thema Assets, Veiligheid & Duurzaamheid**
- match van vraag & aanbod: **thema Klantbenadering & Klantbeleving**

We realiseren ons dat we om deze ambities waar te maken onze organisatie stevig moeten veranderen en dat we nieuwe, aanvullende competenties en vaardigheden in onze organisatie moeten ontwikkelen. Dit wordt verder vorm gegeven in het **thema Interne Organisatie** waarmee we willen bereiken dat DUWO en de medewerkers in staat zijn om de ambities in de praktijk te realiseren.

De keuzes die we per thema maken worden in het onderstaande beschreven.

4.4 De basis op orde

Om de onderstaande ambities waar te maken, willen we in de periode tussen 2017 en 2021 veel in gang zetten. Een toekomstvisie is mooi en noodzakelijk, maar dat neemt niet weg dat we ook aandacht moeten

hebben voor wat we vandaag en in 2017 moeten doen om te vermijden dat we kijkend naar de toekomst al direct struikelen. Dit noemen we “de basis op orde in 2017”, waarbij gewerkt wordt aan:

- Optimalisatie van de ICT-ondersteuning klantprocessen en financiën
- De digitale ondersteuning van het beheer
- Accommodate-eenheden bij aanvang verhuur op orde
- Het uitvoeren van de welkomstgesprekken
- Het meten van de klanttevredenheid
- Het assetmanagement in alle vestigingen
- De herstart van de DUWO-Academy en de opzet van een trainee-programma

4.5 Markt & Doelgroep

Doelgroepen

Onze corebusiness is en blijft studentenhuisvesting. Ondanks dat de binnenlandse vraag stabiliseert, blijven de tekorten in veel plaatsen hoog of groeien zelfs als we niet fors blijven bouwen. De internationalisering gaat immers onverminderd door en de woningvraag van studenten uit het buitenland is 100%. We willen zo weinig mogelijk onderscheid maken tussen de Nederlandse en buitenlandse studenten die een voltijdopleiding aan een HO-instelling of MBO-instelling volgen. We beseffen dat het gemengd huisvesten van Nederlandse en buitenlandse studenten onder nadere voorwaarden mogelijk is. Onze klanten en stakeholders geven aan dat vervolghuisvesting voor studenten direct na het afronden van hun studie steeds moeilijker is. We willen deze groep waar mogelijk helpen met een eerste opstap naar de reguliere woningmarkt door samen te werken met collega-corporaties en door zelf aanbod te creëren en tijdelijke huisvesting te bieden. Per gemeente zal de behoefte aan deze vorm van vervolghuisvesting bepaald worden. Uitbreiding van de voorraad voor deze doelgroep zal niet ten koste gaan van onze primaire doelgroep, de studenten.

Een belangrijk aandeel in het succes van onze universiteiten en hogescholen ligt in het binden van toptalent tijdens en na de studie. We willen (tijdelijke) huisvesting bieden voor deze groepen zolang zij door een beperkte verblijfsduur en/of laag inkomen zelf die woningen niet kunnen vinden.

De maatschappelijke taakstelling van ons gaat verder dan het bieden van kwalitatief goede en betaalbare studentenhuisvesting. We zijn aanspreekbaar op huisvesting van ‘studenten met een rugzakje’, studenten die om welke reden dan ook bijzondere woonruimte, extra aandacht of begeleiding nodig hebben. Tot deze groep worden ook studerende statushouders gerekend. Uitgangspunt daarbij is ‘schoenmaker blijf bij je leest’; we leveren deze huisvesting en de noodzakelijke begeleiding wordt geleverd door de organisatie die daarvoor de expertise heeft.

Onze doelgroepen ontwikkelen zich in diversiteit. De diversiteit vraagt om gedifferentieerd aanbod van woonruimte, inrichting en services. De vraag gaat dan ook verder dan die naar woonruimte. De genoemde doelgroepen zoeken een fijne woonomgeving met aansprekende gemeenschappelijke voorzieningen en we zullen dit ook in ons productaanbod meenemen.

We maken de omslag van kwantiteit naar meer betaalbare kwaliteit. We willen de doelgroepen vanuit die betaalbaarheid en afhankelijk van hun financiële draagkracht meer keuzen aanbieden en beter aansluiten op de beleving die onze huurders willen hebben in hun studietijd.

De woningvraag van de doelgroep die niet binnen de categorie student of kenniswerker valt, behoort niet tot onze corebusiness. We zullen als een goed verhuurder en beheerder blijven optreden voor de huurders van de woningen in Delft die verhuurd worden aan andere categorieën huishoudens. Het nieuwe assetmanagement wordt ook toegepast op het niet-studentenbezit en de daaruit voortkomende investeringen in het kader van onderhoud, duurzaamheid etc. worden op gelijke manier afgewogen als die in de voorraad van studentenwoningen. In het geval er een in ons reguliere bezit geïnteresseerde corporatie/partij in beeld komt en er een meerwaarde voor DUWO is en dit ook voor de bestaande huurders niet nadelig is, zal het afstoten van deze woningen aan een andere verhuurder worden overwogen.

Locaties

De markt is in belangrijke mate geografisch verdeeld. We beschouwen Nederland als ons totale marktgebied. We zijn kennisdrager van de ‘echte’ studentenhuisvesting en zien het als onze verantwoordelijkheid om studenten in Nederland huisvesting te bieden als dat niet (voldoende) gebeurt. Dit

betekent dat we daar actief zullen worden waar er sprake is van een markt waar aanzienlijke tekorten zijn, de onderwijsinstelling(en) en/of gemeente ons vragen en we in staat zijn daar een levensvatbare businessunit op te zetten. We zien het daarbij als een logische stap om samenwerking met lokale aanbieders van studenteneenheden te zoeken. In eerste instantie door ondersteuning in hun bedrijfsvoering te leveren, maar we sluiten verdergaande samenwerking met een andere studentenhuysvester niet uit.

We willen in ieder geval in ons huidige werkgebied onze positie versterken en dat betekent dat we op basis van ons portefeuilleplan investeringsbeslissingen nemen; de nadruk ligt op uitbreiding in Amsterdam en kleinere uitbreidingen in Den Haag, Delft en Leiden. Voor Delft, Den Haag en Leiden geldt dat we onze positie als marktleider willen behouden.

De positie in Midden-Nederland willen we versterken door de kwaliteit van ons aanbod in Deventer te verbeteren, door zichtbaar aanwezig te zijn in Wageningen en door samenwerking te zoeken met de studentenhuysvesters in de regio. We willen deze vestiging laten doorgroeien tot een basis van ca. 2.500 verhuureenheden in 2025 in een werkgebied dat uit meer gemeenten kan bestaan dan Deventer en Wageningen.

We streven naar een verdere ontwikkeling van de campussen in ons werkgebied. In de afgelopen jaren hebben we met onze partners meegewerkt aan de campussen in elke vestiging en daar waar we die nog niet hebben willen we die campusontwikkeling inzetten.

Resultaat in 2021

Onderwerp	Inhoud	Doorlooptijd
Marktvraag van studenten	Kwaliteit: woningvraag: <ul style="list-style-type: none"> Woningvraag, gewenste dienstverlening, woonbeleving Project buitenlandse bachelor i.c.m. project short short stay Project mixed housing 	2017 - 2018 2017 – 2018 2018 - 2019
Marktvraag van kenniswerkers	Project kwantiteit & kwaliteit woningvraag van de kenniswerkers Project operationele uitwerking kenniswerkers	2017 2017 - 2018
Studenten met bijzondere aandacht	Project operationele uitwerking aandachtgroepen onder studenten	2018
Studentenhuysvesting & de stad	Project maatschappelijke betrokkenheid student in de stad	2017 - 2018
Gewenste product-markt-combinaties	Op basis van marktonderzoek bepalen wat de wensvoorraad in termen van pmc's is	2018 - 2019
Strategie vestiging Midden-Nederland	Strategie bepalen om van de vestiging Midden-Nederland een vestiging met minimaal 2.500 eenheden te maken	2018 - 2019
Strategie campushuysvesting	Uitwerking van strategie om in elke vestiging huysvesting op een of meer campussen te hebben	2017 – 2018

4.6 Assets, Veiligheid & Duurzaamheid

We blijven ons hard maken voor een betaalbare woningvoorraad. We blijven ernaar streven dat 80 tot 85% van onze woningvoorraad betaalbaar is voor studenten tot 23 jaar. De nieuwbouw realiseren we aan de hand van een programma van eisen dat we jaarlijks actualiseren in samenspraak met vertegenwoordigers van huurders. We breiden het uit met sociale omgevingsvoorwaarden waarmee we willen bereiken dat er in de woningvoorraad levendige communities kunnen ontstaan.

We willen de komende 10 jaar uitbreiden met tussen de 5.000 en 10.000 woningen en stellen als (tussen)doelstelling voor 2021 de omvang van de gewenste woningvoorraad voor studenten op 31.000 tot 33.000 eenheden voor onze doelgroepen studenten en kenniswerkers, exclusief de voorraad voor reguliere huishoudens. Met deze groei-ambitie geven we een antwoord op de grotere vraag van buitenlandse studenten, waarbij we ons realiseren dat de binnenlandse markt stabiliseert.

De kwaliteit van onze woningvoorraad voor studenten en niet-studenten willen we integraal aanpakken. Integraal betekent ingrepen in de voorraad op basis van de technische kwaliteit (waaronder veiligheid en

duurzaamheid), de maatschappelijke opgaven en de financiële continuïteit. In het portefeuillebeleid bepalen we de kaders DUWO-breed en werken die verder uit in het assetmanagement op vestigingsniveau. De uitkomsten van het assetmanagement in de vorm van herijkte complexstrategieën vormen de basis voor complexbeheerplannen, waarin de kaders voor het dagelijks beheer vastliggen. We willen meer doelgroepen bedienen en we zien ook dat de vraag per doelgroep meer verscheidenheid kent. We willen de delen van de voorraad flexibel maken waarmee we op korte termijn kunnen reageren op de variabele en soms zelfs acute behoefte. We zullen meer productdifferentiatie en prijsdifferentiatie aanbrenge en dat komt onder meer tot uiting in een variatie naar looptijd van het huurcontract passend bij het onderwijs (van summercourses tot volledige studieperiode), kwaliteit en geleverde dienstverlening. Woonruimte willen we meer in verschillende vormen aanbieden: kaal, gestoffeerd en gemeubileerd. We willen de klanten meer zelf de keuze laten maken. Hiermee is het productonderscheid tussen reguliere studentenhuysvesting en Accommodate kleiner en lopen de producten in elkaar over.

Voor een deel komt de flexibiliteit in het aanbod tot stand door het in beheer nemen van woningen die eigendom zijn van corporaties of marktpartijen, deze woningen kunnen eenvoudig weer uit beheer worden gegeven. We zullen deze lijn doorzetten, waarbij de voorkeur voor eigendom op strategisch belangrijke locaties blijft bestaan (bv. nieuwbouw op campussen) en het aandeel eigendomswoningen ca. 70% is.

In het assetmanagement werken we per complex de fysieke maatregelen verder uit in de vorm van planmatig onderhoud, renovatie, sloop en ombouwen voor wijziging doelgroep. Tevens zullen we in die complexbeheerplannen het passend beheer bij de toenemende internationalisering vorm geven.

We bieden een veilige woning en woonomgeving aan. Die veiligheid heeft betrekking op een brandveilige woning en woonomgeving, een sociaal veilige woonomgeving en op juridische veiligheid door als verhuurder op te treden die alle wetgeving respecteert.

We laten ons in onze investeringen in de voorraad leiden door duurzaamheidsdoelen. In investeringsplannen willen we maximaal profiteren van de technische mogelijkheden die beschikbaar zijn en komen. We geven het duurzaamheidsbeleid een nieuwe impuls door in het assetmanagement expliciet aandacht te besteden aan de energietransitie van de woningvoorraad. We willen de energielabels in de voorraad verbeteren door bij een groot onderhoudsproject of renovatieproject verbeterstappen in labels te realiseren. Belangrijk hierbij blijft wel dat de betaalbaarheid van de woonruimte voor onze huurders niet mag verslechteren.

Onze klanten willen we meer energiebewust met de woning om laten gaan; de Student Energy Race continueren we met als doel via (de) Kences(-leden) op te schalen naar landelijk niveau.

De ambitie om nog veel woningen te realiseren, kunnen we uitsluitend waarmaken als we voldoende bouwlocaties en vastgoed acquireren. We willen waar mogelijk vroegtijdig allianties met onderwijsinstellingen en marktpartijen sluiten om de gemeente te overtuigen niet alleen voor de hoogste opbrengst voor grond of vastgoed te gaan maar ook de realisatie van hun eigen wens voor meer studenten- dan wel kenniswerkerswoningen te honoreren. Verder zullen we zelfstandig op zoek gaan naar locaties en vastgoed in bezit van andere partijen; we sluiten daarvoor samenwerkingsverbanden met marktpartijen en collega-corporaties niet uit.

Resultaat in 2021

Onderwerp	Inhoud	Doorlooptijd
Assetmanagement*)	Per vestiging duidelijk welke maatregelen (complexstrategie) en kosten op complexniveau nodig zijn om in 2021 de wensvoorraad te hebben, zowel kwalitatief, financieel als kwantitatief	2017
Complexbeheerplannen	De uitwerking van de maatregelen uit het assetmanagement in de vorm van aangepaste kaders voor het dagelijks beheer (huurbeleid, onderhoudsaanpak en sociaal beheer)	2017 - 2018
Product- en prijsdifferentiatie en flexibel aanbod	De uitkomsten van het project gewenste PMC's in thema Doelgroep & Markt vertalen naar de	2018 - 2019

	complexstrategieën (in het assetmanagement) én het dagelijks beheer (complexbeheerplannen)	
PvE Nieuwbouw	Uitbreiding van het huidige PvE voor nieuwbouw met een paragraaf over de 'hardware' die nodig is om community-vorming te stimuleren	2017
Duurzaamheidsbeleid	In ons duurzaamheidsbeleid zijn 4 typen maatregelen benoemd: verduurzaming van het vastgoed, gedragsbeïnvloeding, groene energie inkoop en lobby t.b.v. voor onze doelgroep gunstige energiewetgeving. Het assetmanagement en het vergaren en analyseren van de bestaande energiestromen moeten ons in staat stellen om in 2018 concrete duurzaamheidsdoelen te formuleren en hier in verdere jaren mee aan de slag te gaan.	2017: datacollectie en energiemangement & labels gereed 2018: formuleren doelen

*) onderdeel van Basis op orde

4.7 Klantbenadering & Klantbeleving

De student als klant

We richten onze focus meer op de bewoners als klant, waarbij de *klantbeleving* en de diversiteit in vraag en aantal een grotere rol gaan spelen. We bieden wonen "met een plus"; betaalbare woonruimte in alle soorten en maten maar ook beleving, levendige community en services. We zijn snel, to-the-point, goed vindbaar, uitstekend benaderbaar en 24/7 bereikbaar. We spreken de taal van de student en gebruiken communicatiemiddelen van de doelgroep en we luisteren naar en doen het samen met de doelgroep en stakeholders. We zien het belang van een "warme" ontvangst van onze buitenlandse huurders en dat betekent concreet; schone kamers en schone gemeenschappelijke ruimten, informatie over hun verblijf in de stad en een aanspreekpunt in de eerste periode bij DUWO. Niet voor niets is ons motto "feeling at home abroad".

Het imago van DUWO zal studentikozer worden, de dienstverlening meer op afroep en diverser en is als het even kan met een knipoog en zeker van professionele kwaliteit. De dienstverlening leveren we niet alleen,

We zullen studenten meer inzetten in onze bedrijfsvoering; vóór studenten dóór studenten. We halen ze bij het ontwerpproces, geven ze een rol bij de communityvorming, stellen ze aan als studentbeheerders, zorgen voor stage- en leerervaringsplaatsen, organiseren (digitale) klantenpanels en monitoren klanttevredenheid.

Studenten hebben oog voor het milieu en duurzaamheid. We zullen zo veel mogelijk die klantwensen in onze bedrijfsvoering en onze panden en complexen als leidraad nemen en de bewustwording met betrekking tot energiezuinig gedrag via initiatieven als de Student Energy race blijven stimuleren.

De onderwijsinstelling als klant

De onderwijsinstellingen zijn ook onze klanten. We beseffen het belang van de internationalisering voor de onderwijsinstellingen en de noodzaak om daarvoor ook voldoende studentenhuysvesting beschikbaar te hebben, die we zonder tussenkomst van de onderwijsinstelling aan de buitenlandse studenten willen verhuren. We zijn bereid en in staat te investeren in uitbreiding van aanbod in verschillende prijsklassen, woningtypes, kwaliteits- en serviceniveaus met verschillende contractvormen en -periodes. Internationale studenten die voor een langere periode naar Nederland komen, willen we graag zo veel mogelijk een gelijke positie als de Nederlandse student geven en huisvesten met een campuscontract tussen de Nederlandse studenten. Afspraken leggen we bij voorkeur vast in meerjarige (samenwerkings-)overeenkomsten waarbij de financiële risico's beperkt, begrensd en beheersbaar zijn voor DUWO én de onderwijsinstellingen.

We verwachten van de onderwijsinstellingen dat ze voldoende betaalbare woonruimte voor studenten als een gezamenlijke opgave zien waarbij DUWO de rol van 'preferred supplier' heeft. Dat betekent dat we werken aan gemeenschappelijke oplossingen waarbij onderwijsinstellingen locaties en gebouwen voor studentenhuysvesting beschikbaar stellen en actief bijdragen aan de zoektocht naar locaties van en binnen gemeenten.

Marketing van de naam DUWO

We gaan zorgen voor een uitstekende *marketing* van onze betaalbare producten waar het goed wonen is onder het mom van “studeren is de mooiste tijd van je leven en DUWO levert daar een onmisbare bijdrage aan” en meer specifiek voor onze buitenlandse huurders “feeling at home abroad”.

We weten dat we al veel goede en maatschappelijk relevante prestaties leveren. We laten het echter weinig blijken en stralen onvoldoende onze trots uit. We gaan het merk “DUWO” zichtbaar positieve lading geven door te laten zien op welke mooie locaties in de stad we woonruimte aanbieden, op welke campussen we actief zijn, dat onze huurders betaalbaar wonen, dat een diversiteit aan services beschikbaar is etc. We maken de naam DUWO veel zichtbaarder op de complexen.

De marktintelligentie en het markt bewustzijn binnen de organisatie gaan we versterken. Enerzijds door onderzoek maar vooral door medewerkers op te leiden en te werven afkomstig uit de doelgroep om hier verdere uitwerking aan geven.

Klantcontact

We optimaliseren het *klantcontact* met als doel om de communicatie in één keer goed en op tijd te doen. We ontwikkelen ons klantcontactcenter (KCC) door, gaan op zoek naar betere en snellere vormen van communicatie, waarbij we strak sturen op ons belangrijkste digitale kanaal via “mijnduwo”. We stemmen ons social mediabeleid en webcare beleid af op de ontwikkelingen van de sociale media en het gebruik daarvan door onze doelgroep.

De welkomstgesprekken vormen een belangrijke basis om de verbinding met onze klanten te leggen en zijn essentieel bij de borging en in stand houding van de geboden kwaliteit. Het eerste contact met een DUWO-medewerker moet goed zijn en dat betekent tijdig en dat het moet aansluiten op de ervaringen die de nieuwe klant heeft.

De communicatie voor de klant wordt makkelijker en meer servicegericht. Waar mogelijk is gebruiken we beeldmateriaal: foto's, filmpjes, vlogs e.d. Deze lijn zullen we in samenspraak met onze klanten ontwikkelen. De omgang met klanten gaan we verbeteren door waar mogelijk klanten te verleiden (en niet te straffen). Dat neemt echter niet weg dat intensief beheer een kernelement van studentenhuisvesting is en blijft; we zorgen voor een woonomgeving die schoon, heel en veilig is door veel op de complexen aanwezig te zijn.

De klanttevredenheid willen we verhogen door het goed uitvoeren van onze klantprocessen, door meer uit te gaan van het gemak van de klant maar ook door meer woonplezier in onze complexen; we gaan van veel stenen naar meer beleving. De klanttevredenheid gaan we structureel meten en gaan daar prestatie indicatoren aan verbinden.

Woonruimteverdeling en dienstverlening

We leggen veel energie in het versterken van onze vindbaarheid. We optimaliseren daartoe ons *digitaal platform*, bieden een snelle toegang tot het woningaanbod en zorgen voor de benodigde snelheid in het zoekproces. Het instemmen voor kamers (ook wel hospiteren en coöptatie) gaan we vereenvoudigen door de keuze uit kandidaten via een digitale oplossing te ondersteunen. Op het platform kunnen ook andere aanbieders van woonruimte hun aanbod presenteren en door meer prijsdifferentiatie mogelijk te maken, kunnen ex-studenten ook zoeken naar vervolghuisvesting na de studentenkamer.

Het platform wordt ook de plek waar klanten een groter aanbod van diensten bij en om de woonruimte kunnen vinden. We willen een menukaart van diensten ontwikkelen waaruit onze klanten kunnen kiezen. Het gaat dan om aanpalende services bij de woning (zoals meubelpakketten, verzekeringen, fiets, witgoed etc.) die aangeboden worden door andere partijen en waarmee we strategische partnerships willen aangaan. Via het platform maken we mogelijk dat inboedels door studenten aan elkaar verkocht kunnen worden. We willen de klanten ontzorgen en daarbij vooral de keuzemogelijkheden bij hen leggen.

De snelle wisseling in studielocatie die veel studenten in hun opleiding kennen, heeft de behoefte aan onderverhuur vergroot. We willen dat ook via het digitale platform faciliteren.

Bij het matchen van vraag en aanbod verminderen we het onderscheid tussen Nederlandse en buitenlandse student en werken we toe naar een situatie waarin buitenlandse studenten niet meer via een onderwijsinstelling aan woonruimte komen: de integratie van de aanpak Accommodate en regulier. We zorgen voor een balans tussen de belangen van de Nederlandse en buitenlandse studenten. We maken voor de differentiatie in product ook passende huurcontracten.

Om klanten te verleiden voor DUWO te kiezen, willen we ook kunnen experimenteren, waarbij bijvoorbeeld gedacht wordt aan het “proef-wonen”; in de rustige zomerperiode wordt het mogelijk om bij DUWO ervaring op te doen met “op je zelf wonen”.

Resultaat in 2021

Onderwerp	Inhoud	Doorlooptijd
Marketing producten en diensten	Nadere invulling van de menukaart producten en diensten en de wijze waarop we dit met strategische partnerships organiseren	2017 – 2019
Branding merk DUWO	Het merk DUWO verder vorm en inhoud geven. Waar staan we voor, hoe zie je dat in ons gedrag, maar ook aan de buitenkant (huisstijl, leuke gimmicks, acties, communicatie). We zoeken hierbij externe inspiratie en mogelijk ook ondersteuning	2017 – 2020
Betrekken huurders in onze bedrijfsvoering	Uitwerken van uitgangspunt vóór studenten dóór studenten.(studentbeheerders, klantenpanels, coproducentschap, stagiaires, etc.)	2017 – 2018
Welkomstgesprekken *)	Standaardisering werkwijze en uitwerken digitale ondersteuning	2017
Metten klanttevredenheid *)	In 2016 gestart met methode van Tevreden.nl. Na eerste pilots wordt dit verder uitgewerkt tot een meting van klantprocessen en integratie in bedrijfsvoering	2016 – 2018
Integreren regulier en Accommodateverhuur	In Amsterdam is in 2016 een pilot afgerond, in 2017 is de pilot verbreed naar de andere vestigingen. Na positieve evaluatie wordt DUWO-breed het concept uitgerold. Verdere vormgeving mogelijkheden integratie	2018-2019
Beheer inrichten op internationale studenten	Verder inhoud geven aan 'feeling at home abroad' als vervolg op opleveren schone kamers bij aankomst	2018-2019
Communicatiebeleid; social mediabeleid en webcarebeleid	In het verlengde (deels als onderdeel) van de Branding worden keuzes gemaakt rond communicatie	2018 - 2019
Digitaal platform woonruimteaanbod	In 2017 loopt het project vervanging van het bestaande aanbod-platform. Planning is introductie van de basisversie per 1 januari 2018. Maar dan is het nog niet compleet en wordt er verder aan ontwikkeld. Ook willen we meer partijen aan het platform koppelen	2017: basisversie 2018: verdere uitwerking 2017 – 2020: meer deelnemers
Ontzorgen onderwijsinstellingen t.a.v. studentenhuysvesting	Onze dienstverlening naar de onderwijsinstellingen kan verder ingericht worden, minder uitzonderingen en meer service naar de student	2017: basis 2018 – 2020: aanscherping en verbetering

*) onderdeel van Basis op orde.

4.8 Interne organisatie

De medewerkers van DUWO bepalen de kwaliteit van onze woningen en de dienstverlening die wij daaromheen aanbieden. Daarmee zeggen we dus ook dat de kwaliteit, de betrokkenheid en het welbevinden van onze medewerkers van groot belang zijn. We willen een organisatie zijn waarop medewerkers trots zijn en waar ze graag willen werken.

We hechten erg aan ons ondernemerschap en inventiviteit. Pilots en experimenten vormen een vast onderdeel van onze bedrijfsvoering. We zijn een ambitieuze organisatie en zoeken naar nieuwe kansen, maar nadrukkelijk in en volgend op de markt voor studentenhuysvesting. Daar zijn we goed in en dat vinden we leuk. Om de aansluiting te houden met onze doelgroep willen we jonge talenten de ruimte bieden om DUWO verder te helpen.

We willen de marktintelligentie van onze organisatie en medewerkers vergroten; we investeren in het verdiepen van de kennis van de vraag naar dienstverlening en verkennen onze grenzen daarin in samenwerking met externe partijen.

We realiseren ons dat de veranderingen die we als organisatie doormaken en met name de technologische ontwikkelingen veel impact hebben voor zittende medewerkers en willen ze helpen met ons mee te groeien. We willen een platte organisatie blijven die dynamisch is, schakelt op de markt en sterk gericht is op samenwerking.

We beseffen ook dat we als woningcorporatie over onze prestaties verantwoording moeten afleggen aan onze stakeholders en toezichthouders. We zullen dan ook aandacht geven aan structuur en samenhang in organisatie en nemen zaken als risicomangement serieus.

We zijn een netwerkorganisatie: we organiseren een deel van onze dienstverlening aan onze klanten via andere partijen. We kunnen zo de groeiende vraag naar meer en diverse dienstverlening voor een groot deel extern opvangen.

De veranderingen in ons bedrijf willen we samen onze medewerkers en met de klant vormgeven. We betrekken ze daarom zo veel mogelijk bij onze bedrijfsvoering door bv. klantpanels, enquêtes, stages, traineeprogramma's, leerervaringsplaatsen en co-producentschap met de huurdersorganisaties.

4.8.1. HR

De medewerkers van DUWO bepalen direct en indirect hoe tevreden de huurders zijn. Studeren moet de mooiste tijd van je leven zijn en de woningen en diensten van DUWO kunnen daaraan bijdragen. De manier waarop we klanten helpen, te woord staan, onze deskundigheid en vriendelijkheid zijn van groot belang. Onze gedrevenheid om onze producten en diensten te verbeteren en aan te passen aan de verwachtingen van onze doelgroep binnen beperkte budgetten bepaalt ons succes als bedrijf.

Deze visie moeten we centraal vertalen in een duidelijke HR strategie en uitwerken in personeelsbeleid.

We gaan op structurele wijze (als een soort vlootstuw) de vaardigheden en competenties van onze collega's in kaart brengen en eventuele hiaten in de benodigde vaardigheden en competenties op individueel niveau bespreken. We gaan ervoor zorgen dat het personeel de gevraagde beweging (instroom, doorstroom en uitstroom) kan maken: naast opleiden ook uitleggen, enthousiasmeren, inspireren en vooral luisteren en samenwerken.

Daarbij is een eenduidige leiderschapsstijl van hoger en middelmanagement essentieel. We willen investeren in onze managers en medewerkers met trainingen, opleidingen en goede begeleiding. We willen ons personeelsbestand inclusief het management verjongen en beter laten aansluiten op onze ambities en de leefwereld van onze doelgroepen. Studenten zullen we meer een plek geven in onze bedrijfsvoering door stages, trainees, leerervaringsplekken, afstudeerprojecten te begeleiden en aan te stellen als studentbeheerder. Verjongen betekent echter niet dat er geen oog is voor onze 'oudere' collega's zeker nu we allemaal langer blijven werken; we werken aan een duurzame inzetbaarheid van het personeel.

We willen flexibel zijn door in piekperioden meer tijdelijke medewerkers in te zetten.

De kernwaarden en competenties die passen bij de organisatie die we in 2021 willen zijn, gaan we uitwerken en met een strategische personeelsplanning geleidelijk invoeren.

Vanzelfsprekende maar nog niet verplichte competenties zijn digitale vaardigheid en beheersing van de Engelse taal.

Resultaat in 2021

Onderwerp	Inhoud	Doorlooptijd
HR-Strategie	Ontwikkelen van een HR-strategie waarmee ambities uit ondernemingsplan waargemaakt worden	2017
HR-beleid	Personeelsbeleid moet leiden tot het beter laten aansluiten van de kwantiteit en kwaliteit van medewerkers op de doelen die DUWO nastreeft. Onderdelen zijn duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit en verjongingsbeleid.	2018
Talentprogramma & opleidingen	Leidinggevend van de toekomst binden, interne opleidingen om medewerkers adequaat hun taken te laten uitvoeren. Mede gekoppeld aan projecten in andere thema's.	2017 - 2021
Strategische personeelsplanning		2018 - 2021
Duurzame en vitale inzetbare medewerkers	Benoemen van vaardigheden behorend bij het uitvoeren van de (nieuwe) taken. Mede gekoppeld aan projecten in andere thema's .	2018 – 2021
Kernwaarden	Kernwaarden vaststellen passend bij de organisatie die we in 2021 willen zijn	2018

*) onderdeel van Basis op orde

4.8.2. Financiën

Als randvoorwaarde bij dit ondernemingsplan geldt dat er een solide financiële huishouding moet zijn. DUWO wil toekomstbestendig zijn en blijven. Daarom moeten investeringen in nieuwbouw financieel rendabel zijn en de bedrijfskosten op een aanvaardbaar niveau. Financiële continuïteit is voor ons een uitgangspunt. Voor het doen van investeringen is het wezenlijk een goede toegang tot de kapitaalmarkt te behouden. Daarvoor is de beoordeling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) cruciaal. We hanteren de financiële parameters van het WSW dan ook als absolute ondergrens voor het financieel beleid. Om tijdig in te spelen op vraagontwikkelingen of kansen in de markt op het gebied van projectontwikkeling of aankoop van bezit willen we in financiële zin wendbaar blijven. We zullen daarom terughoudend zijn met het lang vooruit vastleggen van grote investeringen. *(deze zin nog aanpassen, overleg met Antoine en Sjors)* Deze terughoudendheid zorgt voor een betere projectbeheersing en het flexibel inspelen op investeringsmogelijkheden op korte termijn.

In de komende periode zullen we overwegen om de eigen ondergrens hoger te leggen om de financiële buffer en de mogelijkheid om zelfstandig (zonder WSW-borging) financierbaar te zijn te vergroten. We willen ons vermogen zo slim mogelijk inzetten en maximaal laten werken voor onze doelstellingen. Voor de kaders van de financieringsstrategie is de ontwikkeling van de wensportefeuille leidend waarbij uitbreiding, kwaliteit en duurzaamheid belangrijke doelen zijn. Daar waar nieuwe strategieën en productmarktcombinaties ontwikkeld worden zullen de financiële parameters een rol spelen bij het onderzoeken van de haalbaarheid ervan. Op basis van de wensportefeuille en de risicobereidheid zullen scenarioanalyses worden gedaan die bepalend zijn voor de te maken keuzes op het gebied van de gewenste kasstroomratio's en de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Fiscaliteit is een steeds belangrijker onderwerp voor woningcorporaties. Ruim een derde van de geldstromen bij DUWO heeft direct of indirect fiscale gevolgen. Dit vraagt om een visie op fiscaliteit en een uitwerking van fiscaal beleid. Uitgangspunt hierbij is dat de visie op fiscaliteit in overeenstemming is met de bedrijfsvisie van DUWO. We willen meer inzage hebben in de rendementen van onze deelproducten; eigen woningen, beheerwoningen, gemeubileerde verhuur. Dit vormt de basis voor rendementsdoelen die we in het portefeuillebeleid vastleggen. We gaan de kosten in de bedrijfsvoering verder optimaliseren. Hierbij ligt de focus op inzicht en analyse van de kosten en het vergroten van schaalvoordelen (inkoopmanagement). We verwerken de gevolgen van de scheiding DAEB / niet-DAEB voor het financieel en fiscaal beleid, de financiering strategieën en de financiële administratie. De financiële administratie is in hoofdlijnen op orde, maar op onderdelen (automatisering, datakwaliteit) kunnen zeker nog verbeteringen worden aangebracht. Dat is ook nodig voor de nieuwe ontwikkelingen die we in het project DUWO4U gaan uitvoeren.

Resultaat in 2021

Onderwerp	Inhoud	Doorlooptijd
Financieel beleid nader formuleren	Hoe zetten we ons vermogen zo slim mogelijk in, op welke ratio's gaan we sturen en welke financieringsstrategie past daarbij?	2017 - 2018
Fiscaal beleid ontwikkelen	Visie op fiscaal beleid vormgeven, fiscaal statuut ontwikkelen	2017
Verwerking scheiding DAEB-/niet-DAEB	In financieel en fiscaal beleid, de financieringsstrategie en de financiële administratie	2017-2018
Definiëren rendement	Financiële rendementseisen ontwikkelen	2017
Inkoopmanagement	Doelen: inkoopvoordeel, zakelijke zuiverheid, juridische afhechting (compliance)	2017
Optimalisatie kosten bedrijfsvoering	Beter sturen op kosten door verbetering inzicht, analyse, rapportage en budgetsturing	2017-2018
Adequate administratie	De financiële administratie is op maat gemaakt voor de eisen die voortkomen uit projecten in andere thema's.	2017 – 2019

4.8.3. ICT

Basis op orde

De digitale afwikkeling van reparatieverzoeken, betere informatievoorziening en het afronden van eerder gestarte ontwikkelingen ronden we af voordat we de nieuwe ambities willen waarmaken. In de kern willen we een optimale en efficiënte operatie. Met het huurdersportaal hebben we hierin een enorme stap gemaakt. Niet elk bedrijfsonderdeel profiteert hier echter van. Dit wordt voor een deel opgepakt in de projecten die onder de noemer 'basis op orde' worden uitgevoerd. We willen ook een betere performance meting. Een manier om te meten wat precies de effectiviteit van een proces of service is zodat we kunnen bijsturen. Het meest voor de hand liggend is het project datawarehouse. Hiermee leveren we meer gerichte rapportages en dashboards die een real-time beeld geven.

Operational excellence en klantenbinding

DUWO heeft in 2012 een enorme stap gemaakt in het digitaliseren van de werkprocessen. We hebben de lijn van 'operational excellence' gekozen. De klantwaarde die we vanaf dat moment bieden, is het gemak waarmee de studenten hun transacties vanuit de studentenkamer zelf kunnen regelen. We gaan werken aan een optimale, efficiënte operatie, waarbij klantbinding en klantbeleving centraal staan. Een dergelijke basis hebben we nodig als DUWO de komende jaren alle ambities wilt bereiken.

Dit betekent dat we vanuit meerdere disciplines naar de effectiviteit van onze klantbenadering, het huurdersportaal en het klantcontactcentrum moeten kijken. We laten ons inspireren door de gehanteerde strategie van succesvolle bedrijven (zoals Coolblue) die voert met als doel die ook voor DUWO toe te passen.

Beleving student; gemak in dienstverlening

Het aantrekkelijk maken van DUWO voor de student moet in eerste instantie het gemak van de student dienen. We willen nog steeds dat de student thuis en 'vanaf de bank' al zijn transacties met DUWO kan uitvoeren. Dat betekent concreet het optimaliseren van het huurdersportaal en de interactie met het klantcontactcentrum verbeteren. Hier zit ook een interessante toekomstige ontwikkeling in om de toegang tot services en dienstverlening te vergroten. De artificial intelligence die software assistenten gebruiken op dit moment is al van een hoog niveau. De komende jaren zal de kwaliteit en mogelijke interactie met de gebruiker alleen maar toenemen. Het is niet ondenkbaar dat de app markt aanzienlijk zal slinken en dat er meer geïnvesteerd wordt in specifieke add-ons op de digitale assistent.

Privacy en security

De nieuwe Europese privacy wetgeving die 25 mei 2018 van kracht wordt, vraagt veel van de informatiehuishouding van DUWO. Vanaf dat moment is er minimale ruimte om persoonsgegevens op te slaan. Daarnaast moeten we de beveiliging van de verschillende systemen ook verbeteren. We willen bekend staan als een organisatie waar persoonsgegevens veilig zijn. Deze doelstelling gaan we behalen door middel van het verbeteren van de technische beveiliging. Maar ook door het verbeteren van de zwakste schakel in dit geheel: de mens. Meerdere keren per jaar zullen we het bewustzijn van de DUWO medewerkers vergroten zodat het risico op beveiligingsproblemen en datalekken zo klein mogelijk blijft.

Gezonde informatie- en ICT-architectuur

Een uitdaging waar we voor staan is om een balans te vinden tussen de flexibiliteit die de nieuwe ambities (uitgewerkt in de projecten) gaat vragen en de richting die eerder is gekozen binnen de huidige architectuur. Het is belangrijk om de ICT-architectuur gezond te houden. Daarnaast hebben we ook te maken met de ontwikkelingen van enkele standaarden. De student verwacht simpelweg een bepaalde mate van kwaliteit en er is steeds meer eenduidigheid in de manier waarop webtransacties zich voltrekken. We zullen wat dat betreft zoveel mogelijk met de stroom mee bewegen. Het is daarom belangrijk om bovenop deze ontwikkeling te zitten en samen met de leveranciers te waarborgen dat we niet afwijken van deze lijn.

Resultaat in 2021

Onderwerp	Inhoud	Doorlooptijd
Afronden lopen digitale ondersteuning processen *)	Deelprojecten over digitalisering reparatieverzoeken, welkomstgesprekken, beheer, Datawarehouse, DMS	2017

Strategie voor combinatie 'operational excellence' en klantenbinding	Werken aan een optimale, efficiënte operatie, waarbij klantbinding en klantbeleving centraal staan, aansluitend op projecten in andere thema's	2018 - 2019
Modernisering interactie met student	Onderzoek naar toepasbaarheid van organic user-interfaces	2018 – 2019
Gezonde informatie- en ICT-architectuur	Balans vinden tussen de flexibiliteit van de nieuwe ambities en een efficiënt ingerichte ICT-infrastructuur, mede gekoppeld aan projecten in andere thema's. Goede samenhangende, soepel werkende en flexibele interfaces.	2017 - 2019

*) onderdeel van Basis op orde