

# Kansen bieden

Krachten Bundelen  
Betrouwbaar in wonen

Strategie 2023+



17 november 2022

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Proloog</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Het verhaal van Dudok Wonen</b> .....	<b>4</b>
	Trots op wat is bereikt .....	4
	Toegevoegde waarde.....	4
	Van buiten naar binnen .....	4
	Voor fundamentele woonvraagstukken .....	5
	Eigen kracht en menselijke maat .....	5
<b>3</b>	<b>De wereld is in beweging</b> .....	<b>6</b>
	Woningnood .....	6
	Verduurzamen van het wonen .....	6
	De verschillen nemen toe .....	7
	De menselijke maat staat onder druk.....	7
<b>4</b>	<b>Hoe wij daarmee omgaan</b> .....	<b>8</b>
	Niemand maakt het verschil alleen .....	8
	Onze benadering van de samenleving .....	8
	Onze benadering van onze bewoners.....	8
	Onze benadering van de eigen organisatie.....	8
	Hoe dat zich verhoudt tot onze missie .....	9
<b>5</b>	<b>Onze vier strategieën voor de komende jaren</b> .....	<b>10</b>
I	Een toegankelijker regio, door nieuwbouw en doorstroming .....	10
II	Betrouwbaar in wonen, door toekomstbestendige woningen en passende dienstverlening .....	11
III	Veerkrachtige wijken, door samenwerken met bewoners en partners in de wijk. ....	12
IV	Daadkrachtige organisatie, door procesmatig werken vanuit de menselijke maat .....	12

# Dudok Wonen 2023+

## 1 Proloog

Wie van Hilversum via Bussum en Naarden naar Almere fietst, begrijpt onmiddellijk waarom hier zoveel mensen graag wonen. De kernen hebben ieder een eigen karakter, met groen en rust als gemeenschappelijke kenmerken. Het zijn welvarende gemeenten waar het goed wonen is voor veel mensen, ongeacht inkomen, achtergrond of leeftijd. Dat ontspannen en inclusieve wonen, nabij economische en culturele knooppunten zoals Amsterdam, Amersfoort, Almere en Utrecht, maakt dit gebied geliefd bij bewoners en woningzoekenden.

Die populariteit vormt paradoxaal genoeg ook de grootste uitdagingen voor Dudok Wonen om mensen met een bescheiden inkomen een passend thuis te bieden. Dat was 15 jaar geleden zo en is het anno 2022 nog steeds. Juist in gebieden waar veel mensen willen wonen worden de marktprijzen van huur- en koopwoningen hoger en de rijen voor betaalbare woningen langer. Veel mensen zijn afhankelijk van een sociale huurwoning waar ze lang op moeten wachten. Dudok Wonen merkt dat die wachtrij er ook is voor de middenhuur en de sociale koop. Ze merkte afgelopen jaren dat steeds meer mensen tussen de wal en het schip terechtkomen en bood daar – onder andere met sociale koop - een oplossing voor.

Daar komt bij dat vooral in populaire gebieden de bewoners veel van wat ze kennen willen beschermen. Juist daar wordt verandering vaak gezien als potentieel gevaar. Bouwen is altijd een zichtbare verandering. Omdat het ten koste gaat van bijvoorbeeld het zo gewaardeerde groen of omdat het sowieso spannend is als er nieuwe burens komen wonen. Toch is die verandering wel nodig om ons werkgebied ook in de toekomst een thuis te laten zijn voor iedereen. Om een gebied te blijven waar de bewoners elkaar ongeacht inkomen, leeftijd of achtergrond ontmoeten. Die gemengde samenleving beschouwen wij bij Dudok Wonen als een van de belangrijkste verdiensten van ruim een eeuw volkshuisvesting. Maar hoe houden we het zo? Hoe kan Dudok Wonen blijven inspelen op de behoeften van bewoners en van de samenleving als geheel?

Wij zijn als woningcorporatie natuurlijk bekend met de omvang en de complexiteit van de uitdagingen op het gebied van het wonen, maar zelden was de problematiek zo urgent en de toekomst zo ongewis. We zitten in meerdere crisissen tegelijk en het zijn ontwikkelingen waar we de afloop maar moeilijk van kunnen inschatten. Dit raakt mensen niet alleen individueel, maar ook het functioneren van de samenleving als geheel.

Deze situatie ontslaat ons natuurlijk niet van de plicht te doen wat we kunnen, om samen met onze partners te anticiperen waar mogelijk, maar de realiteit dwingt ons wel tot enige bescheidenheid.

## 2 Het verhaal van Dudok Wonen

### Trots op wat is bereikt

Dudok Wonen bestaat ruim 100 jaar en heeft in die tijd veel opgebouwd. Op dit moment helpen wij jaarlijks circa 700 huishoudens aan een huur- of koopwoning. In totaal huisvesten wij bijna 8.000 huishoudens waarvan ruim driekwart in een betaalbare huurwoning en bijna een kwart met een sociaal kooparrangement. Daarnaast beheren wij meer dan 9.000 woningen, garages, zorgcentra, scholen en kantoren. De woningen van onze rechtsvoorgangers staan met name in Hilversum, Naarden en Bussum. Sinds 2019 rekenen we ook Almere tot ons werkgebied. Daarnaast bedienen we enkele bewoners in Huizen, Blaricum en Baarn. Met ons wendbare bedrijfsmodel hebben we een krachtige organisatie met betrokken medewerkers en een gezonde financiële basis. Dat stelt ons in staat om ook in de toekomst te kunnen blijven investeren in woonoplossingen voor mensen die dat nodig hebben.

Sinds 2013 werken we vanuit de door ons zelf getransformeerde Melkfabriek in Hilversum dat meer is dan een kantoor. Het multifunctionele gebouw draagt bij aan de gebiedsontwikkeling van "over het spoor" naar een vitaal woon- en werkgebied in postcode 1221. De monumentale hal is een door velen gewaardeerde ontmoetingsplek waar ook de dialoog over onze bijdrage aan de volkshuisvesting met en door velen wordt gevoerd. Niet in de laatste plaats door bestuur en leden van onze Huurders Belangenvereniging, die zich ontwikkelde tot een kritische, deskundige en betrokken belanghouder.

### Toegevoegde waarde

Onze naamgever W.M. Dudok werkte vanuit een grote opdracht, een uitbreidingsplan voor Hilversum, aan kwaliteit tot in de kleinste details. Het resultaat wordt decennia later terecht door velen geroemd. Zijn werk vormt voor ons zelf nog steeds een bron van inspiratie.

Vanuit het besef dat effecten van keuzes met betrekking tot vastgoed en wonen meestal lang en breed doorwerken, investeren we al jaren in goed doordachte woonconcepten zoals onze sociale koopproducten en 'In between places', realiseren we woningen die onze huidige en toekomstige bewoners dierbaar zijn, geven we medewerkers de ruimte voor maatwerk als de regels geen uitkomst bieden en organiseren we het gesprek met bewoners en andere belanghouders over onze bijdrage aan een samenleving waar iedereen een plek kan vinden. Dat is de afgelopen decennia aardig gelukt.

We weten dat we op bepaalde terreinen nog een slag te maken hebben, met name de kwaliteit in onze dienstverlening. Het kan altijd beter, daar gaan we de komende jaren ook voor, maar we zijn trots dat we met oog voor kwaliteit een herkenbare bijdrage leveren aan het wonen in ons werkgebied.

### Van buiten naar binnen

Dudok Wonen is een maatschappelijke organisatie die zich sterk maakt voor fundamentele woonvraagstukken die van betekenis zijn voor de woonsituatie van mensen die behoren tot de lagere- en midden inkomensgroepen. Onze basis zijn onze medewerkers en ons maatschappelijke vermogen. Dat zetten we in voor het (mee) financieren, ontwikkelen en beheren, het verhuren en sociaal verkopen van woningen. Onze wettelijke toelating als woningcorporatie gebruiken we om onze woondoelstellingen effectief en doelmatig te realiseren.

Om te weten wat onze bijzondere aandacht verdient, kijken we naar onszelf door de bril van de bewoner en de samenleving. Als bestaande woonvraagstukken zich ontwikkelen, er zich nieuwe aandienen of als de inzet van andere partijen verandert, dan heeft dat consequenties voor onze strategie. Dat kan alleen als we verbonden zijn met de wereld om ons heen, met de bewoners en woningzoekenden, met de partners in ons werkgebied, met de politiek, de wetenschap en de economie. En als we ons gevoelig blijven tonen voor het sentiment in de samenleving.

## Voor fundamentele woonvraagstukken

Als maatschappelijke organisatie, die al ruim honderd jaar bijdraagt aan de samenleving en dat ook de komende honderd jaar wil blijven doen, hebben we meer dan gemiddeld aandacht voor fundamentele woonvraagstukken. Een woonvraagstuk is fundamenteel als het zich niet vanzelf oplost en het functioneren van de samenleving erdoor wordt belemmerd. Als wij denken dat we het verschil kunnen maken op fundamentele woonvraagstukken die door anderen onvoldoende worden opgepakt, nemen wij in overweging deze tot doelstelling voor Dudok Wonen te maken. Daarom is onze aandacht, behalve naar mensen met een lager inkomen, de laatste jaren bijvoorbeeld ook uitgegaan naar de mensen (middeninkomens en spoedzoekers) die op de woningmarkt tussen wal en schip raken.

## Eigen kracht en menselijke maat

Dudok Wonen werkt vanuit een positief mensbeeld dat uitgaat van de eigen kracht van mensen. Dat uitgangspunt is voor ons zo belangrijk dat het een plek heeft in onze missie en statutaire doelstelling. Dit betekent dat wij bewoners het liefst faciliteren om het leven zelf de gewenste draai te geven, zich te ontwikkelen naar vermogen en daarbij de beste weg te zoeken. Tegelijkertijd ervaren we dagelijks dat ieder mens anders is en voor veel mensen de omstandigheden – al dan niet tijdelijk - ontbreken om zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Uitgaan van eigen kracht betekent dat we ook deze mensen recht doen en in hun waarde laten. Dat willen we doen door niet onze eigen systemen, maar hun behoeften en mogelijkheden als basis voor onze betrokkenheid te nemen. Ook als dat maatwerk vereist en tot hogere kosten leidt.

### 3 De wereld is in beweging

De wereld is in beweging. De woningnood is nog nooit zo hoog geweest. Het gaat niet goed met het klimaat. Alles wordt duurder, ook op de woningmarkt. Bewoners hebben grote zorgen of ze de woonlasten nog kunnen betalen. Zeker in ons werkgebied wordt het voor mensen met een bescheiden inkomen, voor starters en voor mensen in een kwetsbare positie steeds moeilijker een woning te bemachtigen. En als het lukt, dan is dat steeds vaker niet in een wijk waar de rijkere medebewoner woont. De gemengde samenleving, waar een plek is voor iedereen, waar iedereen het gevoel heeft ertoe te doen en we elkaar nog ontmoeten ongeacht inkomen of achtergrond, staat onder druk. Samengevat liggen hierin de grote woonvraagstukken voor de komende jaren.

#### Woningnood

Sinds een aantal jaar staat de volkshuisvesting weer volop op de agenda en dat is terecht. Het grote tekort aan woningen in combinatie met de economische ontwikkelingen (zoals hoge grondprijzen en lage rente) en de wettelijke bepalingen (zoals de woningwet), maakt het voor veel huishoudens nauwelijks mogelijk om een geschikte woning vinden te vinden. Het gevolg is dat ook in ons werkgebied veel bewoners noodgedwongen blijven wonen in een woning die eigenlijk niet meer past. De woning die wel past is vaak niet beschikbaar. Denk aan ouderen die moeilijk de trap op kunnen, denk aan gezinnen waar het tweede kind op komst is en denk aan jongeren die zelfstandig willen wonen. Met die laatste groep raken we aan mensen die helemaal geen eigen woning hebben. Al jaren neemt het aantal mensen toe dat geen zelfstandige woonruimte heeft, maar dat wel wil en kan. Een deel daarvan is zelfs dakloos. Daarnaast hebben we moeite bijzondere doelgroepen – bijvoorbeeld de uitstroom uit de ggz en statushouders - te huisvesten.

Het wonen staat hoog op de politieke agenda. Het kabinet zet er op in dat er de komende jaren honderdduizenden woningen worden bijgebouwd en gaat daar via prestatieafspraken en flankerend beleid actief op sturen. Onderdeel hiervan is dat gemeenten met minder dan 30% sociale huurwoningen vooral veel sociaal moeten toevoegen.

De meeste gemeenten in het Gooi halen dat percentage nog lang niet en ook Almere zit nog niet op die 30%. De grote populariteit van dit woongebied in combinatie met de beperkte mogelijkheden/bereidheid om het aanbod uit te breiden, zorgt er voor dat het lagere- en middensegment nauwelijks kansen heeft om een woning te vinden. Ter illustratie: Gemiddeld reageren 270 mensen op een vrijkomende woning in Hilversum of Bussum. En de mensen die uiteindelijk de woning krijgen, hebben jaren moeten wachten. Voor degenen die vanwege hun inkomen niet in aanmerking komen voor een sociale huurwoning, is er geen monitor voor de wachtrij. Maar uit onze praktijk van middenhuur en sociale koop kennen wij de frustrerende zoektocht van deze middengroepen.

#### Verduurzamen van het wonen

We zien ook dat onze woningen niet altijd toekomstbestendig zijn. Onze bewoners worden steeds ouder en dat stelt eisen aan de toegankelijkheid van onze gebouwen. Ook hebben veel woningen nog een te hoge warmtevraag en zijn voor warmte en koken nog afhankelijk van gas. Dat moet beter. We moeten onverminderd doorgaan om de warmtevraag van onze woningen te beperken. Niet alleen vanwege het klimaat, maar ook voor de energierekening van onze bewoners.

Als we woningen bouwen en renoveren moet dat met oog voor de toekomstige gebruiker, meer energiebewust, maar ook met minder belastende materialen in een woonomgeving die aansluit op het veranderende klimaat. Klimaatadaptief dus, wat meer ruimte betekent voor groen om zowel tegen schaarste als overvloed van hemelwater beter bestand te zijn, hittestress en de vraag voor verkoeling te beperken. Daarbij hebben wij oog voor de afkomst en het hergebruik van materialen.

In ons werkgebied kan bij de energietransitie weinig tot geen gebruik gemaakt worden van de restwarmte van (industriële) bronnen of van lokaal opgewekte windenergie. Toch zien we kansen en werken we aan de realisatie van de energietransitie. Door partners te zoeken en gemeenten te stimuleren met ons mee te denken.

## De verschillen nemen toe

Met bouwen en verduurzamen zijn twee enorme woonopgaven benoemd, maar zeker zo fundamenteel is de opgave de gedifferentieerde samenleving te behouden en te versterken. Het gaat het om een samenleving waarin iedereen – ongeacht inkomen, achtergrond, talent geaardheid – mee mag doen en daarbij het gevoel heeft ertoe te doen. Dat vraagt inzet op het gebied van onderwijs, werk en nog veel meer, maar zeker ook op het gebied van wonen. Er moet voor iedereen een reële kans op een passende woning zijn, in wijken waar het prettig wonen is. Het vergroten van die reële kans voor lage en middeninkomens in ons héle werkgebied is dus ook vanuit dit oogpunt cruciaal.

In de meeste buurten en wijken in het Gooi leven mensen prettig samen op een manier die hen past. Voor deze bewoners is de buurt een solide basis voor een waardevol leven. Maar er zijn ook wijken waar die positieve basis er niet meer is of onder druk staat. Bijna altijd zijn dit de wijken waar veel bewoners minder zelfredzaam zijn vanwege – vaak in combinatie – zorgen over bestaanszekerheid, gezondheidsproblemen en problemen op het gebied van taal en cultuur. Het Gooi en Almere hebben geen wijken waarin de zorg om leefbaarheid de aandacht trekt van landelijke programma's. Maar onze aandacht heeft het wel.

Ook in het Gooi zien we dat bewoners met een lagere zelfredzaamheid steeds meer zijn aangewezen op corporatiewoningen en dat dit – zeker in wijken waar veel corporatiewoningen bij elkaar staan – samengaat met meer overlast en minder veiligheid. Dit wijst er op dat de wijken de veerkracht missen om gebeurtenissen die het goed samenleven verstoren met elkaar op te vangen. Dat geldt ook voor wijken waar Dudok Wonen veel bezit heeft.

De gemeente Almere kent een andere opbouw dan de Gooi & Vechtstreek. Op grotere schaal zien we dat daar de veerkracht onder druk staat. Sommige delen tonen zich echter veerkrachtiger dan andere gebieden, waaronder Almere Poort waar Dudok Wonen bezit heeft.

Het gemis aan veerkracht in sommige wijken is ook een signaal dat de bewoners de aansluiting met de krachtige, meer welvarende gebieden in de stad en de regio zijn kwijtgeraakt of dreigen te verliezen. Dat is zorgwekkend voor de mensen die er wonen, maar ook voor de gemeente en zelfs voor de regio als geheel. Want wanneer verschillen tussen groepen in kansen, positie en opvattingen dreigen uit te groeien tot scheidslijnen, groeit het risico op minder solidariteit, minder verbondenheid, minder sociaal vertrouwen en meer polarisatie. De schade kan lang onopgemerkt blijven, maar is moeilijk te repareren. Hoe kan vervreemding worden voorkomen en het prettig samenleven worden bevorderd in een regio waar iedereen de kans heeft op zinvol en volwaardig meedoen?

## De menselijke maat staat onder druk

De verscheidenheid in onze samenleving neemt toe. De combinatie van demografische, economische en sociaal culturele ontwikkelingen zorgt ervoor dat mensen niet op basis van algemene kenmerken in één hokje te plaatsen zijn. Een persoon kan – maar hoeft niet – tegelijkertijd kwetsbaar en zelfstandig zijn, vakman en vluchteling, lokaal geïsoleerd en digitaal verbonden zijn, weinig middelen hebben en een hecht netwerk, zorgbehoevend en mantelzorger zijn, enzovoort.

Om voor mensen het goede te kunnen doen en hen vooruit te helpen, is het wezenlijk te handelen vanuit de werkelijke situatie, beleving, behoefte en mogelijkheden van de mensen. Dat stelt nieuwe eisen aan ons en aan onze manier van samenwerken. Eisen die in combinatie met een systeemdruk en financiële druk een uitdaging zijn.

## 4 Hoe wij daarmee omgaan

Waar gaat Dudok Wonen – wetend wie we zijn, waar we staan en wat er speelt - de komende jaren de meeste toegevoegde waarde hebben? We hebben ons de vraag gesteld of de in voorgaande hoofdstukken benoemde vraagstukken aanleiding geven om andere prioriteiten te stellen.

### Niemand maakt het verschil alleen

De belangrijkste verandering is dat we ons meer dan voorheen bewust zijn dat we als toegelaten instelling niet alleen een rol spelen in het leven van individuele huishoudens, maar ook in het samen leven van bewoners. Dat vraagt dat we onze inzet en ook het oordeel over ons presteren in een breder maatschappelijk perspectief plaatsen. Een spannende verandering, omdat het hogere doel dat we daarmee nastreven, verder reikt dan we zelfstandig kunnen bereiken. Succes wordt meer afhankelijk van onze verbinding met bewoners en het netwerk waarin we werken.

### Onze benadering van de samenleving

Wij streven naar een regio waar iedereen erbij hoort, daar doet iedereen mee, kan iedereen zichzelf zijn en heeft iedereen het gevoel ertoe te doen. Dit vraagt – letterlijk en figuurlijk – een plek voor iedereen. Maar door een combinatie van demografische, economische en ruimtelijke factoren is die plek in ons werkgebied allesbehalve vanzelfsprekend. Zonder expliciete aandacht voor de sociale opbouw nemen de kansen voor lagere en middeninkomens hier verder af en worden de verschillen tussen corporatiewijken en de overige wijken te groot. Daarom kiezen wij ervoor om de kracht van Dudok Wonen de komende jaren te blijven richten op een gedifferentieerde opbouw van de samenleving in ons werkgebied. Omdat het nodig is, omdat we in deze regio verankerd zijn en omdat we de overtuiging hebben dat wij hier bij uitstek de rol als huisvester van lagere- en middeninkomens kunnen nemen.

### Onze benadering van onze bewoners

In onze missie is ons uitgangspunt verankerd dat Dudok gelooft in de eigen kracht van bewoners en woningzoekenden en dat daar een passende woning bij hoort. Een woning die mensen in staat stelt een goed leven op te bouwen. We ervaren dat dit geloof in eigen kracht van de bewoner nu een nieuwe invulling vraagt van ons als aanbieder van passende woningen. Omdat de wereld in veel opzichten complexer is geworden, omdat bewoners steeds vaker de vaardigheden missen daar op eigen kracht goed mee om te gaan en omdat we soms concrete signalen ontvangen dat bewoners soms iets anders van ons verwachten dan dat we doen. Wij zien dat veel van wat we doen bij iedere bewoner en voor iedere woning op dezelfde manier kan en vaak zelfs moet. Die zaken kunnen we intern stroomlijnen, om de bewoner zodoende in een keer goed en snel van dienst te kunnen zijn. Andere zaken vragen juist iedere keer een andere invulling, inlevingsvermogen en maatwerk. Wat een standaard aanpak vraagt gaan we stroomlijnen om maatwerk te kunnen leveren waar de situatie daar om vraagt. De uitdaging is daar vervolgens samen met de bewoner invulling aan te geven. Geloof in eigen kracht vullen we zo in met samenkracht.

### Onze benadering van de eigen organisatie

Uitvoering en beleid verdienen bij Dudok wonen dezelfde liefde en aandacht. We waken ervoor dat onderscheidende kwaliteit een doel op zich wordt. We blijven in de kern wel wie we zijn - dat betekent dat we altijd nadenken over hoe het beter kan en een tikkeltje eigenwijs - maar niet alles hoeft iedere keer opnieuw. Ook niet als we daarvoor wel de kennis en competenties paraat hebben en ook niet als we zeker weten dat we het een paar procent beter kunnen maken. Het denken moet in verhouding staan tot het doen. Uitvoering en beleid verdienen dezelfde liefde en aandacht. En die kunnen we niet geven als we op het schaalniveau van Dudok Wonen complexiteit blijven toevoegen. De uitdaging is om een nieuwe balans te vinden tussen ambitie, schaal en complexiteit.



## Hoe dat zich verhoudt tot onze missie

Dudok Wonen vergroot de onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt. Dudok Wonen biedt kansen op een passende woning, gebaseerd op geloof in eigen kracht. We beheren het maatschappelijk vermogen zodanig dat de middelen beschikbaar blijven om ingezet te worden voor woondoelestellingen maatschappelijke woonvraagstukken op korte en lange termijn.

Deze missie blijft de komende jaren ongewijzigd, maar de in het voorgaande hoofdstuk benoemde overwegingen geven wel een eigentijdse kleur aan de manier waarop we de missie verwezenlijken. Dat betekent dat het streven naar onafhankelijkheid van mensen op de woningmarkt blijft, maar de invulling die wij daaraan geven erop gericht is om meer mensen een kans te bieden op een passende woning. Zeker anno nu – in tijden dat we kunnen spreken van een wooncrisis –, zodat zij zich minder afhankelijk voelen van de woningmarkt. Zonder interventies leidt die afhankelijkheid in een sterke woningmarkt tot de situatie dat een grote groep mensen niet meer kan (blijven) wonen in het gebied waar ze sociaal cultureel of economisch mee verbonden zijn. Het begint daarom bij het kunnen bieden van een plek om te wonen.

### **Passende woning krijgt een bredere betekenis**

De woorden in de missie blijven dezelfde, maar de betekenis van 'passende woning' verandert wel. Omdat de plek waar je woont steeds bepalender wordt voor de kansen die mensen hebben, moet passend anno nu gaan over de woning en de woonomgeving. Dat betekent dat een passende woning voldoet aan hedendaagse en duurzame kwaliteitseisen en betaalbaar is voor de bewoner. Maar nadrukkelijk ook vraagt om een omgeving waar de bewoner zich veilig voelt, vanwaar men eropuit kan gaan om zich te ontplooien en waar men graag weer thuiskomt. Daarmee kan Dudok Wonen bijdragen aan de basis voor bewoners om mee te doen, er toe te doen en vooruit te kijken. Zowel de woning als de woonomgeving bepalen wat passend is.

### **Eigen kracht en samenkracht**

Het geloof in eigen kracht van mensen – huurders, kopers, medewerkers - speelt een belangrijke rol in de keuzes die Dudok wonen altijd heeft gemaakt. Mensen in hun kracht zetten, maatwerk en bijzondere woonproducten voor mensen die tussen wal en schip vallen zijn uitingen daarvan. We hebben geleerd dat eigen kracht verschillende dimensies heeft (regelkracht, financiële kracht en ontwikkelkracht) en bovendien niet statisch is. Door onze volkshuisvestelijke kracht in te zetten- de mogelijkheden die we als toegelaten instelling hebben om te bouwen en te verdelen – kunnen we mensen een wooncarrière bieden die bij hen past. Wij bieden het aan, we gaan stimuleren en faciliteren, maar uiteindelijk is het aan (de eigen kracht van) de bewoner zelf. Vanzelfsprekend wordt niemand gedwongen te verhuizen, de keuze daartoe maakt een bewoner zelf, maar we kunnen het wel heel verleidelijk maken. Dat blijven we doen.

Tegelijkertijd ervaren we dat de eigen kracht van steeds meer bewoners niet voldoende is om zelfstandig overeind te blijven of vooruit te komen. Zeker voor deze bewoners is het cruciaal dat wij een betrouwbare en voorspelbare verhuurder en beheerder zijn. En waar dat niet genoeg is, is meer aandacht nodig voor het functioneren van het systeem rond die bewoners en voor het samenleven in de wijk. Dudok Wonen maakt deel uit van dit systeem. Net als andere organisaties waar de bewoner mee te maken heeft en het sociaal netwerk van de bewoners. Geloof in eigen kracht, krijgt zo een uitwerking in beheerkracht (van de woning), samenkracht (rond de bewoner) en veerkracht (van een gebied).

Wij hebben de overtuiging dat we nog meer kansen kunnen bieden aan de mensen die ons nodig hebben. De basis blijft onze volkshuisvestelijke kracht en onze beheerkracht. Die moeten altijd voldoende zijn. Maar om effectiever te zijn in het realiseren van onze missie voor iedereen, dragen we daarnaast bij aan de samenkracht rond de bewoner en de veerkracht van een gebied. Dat vergroot de kans op een woning die bij onze bewoners past, op een woonsituatie waarin men zich prettig voelt en op een plek die uitnodigt om mee te doen. Dat gaan we meer doen.

## 5 Onze vier strategieën voor de komende jaren

### I Een toegankelijker regio, door nieuwbouw en doorstroming

Deze strategie richt zich op de volkshuisvestelijke kracht van Dudok wonen. Een toegankelijke regio is een regio waar iedereen, ongeacht inkomen of achtergrond, kans heeft om zich te vestigen of te verhuizen. Dat kan alleen als er voldoende woningen beschikbaar komen en er voor alle groepen een kans is om daarvan te profiteren.

In ons hele werkgebied is een groot woningtekort en stagneert de doorstroom. Hierdoor zijn er steeds minder woningen beschikbaar voor mensen die binnen of naar de regio willen verhuizen. En waar die mogelijkheden er wel zijn, zijn de kansen niet gelijk verdeeld. Wil je kans maken op een woning dan moet je of veel te besteden hebben of veel rechten hebben opgebouwd. Heb je beiden niet, dan is de kans op een passende woonsituatie in ons werkgebied zeer klein. Daarom willen wij dynamiek in het wonen ondersteunen en bijdragen aan het realiseren van meer passend aanbod door nieuwbouw en actieve doorstroming.

#### Door nieuwbouw

- I.1. In de eerste plaats door meer aanbod te creëren via de groei van onze woningportefeuille in de volle breedte, dus ook middenhuur en sociale koop. Als zich een mogelijkheid voordoet om woningen toe te voegen, dan staan we daar in beginsel altijd positief tegenover. Dat kan door nieuwbouw, door woningen aan te kopen of te transformeren.
- I.2. Behalve de omvang van onze woningportefeuille sturen we ook op de samenstelling. We bouwen wat bijdraagt aan een dynamische woningmarkt voor lagere en middeninkomens, met oog voor huidige en toekomstige marktontwikkelingen. We kijken dus niet alleen naar de algemene vraag op de woningmarkt, maar specifiek naar de vraag onder de huidige bewoners. Welk aanbod verleidt om door te stromen? We sluiten op voorhand geen doelgroep of woningtype uit. Het is geen doel om woningen te maken die altijd voor iedereen geschikt zijn, maar wel woningen die voor iemand op een bepaald moment geschikt zijn.
- I.3. Om de groeiambitie waar te kunnen maken, zijn we een ontwikkelende woningcorporatie. Alle kansen om in de regio toe te voegen nemen we serieus. Als we tegen de grenzen van onze ontwikkelcapaciteit aanlopen en moeten kiezen, dan geven we prioriteit aan projecten in de gemeenten waar we prestatieafspraken hebben (zie 1.1), aan situaties waar we kwalitatief en kwantitatief de beste uitbreiding van onze portefeuille kunnen verwezenlijken (zie 1.2) en bouwen we uit beheeroverwegingen bij voorkeur nabij bestaande posities. Als zich situaties voordoen waar we zelf niet de aangewezen partij zijn, voelen we de verantwoordelijkheid en zoeken we samenwerking met collega-corporaties.
- I.4. Dat we zelf een ontwikkelende corporatie zijn is een weloverwogen keuze. Zo kunnen wij - complementair aan andere ontwikkelende partijen die woonproducten realiseren, die voor onze doelgroepen én betaalbaar én passend zijn en blijven. Daar komt bij dat zelf ontwikkelen onderdeel is van onze identiteit en kleur en creativiteit brengt in onze organisatie die doorwerkt op alles wat we doen. Bouwen is niet ons doel, maar wel één van de belangrijkste middelen om onze missie te verwezenlijken.
- I.5. Daar waar bouwlocaties niet in handen zijn van onszelf of een gemeente, doen we zaken met ontwikkelaars. Dit is steeds meer het geval en leidt ertoe dat wij steeds vaker partner in projecten zijn en ook turn-key projecten afnemen. Het is belangrijk om ook bij deze projecten eigen regie te blijven voeren. Wat er gebouwd wordt, zijn we samen bij en moet bijdragen aan onze ambities.

#### En doorstroming

In de tweede plaats blijven we sturen op de beweging in onze voorraad. Om de slagingskans van starters en mensen met een verhuishwens te vergroten, intensiveren we onze pogingen om mensen te laten doorstromen. Dat betekent ook dat we onderzoeken welke barrières een verhuisbeweging in de weg staan en met welk aanbod Dudok Wonen die barrières weg kan nemen. Bijvoorbeeld in de voorrangsregeling bij nieuw aanbod en in de verhouding tussen de huurprijs van de oude en nieuwe woning.

- I.6. Daarnaast nemen we initiatieven om de kansen op het verkrijgen van een vrijkomende woning eerlijker te verdelen. We vertalen onze beoogde bijdrage in een mix aan woonproducten die is afgestemd op de vraag (gewenste verdeling aanbod naar prijs, contractvorm, doelgroep en gemeente) en passen de wijze waarop we vrijkomende woningen aanbieden daar op aan. Bijvoorbeeld door reguliere starters – starters met weinig opgebouwde rechten - via van loting of voorkeursregelingen meer kansen te bieden.

## **II Betrouwbaar in wonen, door toekomstbestendige woningen en passende dienstverlening**

Deze strategie richt zich op de beheerkracht en samenkracht van en rond onze bewoners. Dudok Wonen is er voor huishoudens die door ons een plek hebben gevonden in ons werkgebied. Voor hen zijn we in de eerste plaats een betrouwbare huisvester en beheerder van hun woning. Wij zien dat de mate van eigen kracht van onze bewoners varieert. Dat vraagt de erkenning dat wij achtduizend individuele huishoudens (huurders en kopers) bedienen. Wat we bij de één minder goed doen, kunnen we niet compenseren door bij een ander wat extra te doen. Een gemiddeld goede waardering betekent voor ons dan ook weinig. Iedere bewoner verdient onze waardering en aandacht, en dat begint bij de woning en de dienstverlening die daarbij hoort.

### **Door toekomstbestendige woningen**

- II.1. Een corporatie heeft een verantwoordelijkheid naar al haar bewoners om te zorgen voor een woning die gezond, heel, veilig en duurzaam is. Daar moet iedere bewoner op kunnen vertrouwen.
- II.2. Het beheer van onze woningen kan en moet beter. Bij goed beheer van de woning gaat het natuurlijk om de technische staat van de woning, waarbij wij anno 2023 vanzelfsprekend ook de duurzaamheid bedoelen. Het gaat om de binnenkant én de uitstraling van de woning. Kortom, een woning van Dudok Wonen moet op orde zijn en daarin hebben we bij Dudok Wonen een slag te maken.
- II.3. De huidige energiecrisis laat zien dat de energielasten een aanzienlijk deel van de totale woonlasten vormen. Terecht verwachten bewoners van ons dat wij hen helpen om de energielasten te beheersen. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de energieprestatie van de woning. Daarom maakt de energie index deel uit van de definitie van minimale basiskwaliteit. Hierbij sluiten we aan bij de landelijke prestatie afspraken die de corporatiesector dit jaar met de Minister heeft gemaakt. We gaan al onze woningen met een E-, F-, of G-label tot en met 2028 versneld verduurzamen. Wij rekenen geen huurverhoging door aan onze huurder bij de verduurzaming omdat wij onze verantwoordelijkheid voor het aanbieden van een eigentijdse woning vanzelfsprekend vinden.
- II.4. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om met andere manieren vormen van energie opslag (warmtenet) en energie opwekking (zonnepanelen) initiatief te nemen om de transitie naar CO2neutraal wonen te maken. Daarbij gaan we slim gebruik maken van elders bewezen concepten.
- II.5. We werken aan een toekomstbestendige woningvoorraad. Dat betekent niet dat elke woning op ieder moment moet aansluiten bij de woonbehoefte van de bewoner. Als de match tussen bewoner en woning ontbreekt, dan is dat aanleiding voor een volgende stap in de wooncarrière.

### **Door passende dienstverlening**

- II.6. Wij richten onze dienstverlening in met de overtuiging dat de bewoner en Dudok Wonen ieder een rol hebben in het beheer van de woning. Wij waarderen iedere bewoner en daarom mag iedere bewoner van Dudok Wonen verwachten dat we de huurder serieus nemen. Andersom verwachten we dat de bewoner verantwoordelijkheid neemt voor een goede bewoning van de woning.
- II.7. Om dat waar te maken zijn we betrouwbaar en voorspelbaar in de wijze waarop we onze verhuur- en beheeractiviteiten invullen en daarover communiceren. Wij zorgen dat we voor alle bewoners bereikbaar zijn, dat we duidelijk zijn en afspraken nakomen, dat we vragen en reparatieverzoeken goed – liefst in één keer – afhandelen en dat wij de klachten, die we ontvangen, zien als mogelijkheden om te verbeteren.

- II.8. In de communicatie beseffen we hoe verschillend bewoners zijn, in mogelijkheden maar vooral in wat ze prettig vinden. Voor de een is dat de telefoon, voor de ander de balie en voor steeds meer van onze bewoners zijn dat de meer moderne – digitale – manieren van contact. Ons uitgangspunt is dat bewoners verschillen en dat onze dienstverlening daarop moet inspelen, in techniek maar bovenal in houding. Soms afwachtend en meegaand, andere keren proactief of verbindend naar andere betrokkenen, maar altijd passend bij wat de bewoner kan en nodig heeft.
- II.9. Dit vraagt niet om iets nieuws, we weten wat nodig is. Het gaat er om dat we met meer aandacht gaan doen wat al bedacht is. Geen woorden maar daden.

### **III Veerkrachtige wijken, door samenwerken met bewoners en partners in de wijk.**

Deze strategie richt zich op het samenleven (het collectief). We vinden het belangrijk dat bewoners in hun buurt fijn samenleven en elkaar versterken – ongeacht of dankzij hun verschillende achtergronden. Het streven is dat het collectief, de buurt of de wijk voldoende veerkracht heeft om belemmeringen die dat in de weg staan op te vangen.

- III.1. Als de veerkracht er niet is en we het idee hebben dat Dudok Wonen in de positie is om daar een behulpzame rol in te spelen, pakken we een actieve en verbindende rol, zowel in de agendering als in de uitvoering.
- III.2. De manier waarop bepalen we in overleg met bewoners en onze partners in de wijk. Het kan variëren van iets extra's doen in onze normale verhuur en beheer, initiatieven op het terrein van leefbaarheid, veranderingen in de toewijzing en labeling van woningen tot het actief bijdragen aan een integrale aanpak in samenwerking met onze partners.
- III.3. We accepteren daarbij dat de keuzes die we in een bepaalde wijk omwille van de veerkracht maken gevolgen kunnen hebben voor de keuzes die we in andere wijken moeten of kunnen maken. Minder bijzondere doelgroepen huisvesten in de ene wijk, betekent bijvoorbeeld meer in de andere. Een hogere prioriteit voor planmatig onderhoud in de ene buurt, betekent nu eenmaal een lagere in de andere.
- III.4. De toevoeging van het wijk- en buurtperspectief in de keuzes die we maken, maken we concreet door de ontwikkeling van wijken en buurten in ons werkgebied te volgen en expliciet onderwerp van gesprek te maken in zowel de samenwerking tussen afdelingen en als de gesprekken met de gemeente en andere partners.
- III.5. Wij richten onze aandacht op die wijken die het aantoonbaar nodig hebben én waar wij het verschil kunnen maken doordat wij daar substantieel bezit hebben.
- III.6. Wanneer we in een wijk extra inzet leveren is het de bedoeling dat daardoor op den duur de veerkracht in de wijk zodanig is hersteld dat bewoners en instituties weer voldoende samenredzaam zijn, waardoor geen extra hulp meer nodig is.

### **IV Daadkrachtige organisatie, door procesmatig werken vanuit de menselijke maat**

De laatste strategie gaat over de organisatiekracht van Dudok Wonen. Om de drie hiervoor beschreven strategieën te realiseren is daadkracht nodig, zodat het niet bij mooie woorden blijft en onze bijdrage in de regio echt zichtbaar wordt op de manier die we voor ogen hebben. Die daadkracht vraagt veel aandacht om de komende jaren door te ontwikkelen. Daarbij gaan we andere dingen doen, zoals het samenwerken op wijkniveau, maar vooral de dezelfde dingen beter doen. En dingen die niet echt nodig zijn gaan we loslaten.

De basis bij onze ambitie te komen tot een daadkrachtigere organisatie is dat als we de dingen beter organiseren, we beter in staat zijn om in specifieke gevallen maatwerk te leveren. Zo ontstaat op termijn ook ruimte om nieuwe zaken op te pakken.

Dit kunnen wij niet zonder deskundige, bevlogen en betrokken collega's in de organisatie, die met lef en creativiteit handelen om iedere dag het verschil te maken voor onze (toekomstige) bewoners. Het is van belang dat talenten worden onderkend, iedereen in hun kracht wordt gezet en dat deze krachten worden gebundeld.

- IV.1. We gaan ervanuit dat het overgrote deel van onze activiteiten bestaat uit activiteiten die behoren tot onze routine. Door aan de voorkant aandacht te geven aan de inrichting van deze processen, kunnen we terugkerende activiteiten met minder moeite doeltreffender uitvoeren. Zo worden we bovendien voorspelbaarder voor medewerkers, bewoners en samenwerkingspartners, wat leidt tot grotere tevredenheid en (werk)plezier.
- IV.2. Aandacht hebben voor de menselijke maat is geen losstaande ambitie of activiteit die (alleen) tot zijn recht komt in maatwerk, maar wordt een onderdeel van onze basisprocessen en van ons gedrag.
- IV.3. Door onze (vastgoed)data op orde te hebben én vanuit de klantvraag informatie slimmer uit te wisselen tussen de afdelingen/processen, kunnen we meer met minder bereiken voor en met onze bewoners. Digitalisering zal hieraan een belangrijke bijdrage leveren.
- IV.4. Via maatwerk reageren we adequaat op situaties waarin de basisprocessen niet voorzien. Ons streven is dat deze situaties de uitzonderingen op de regel vormen. Dat vraagt de discipline – gedrag dus – om de processen als basis te nemen, zonder blind te worden voor die ene keer dat dit niet leidt tot het beste resultaat. Daar is maatwerk nodig.
- IV.5. Om dit streven waar te maken blijven we onze processen continue verbeteren, waarbij impulsen voor verbetering voortkomen uit ervaringen bij de uitvoering van processen, uit ontwikkelingen in de omgeving van de processen. Verbeteringen doen we in korte, intensieve projecten.
- IV.6. Ook in de analyse van de achtergronden bij het geleverde maatwerk zoeken we aanknopingspunten om de processen tegen het licht te houden en door te ontwikkelen (lerend vermogen).
- IV.7. Deze verandering kunnen we alleen succesvol doorvoeren als de we een goede uitvoering minimaal even belangrijk maken en net zoveel aandacht geven als een goed idee. Dat geldt niet alleen voor de uitvoerende afdelingen dicht bij de bewoner, maar overal in de organisatie.