



Ondernemingskoers

Ruimte voor de huurder

De huurder centraal

**Het geven en nemen van
verantwoordelijkheid**

Saamhorigheid



Voorwoord

Ruimte voor de huurder

De wereld om ons heen is de afgelopen jaren sterk veranderd. De druk op de woningmarkt is vergroot, de behoefte aan sociale woningbouw in Utrecht is flink toegenomen. Ook zien we dat de rol van de corporatie wijzigt. In onze woningen hebben we steeds meer te maken met mensen met de laagste inkomens en kwetsbaarheden.

De woningwet heeft de leefbaarheidsactiviteiten aan banden gelegd maar tegelijk is het werken aan leefbare buurten belangrijker dan ooit. Op gebied van duurzaamheid wordt maatschappelijk veel verwacht van de corporatie. Al deze ontwikkelingen waren aanleiding voor een update van onze ondernemingskoers. Heel bewust hebben we gekozen voor een aanpak waarin we van buiten naar binnen hebben gekeken, de opgaven letterlijk hebben ‘opgehaald’, met betrokkenheid van de hele organisatie. Met deze koers zetten we een stap vooruit en denken we klaar te zijn voor de toekomst, in een dynamische stad als Utrecht, waar samenwerking hard nodig is om maatschappelijke doelen te kunnen bereiken.

Eind 2017 hebben wij, Bo-Ex, in ons organisatieverhaal ‘Thuis in Utrecht’ geschreven en benoemd wat ons drijft en waar onze kracht ligt. Dat leidde tot het volgende:

Wij zijn een Utrechtse woningcorporatie met een warm hart voor onze huurders. Die vormen een kleurrijke en karakteristieke dwarsdoorsnede van onze stad. Wij geloven dat wonen verder gaat dan alleen stenen. Wonen gaat om thuiskomen, thuis zijn en thuis voelen. Wonen is een eerste levensbehoefte voor iedereen, dus ook voor mensen met een beperkt budget.

Wij begrijpen als geen ander hoe waardevol wonen is. Dat motiveert ons. Juist daarom zijn wij de stabiele factor voor iedereen die op ons rekt. We weten dat we als woningcorporatie in deze tijd, stad en maatschappij hard nodig zijn.

Wij zijn een kleurrijke, hechte en warme ploeg die lief en leed deelt. Voor ons voelt Bo-Ex zelf als een thuis. Vanuit die basis doen we ons werk voor de huurders het allerbeste. We krijgen en voelen verantwoordelijkheid voor ons werk en we nemen die ruimte ook.

In Utrecht streven wij elke dag met z'n allen naar tevreden huurders. Van onderhoudsploeg tot administratief medewerker en van projectleider tot woonconsulent: we hebben elkaar allemaal nodig. We weten onze weg te vinden naar al onze partners in de stad en in de wijk. Samen gaan we ervoor.



We zijn trots op wie we zijn en dat is een belangrijke basis voor de toekomst. Dit wordt ook herkend door onze partners. Vanuit de maatschappelijke opgaven en de gesprekken die we hebben gevoerd met belanghebbenden kwamen de volgende thema's naar voren waar we de komende jaren op willen ontwikkelen:

- 1. We staan naast de huurder**
- 2. We werken aan een inclusieve stad**
- 3. We bieden de woonoplossing van de toekomst**
- 4. We schalen op in het verduurzamen van onze woningporteuille**
- 5. We versterken de basis van onze organisatie**

Deze thema's zijn door collega's verkend, er zijn 'expedities' gehouden bij anderen, ook leden van onze huurderskoepel STOK en de Raad van Commissarissen, zijn hierbij aangesloten. De ervaringen vanuit de expedities zijn vervolgens verwerkt tot deze koers die in concept met gemeente, andere corporaties, maatschappelijke organisaties, collega's en huurders is besproken. Onze opgaven werden in grote lijnen herkend.

De dynamische stadse omgeving waarin we ons bevinden vraagt daarnaast ook een verandering in houding. We zoeken voor onze maatschappelijke opgaven steeds meer naar partners omdat we realiseren dat we anderen nodig hebben om onze doelen te bereiken. En daarnaast vraagt de dynamische omgeving waarin we zitten om creatieve, innovatieve oplossingen. Dat vraagt lef en ondernemerschap.

Het resultaat van de expedities, de adviezen en de uitwerking daarvan ligt nu, in beknopte vorm, voor u. Het geheel overziende kunnen we de rode draad voor het geheel heel goed als volgt verwoorden: 'Ruimte voor de huurder'.

*Marije Eleveld
Directeur Bo-Ex*

Inleiding

Deze ondernemingskoers markeert een andere manier van werken bij Bo-Ex. Het is geen plan waar precies in staat waar we over 4 jaar willen staan. Want de wereld verandert te snel om nu concreet zo ver vooruit te kunnen kijken. Wat we wél doen, is de richting aangeven: dáár willen we naar toe en zó willen we dat doen. Daarom noemen we het ook geen ondernemingsplan, maar ondernemingskoers. Met zijn allen, in samenwerking met onze partners.



De manier waarop onze ondernemingskoers tot stand is gekomen, is ook de manier waarop we aan de koers willen werken. We zien graag dat initiatieven uit alle geledingen van de organisatie komen, met inbreng van huurders en partners. We zien graag dat onze collega's zelf hun doelen voor ogen hebben en daar aan werken. En dat ze zelf hun korte termijn doel bepalen en dat met de collega's die ze daarbij nodig hebben bespreken. Zo moeten jaarplannen tot stand komen, waarin de hier neergelegde koers uitgewerkt en gerealiseerd wordt. Niet afgeleid uit 'het plan', maar als invulling van de koers.

'Ruimte voor de huurder' is het motto voor de ondernemingskoers. Het motto mag breed worden opgevat. Het gaat natuurlijk over (meer) woningen voor woningzoekenden, maar ook over hoe we met onze huurders willen omgaan. Over hoe we huurders, bewoners ontvangen in onze woningen en hoe we hen tegemoet treden. Participatie van huurders in beleidsvorming en projecten zoeken we actief op. Daarbij gebruiken we diverse vormen van communicatie om de participatie te bewerkstelligen.

Onze missie verandert niet, Bo-Ex biedt als Utrechtse woningcorporatie betaalbaar en goed wonen in een leefbare en prettige woonomgeving. Dit doen we vooral voor huishoudens met een bescheiden inkomen en huishoudens die om andere redenen aangewezen zijn op de sociale huursector. Dat doen we in nauwe samenwerking met onze huurders, gemeente en andere samenwerkingspartners.

Wij brengen in deze ondernemingskoers wel focus aan. Bo-Ex richt zich primair op de reguliere doelgroep, die wij willen bedienen met zelfstandige woningen. Dat kunnen ook woningen zijn waar zorg wordt verleend, aan ouderen, mensen met beperkingen of mensen met een psychische kwetsbaarheid. Andere aanbieders zijn vaak beter in het aanbieden van onzelfstandige woninggericht op een specifieke doelgroep en dit laten we dus liever aan hen over.

We bevestigen dat we ons richten op de doelgroep van beleid, met een inkomen beneden €38.035,- (in 2019). De betaalbaarheid van het wonen staat centraal in onze bedrijfsvoering. In ons huurbeleid, bij renovaties en bij de verduurzaming van onze woningvoorraad.



Bo-Ex. Thuis in Utrecht.

We streven naar gelijke slaagkansen voor onze hele doelgroep, met en zonder recht op huurtoeslag¹. Omdat de groep net daarboven ook klem zit op de woningmarkt, zijn wij bereid om de vrije toewijzingsruimte ook te benutten.

Wij vinden het belangrijk, dat de ‘gewone’ woningzoekende voldoende kans maakt op een woning. Een verhouding van tweederde toewijzingen aan reguliere woningzoekenden en éénderde aan urgenten en andere niet-reguliere woningzoekenden vinden we evenwichtig. De verhouding kan in de praktijk variëren, maar bij 50% toewijzingen aan niet-reguliere woningzoekenden ligt een absolute grens.

Wij streven spreiding van de toewijzing aan niet-reguliere woningzoekenden na in alle wijken, dus ook op gewilde locaties.

1) In jargon: de primaire en secundaire doelgroep



Bo-Ex biedt betaalbaar en goed wonen in Utrecht.

Bo-Ex kiest voor Utrecht als haar werkgebied. De gemeentegrens is onze grens. Omdat we, vanwege onze kennis van de stad, hier vooral van toegevoegde waarde kunnen zijn. We vinden het belangrijk letterlijk en figuurlijk dicht bij onze huurders te staan. Gesnipperd bezit helpt daar niet bij. Daarnaast zijn buiten de stad Utrecht collega corporaties actief die voldoende middelen hebben om de opgaven daar op te pakken.

Bo-Ex zoekt graag de rol van aanjager en initiator. Dat doen we op het gebied van duurzaamheid, maar we nemen die ook op het gebied van leefbaarheid. Bijvoorbeeld als het gaat om vroegsignalering van armoede. Bij het zoeken naar oplossingen voor verduurzaming van de woningvoorraad zijn we innovatief en sterk aanwezig in netwerken en het debat. We streven er naar deze positie te borgen, bijvoorbeeld door in te zetten in consortia.

Ons niet-daeb vastgoed houden we aan indien en voor zover het dienend is aan onze missie. Dat betekent ook, dat ook dat vastgoed goed beheerd moet worden en zakelijk wordt ingezet.

Wat we niet doen, is onzelfstandige woningen beheren voor zelfredzamen. Ook VvE beheer laten we graag aan anderen over.

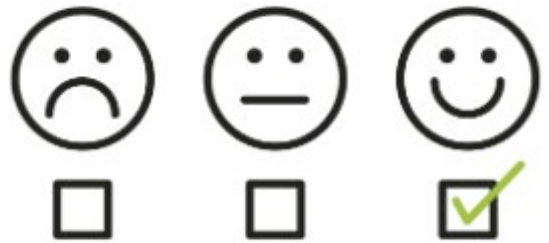


Samen gaan we ervoor.

We staan naast de huurder



Bij Bo-Ex vinden we het belangrijk dat onze huurders tevreden zijn met onze dienstverlening. Maar we zien ook, dat we niet altijd de resultaten halen die we zouden willen. We laten de kwaliteit van onze dienstverlening meten door het instituut KWH en we zijn – net als de bevroegde huurders – niet tevreden over het resultaat. In 2022 willen we een duidelijk hogere waardering krijgen voor onze dienstverlening.



Centraal daarin staat, dat de leefwereld van de huurder de basis moet zijn voor onze dienstverlening. Ons eigen systeem (hoe service verzoeken binnenkomen en afgehandeld worden; de duidelijkheid over wat wij doen en wat de huurder zelf moet doen; welke vrijheid onze medewerkers hebben in de afhandeling van serviceverzoeken enz.) geeft wel duidelijkheid aan de huurders en houvast voor ons, maar belemmert soms ook de kwaliteit van de dienstverlening. We willen onszelf daarin meer ruimte geven, zonder het houvast te verliezen. Ten behoeve van de huurder. Hoe kunnen we dat voor elkaar krijgen?

We realiseren ons, dat onze huurders mensen zijn die op verschillende manieren kwetsbaar (kunnen) zijn. Soms door het inkomen, soms door een zorgvraag en soms door een taalachterstand of laaggeletterdheid. Soms ontstaat teleurstelling over wat we wel of niet doen uit misverstanden. De kwetsbaarheid uit taalachterstand of laaggeletterdheid is daar vermoedelijk een belangrijke oorzaak voor.

We willen duidelijk zijn over wat we wel én over wat we niet doen. We willen dat ons beleid, onze regels en onze aanpak duidelijk zijn. Dat vergt dat de leesbaarheid en begrijpelijkheid van onze communicatie verbeterd. We willen onze veel voorkomende standaardprocessen soepeler en meer klantgericht inrichten. En als zich dan toch een schrijnend geval voor doet, moeten onze medewerkers de ruimte en het vermogen hebben, om uitzonderingen op de regels te maken. Dat betekent ‘de leefwereld van de huurder is de basis voor onze dienstverlening’.

“

We willen duidelijk zijn over wat we wel en over wat we niet doen.

Om dit te bereiken hanteren we enkele principes. We gaan uit van gelijkwaardigheid: we behandelen de ander, de huurder, zoals we zelf behandeld willen worden. We vergroten de vrijheid om te handelen voor onze medewerkers, door hen meer verantwoordelijkheid te geven. Om te voorkomen dat collega's het gevoel krijgen te gaan 'zwemmen', gaan we in teams de kaders creëren die nodig zijn. Bij twijfel over een aanpak, wordt een pas op de plaats gemaakt, afgestemd met collega's en zo wordt er samen geleerd. Ook de budgetverantwoordelijkheid wordt gedeeld in teamverband. Kortom: het team is het anker.

Met deze principes onder de arm gaan we aan de slag. Nog dit jaar willen we een eerste meting doen (nulmeting), hoe leesbaar en begrijpelijk onze communicatie eigenlijk is. We gaan onszelf trainen in vaardigheden als inlevingsvermogen (in de leefwereld van de huurder), luisteren en gastvrijheid. We houden in de gaten of we vooruitgang boeken, door de huurderstevredenheid te blijven meten. Onze processen passen we aan op grotere klantgerichtheid, waarbij we er scherp op zijn, dat ze ook doelmatig en effectief zijn over afdelingen heen.



Om een verhoogde waardering voor elkaar te krijgen en effectief naast de huurder te staan, hebben we een aantal zaken nodig. We zijn al bezig met het inrichten van een huurderscontactcentrum (HCC). We willen dat nog dit jaar draaiende hebben. We willen ook een klantvolgsysteem met kennisbank, zodat elke medewerker die met huurders contact heeft, kan zien welke afspraken eerder zijn gemaakt, ook die van collega's. We gaan tijd en ruimte creëren om deze hulpmiddelen effectief te kunnen inzetten. Training en ontwikkeling is nodig. Niet alleen op deze hulpmiddelen, maar ook om het vermogen tot inleving en luisteren verder te ontwikkelen en aan te scherpen.

Het goede nieuws is, dat we niet bij nul hoeven te beginnen. Met de visie op dienstverlening zijn we op de goede weg en de inrichting van het huurderscontactcentrum is ook in volle Doormaken. Dat vergt ook iets van de coachingsvaardigheden van de leidinggevenden.

‘De leefwereld van de huurder is de basis voor onze dienstverlening’.



We werken aan een inclusieve stad

“Langer zelfstandig wonen”, is een beweging die ook bij Bo-Ex duidelijk merkbaar is. De Rijksoverheid heeft de zorg voor ouderen meer een verantwoordelijkheid van gemeenten gemaakt en minder van traditionele zorgaanbieders met grote verzorgingshuizen. Maar niet alleen voor ouderen is langer zelfstandig wonen het uitgangspunt. Hetzelfde geldt voor mensen met een verstandelijke beperking en voor mensen met een psychiatrische aandoening. Alleen mensen met ernstige problemen wonen nog in een instelling. De anderen komen er niet meer in of komen in een programma van ‘uitstroom maatschappelijke opvang’. En dan is het vaak een woning van een woningcorporatie, bijvoorbeeld Bo-Ex, waar men terecht komt.

Bij Bo-Ex vinden we, dat terecht wordt uitgegaan van de zelfredzaamheid van mensen. Op eigen benen staan betekent ook een eigen woning hebben. En dat is fundamenteel voor het levensgeluk van mensen. Zelf in regie zijn over je leven. Maar we weten ook, dat mensen soms even een steuntje in de rug nodig hebben. En sommige mensen hebben voortdurend een steuntje nodig. Maar met dat steuntje kunnen ze prima zelfstandig wonen.

Het is natuurlijk het mooist, wanneer kwetsbare mensen kunnen steunen op hun burens in hun eigen omgeving. Wanneer onze huurders betrokken zijn op elkaar. We willen onze huurders dan ook de ruimte bieden om zelf initiatieven te ontplooiën. Bo-Ex heeft daarbij een rol als aanjager, verbinder of ondersteuner. We willen daarvoor zichtbaar zijn in de buurt – mensen kennen ons.

Niet iedereen is gelijk, maar wel gelijkwaardig. Om te komen tot een inclusieve stad, of liever nog, inclusieve woningcomplexen, bouwen we op de talenten en mogelijkheden van onze huurders. Onbekendheid, stigma's en vooroordelen leiden tot buitensluiting en werken dus averechts. We werken er dus aan om onze huurders én elkaar te zien zonder stigma.




Maar we kunnen niet alleen leunen op de mensen in de buurt. Sommige mensen hebben meer steun nodig dan reëel is om van burens en mensen in de omgeving te verwachten. Ook onze medewerkers zijn niet opgeleid om alle problemen het hoofd te bieden. Daarom werken we nauw samen met onze partners op sociaal gebied in de stad. Met het buurtteam, de politie, woonbegeleiders (b.v. Lister), sociaal makelaars enzovoorts. Iedere organisatie werkt vanuit zijn kerntaak en kwaliteit. Met allemaal als vertrekpunt de leefwereld van onze huurder/bewoner. Het doel daarbij is de eigen regie in stand te houden of terug te brengen. We nemen geen taken over van huurders of samenwerkingspartners.

De veerkracht van buurten is er bij gebaat, wanneer de concentratie van mensen die ondersteuning nodig hebben, niet te groot wordt. Door onze aanwezigheid in de buurten kunnen we daar het oog op houden. We zullen ruimte in de toewijzing benutten om de gewenste diversiteit van wijken op peil te houden. Ook gemengde woonvormen kunnen helpen de veerkracht van wijken in stand te houden of te verbeteren. Maar van belang is ook, dat Bo-Ex (en collega's) de ruimte krijgt om mee te groeien met de stad.

Dit vergt van de medewerkers van Bo-Ex dat ze open staan voor signalen en dat de kwaliteit van het doorverwijzen, het stokje overdragen aan partners, wordt vergroot. Het opereren in een netwerk is – ook hier – van groot belang.

De komende tijd zal Bo-Ex vol inzetten op het aanjagen van samenwerking en het verbinden van huurders en partijen. Sociale arrangementen met partners worden aangescherpt en waar er lacunes zijn, uitgebreid.

Een eigen woning hebben is fundamenteel voor het levensgeluk van mensen.



We bieden de woonoplossing van de toekomst

We zijn werkzaam in de snelst groeiende stad van Nederland, met een overspannen woningmarkt. De wachttijden voor onze woningen zijn doorgaans lang, de doorstroming stukt en mogelijkheden voor starters zijn zeer beperkt. Vergeleken met Amsterdam en Rotterdam heeft Utrecht een kleinere sociale woningvoorraad. De gemiddelde wachttijden zijn in Utrecht na Amsterdam de langste. Daarom willen we meegroeien met de stad, zodat ook de sociale woningvoorraad groeit, de wachttijden afnemen, doorstroming op gang komt en starters een reële kans krijgen op een woning. Meegroeien is ook van belang met het oog op het realiseren en in stand houden van de inclusieve stad, waar we het in de vorige paragraaf over hadden.

Hiervoor is wél nodig dat wij als corporatie positie krijgen bij nieuwbouwlocaties. Wij kunnen en willen alleen tegen sociale grondprijzen bouwen en een maatschappelijk verantwoorde bouw prijs betalen.

Alles afwegende heeft Bo-Ex de keuze gemaakt zich tot de gemeente Utrecht te beperken. We zijn er wel voorstander van, dat opgaven en middelen op regionaal niveau goed worden onderzocht, in collegiaal verband. Samen met onze partners moet het lukken om de volkshuisvestelijke opgave in Utrecht te realiseren.

We zien dat de vraag naar sociale huurwoningen zich vrijwel uitsluitend beperkt tot 1- en 2-persoonshuishoudens. Daar willen we ons dan ook op richten. We kiezen er voor om de reguliere doelgroep, die op zoek is naar een zelfstandige woning, te huisvesten. We denken dat anderen beter zijn in huisvesting van bijzondere doelgroepen, zoals kwetsbare ouderen of verstandelijk gehandicapten, wanneer dat ook leidt tot bijzondere woonvormen met onzelfstandige woningen.

“

We zien dat de vraag naar sociale huurwoningen zich beperkt tot 1 – en 2- persoonshuishoudens.



In de wijken waar we nu aanwezig zijn, willen we een substantiële positie behouden. Ook willen we bijdragen aan de behoefte aan meer spreiding van sociale huur over de stad en aan gemengde woonvormen.

Om de ambities te kunnen realiseren, kijken we creatief naar onze woningvoorraad. Soms is het mogelijk om bij verkoop van 1 woning er anderhalf of meer voor terug te bouwen. Of om bij renovatie extra woningen toe te voegen (op de plek van garageboxen of door op te toppen). We zijn bereid bezit af te stoten dat niet bij de doelgroep past. Met name de grotere en duurdere woningen, in de zin van leegwaarde, kunnen worden afgestoten. Wat goed in het sociale segment past, behouden we. De opbrengsten van verkoop gebruiken we graag om bij te bouwen in wijken waar relatief weinig sociale huur is, zoals met name Leidsche Rijn of Noordoost.

Afstoten – wanneer dat aan de orde is - doen we liever in wijken met veel sociale huur, met een voorkeur voor behoud in het sociale segment. Daarbij verkopen we het liefst bloksgewijs, zodat er geen VvE-constructies ontstaan.

De beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel in de bouw, maar ook bij Bo-Ex zelf, is niet vanzelfsprekend. Uitrust van bezit met partners zien we als een kans. Bijvoorbeeld om bezit dat van grote waarde is in de markt, maar waar wij bij passend toewijzen geen goed rendement mee kunnen maken, in te zetten als ruilmiddel voor meer woningen die wel goed in het sociale segment passen.

Om onze ambitie te bereiken, gaan we in gesprek met de gemeente over de knelpunten die we tegenkomen. We stellen een strategische kansenkaart op per wijk, voor de korte en lange termijn. Zodat we onze tijd zo effectief mogelijk inzetten. Afstemmen met collega's in de regio doen we door een regionaal onderzoek naar opgaven en middelen uit te laten voeren, om te beginnen in Utrecht. En we nemen de verkoopvijver onder de loep om verkoop zo effectief mogelijk in te zetten.

Om onze ambities waar te maken, zullen we ons netwerk goed moeten inzetten, om op tijd kansen te zien en deze ook te benutten. Vaak zullen we met andere partijen samen moeten werken om nieuwe bouwlocaties te bemachtigen of om deel te nemen aan een project.



We schalen op in het verduurzamen van onze woningportefeuille

Bo-Ex staat er goed voor als het gaat om verduurzaming. We zijn goed op koers om een gemiddelde energie index van rond 1,3 (label B) te halen in de loop van 2020. We lopen voorop als het gaat om grensverleggende experimenten, zoals op de Antoniushof en de Henriëttedreef.

Dat wordt gezien door de buitenwereld en Bo-Ex wordt gewaardeerd om haar kennis en kunde op dit gebied. Iets om trots op te zijn. Maar we kunnen niet op onze lauweren rusten en willen verder.

De koers voor de toekomst wordt bepaald door het uitgangspunt dat duurzame energie betaalbaar moet zijn voor onze huurders en beschikbaar gemaakt moet worden. Verduurzaming van onze woningen mag niet leiden tot hogere woonlasten. De betaalbaarheid van het wonen staat voorop.

Wanneer Bo-Ex op betaalbare duurzame energie wil kunnen sturen, helpt het om onafhankelijk te zijn van energie aanbieders, zodat we zelf de regie houden. Die onafhankelijkheid is groter, wanneer onze gebouwen weinig energie vragen en het liefst zelfs energie leveren. Maar dat zal niet overal tot de mogelijkheden behoren en zeker niet op korte termijn. Op lange termijn, zeg 2050, willen we naar een energie positieve woningvoorraad, met als tussenstap een CO₂ neutrale woningvoorraad. Onze ambitie is dat we een CO₂ neutrale woningvoorraad in 2035 kunnen bereiken. We steven ernaar om in 2022 onze woningvoorraad op gemiddeld label A+ te hebben, waarbij 25% van de energie duurzaam moet zijn opgewekt.

Het bepalen van de toekomstige energie infrastructuur is iets wat alleen in gezamenlijkheid kan. De afwegingen worden gebiedsgericht gemaakt, samen met partners als gemeente, Stedin en Eneco. De gemeente voert daarin wat ons betreft de regie. Bo-Ex vindt het belangrijk om samen met haar collega's Mitros, Portaal, GroenWest en SSH daarbij het bewonersbelang goed in te brengen.



Bij het maken van afwegingen op woning- of complexniveau, kun je op verschillende manieren kijken naar wat optimaal is. Is dat maximale CO₂ reductie? Is dat minimale kosten voor de huurder (en dan maar wat minder CO₂ reductie of hogere kosten voor Bo-Ex op woningniveau?) of maximale CO₂ reductie per uitgegeven Euro? Bo-Ex heeft zelf een instrument ontwikkeld om daarbinnen afwegingen te maken en optimalisatie te zoeken.

We beseffen dat techniek weliswaar belangrijk is, maar niet alles bepalend. Het draagvlak voor de hele operatie is van doorslaggevend belang. Het gaat ook om een sociaal-maatschappelijke verandingslag. We zullen daarom actief de participatie van huurders opzoeken. Ook zullen we onderzoeken waar voor verschillende bewonersgroepen het belangrijkste motief ligt. De één is meer gemotiveerd voor verduurzaming als doel op zich dan de ander. Sommige bewoners worden graag maximaal betrokken, anderen krijgen graag een heldere keuze voorgelegd. Bo-Ex streeft er in alle gevallen naar, bewoners een gevoel van eigenaarschap te geven, door waar mogelijk keuzes aan te bieden.

We lopen voorop als het gaat om grensverleggende experimenten.

Met de genoemde experimenten, maar ook met de eerste N-o-M woningen in Rijnvliet en Hoge Weide, doet Bo-Ex ervaring op met het verder verduurzamen van onze woningvoorraad. In Kanaleneiland wordt ook gekeken naar verdere verduurzaming met behulp van Europese subsidies (IRIS). Al deze voorbeelden zijn relatief duur, of worden met subsidies haalbaar gemaakt. Voor de toekomst zullen de kosten echter moeten dalen om de doelstellingen die verder weg liggen te kunnen halen. Vooral voor bestaande woningen is dat van groot belang, omdat bij nieuwbouw nieuwe technieken gemakkelijker ingepast kunnen worden. Samen met anderen verwacht Bo-Ex, dat de kosten van verduurzaming flink omlaag kunnen, wanneer grotere aantallen woningen een min of meer gelijke aanpak krijgen. “Industrialisatie” noemen we dat. Die industrialisatie komt er gemakkelijker, wanneer corporaties gezamenlijk als opdrachtgever optreden, om zo aannemers, constructeurs, toeleveranciers, uit te dagen met verbeterde aanbestedingen te komen. Aanbestedingen die goedkoper zijn en minder overlast veroorzaken. En die ook mogelijk zijn, omdat ze kunnen worden herhaald. Bo-Ex wil samen met haar partners deze opschaling bevorderen. Dus is ook hier nauwe samenwerking met onze collega corporaties vereist, evenals het gericht aanspreken van de aanbiedende partijen. Inmiddels heeft Bo-Ex daartoe al een eerste stap gezet, samen met collega’s Mitros en Portaal, met de ‘isolatie uitdaging’. Neem hier een kijkje: www.isolatieuitdaging.nl.

Deze eerste stap behelst het samenstellen van enkele ‘mandjes’ woningen, zodat er opgeteld een substantiële opdracht voor de winnende corporatie in het verschiet ligt. Gezamenlijk opdrachtgeverschap is het nog niet. De verduurzaming van de woningvoorraad zal Bo-Ex nog decennia bezig houden. Om de grip er op stevig te houden, zal ook Bo-Ex een routekaart opstellen en deze op gezette tijden bijstellen. We zullen dat in samenspraak met onze huurdersorganisatie STOK doen. Zoals hierboven al aangegeven, zal de uiteindelijke ingreep in woningen van diverse factoren afhangen, waaronder de toekomstige energie infrastructuur op de plek waar de woningen staan. De hierboven genoemde optimalisatie hoort bij het opstellen van de routekaart.





We gaan voor een 100% circulaire bedrijfsvoering

Bo-Ex heeft niet alleen een rol in het verduurzamen van haar woningvoorraad, maar ook in het duurzaam omgaan met de panden voor haar eigen gebruik en hoe ze met de andere middelen omgaat. De ambitie is hier glashelder: we willen naar een 100% circulaire bedrijfsvoering.

Dat vergt veel en is een zaak van volhouden. Ook hier geldt, dat ook de omgeving er op moet zijn ingericht om de 100% te bereiken. Zo is niet alles wat we verbruiken al recyclebaar. En er is nog geen geschikte elektrische bus te vinden voor onze onderhoudsdienst. Maar dat we stappen gaan zetten is zeker. De komende tijd gaan we onderzoeken hoe we onze eigen panden verder kunnen verduurzamen en starten we een pilot circulaire bedrijfsvoering. Concreet willen we bereiken, dat in 2022 de helft van de inkoop van Bo-Ex circulair is.

Tot slot: Bo-Ex is zich er van bewust, dat de energie veranderslag niet alleen technische uitdaging is, maar minstens zozeer een sociale en maatschappelijke uitdaging. De materie is voor bewoners vaak ingewikkeld. Daarom is samen optrekken met bewoners en huurdersorganisatie van groot belang. Onze medewerkers zullen ook voldoende gekwalificeerd moeten zijn. Niet alleen in hun technische expertise, maar ook in het vermogen de boodschap over te brengen aan bewoners, hun boodschap mee terug te nemen en de samenwerking met partners goed vorm te geven.

We willen bereiken, dat in 2022 de helft van de inkoop van Bo-Ex circulair is.



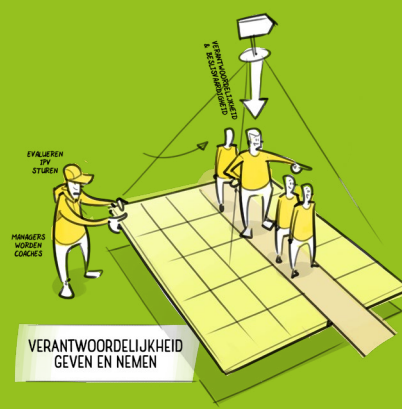
Wij versterken de basis van onze organisatie

De ambitie van Bo-Ex is om een innovatieve netwerkorganisatie te zijn. Er is altijd ruimte voor verbetering. Zo ook bij onze organisatie. Het versterken van de basis heeft tot doel, dat wij de klant nog beter kunnen bedienen. Effectiever, beter en sneller. Wat wij willen doen, doen wij goed en dat in één keer. De wereld is continu in beweging en wij bewegen daarin mee. Hierbij is een klimaat van continu verbeteren een randvoorwaarde om de klant, ook in de toekomst op een goede wijze te kunnen blijven bedienen.

Daarom hebben wij de ambitie om een innovatieve netwerkorganisatie te zijn. Innovatief om de focus op de ontwikkelingen te kunnen houden. Denk hierbij aan de ontwikkeling van de duurzaamheid. Bij het thema 'opschalen in verduurzaming' hebben we gezien, hoeveel partners betrokken zijn bij het project 'Inside Out' op de Henriëttedreef. Voor de toekomstige energie infrastructuur moeten en zullen we samenwerking zoeken met Stedin, Eneco, gemeente, collega corporaties en uiteraard ook de bewoners van de buurten en wijken. Maar ook bij het vormgeven van de inclusieve stad en het 'naast de huurder staan', wordt van ons veel samenwerking met partners verwacht. Een moderne organisatie kan niet meer op zichzelf tot goede resultaten komen. Daarvoor is intensieve samenwerking nodig, binnen netwerken.

Onze collega's, onze medewerkers moeten de vaardigheden hebben effectief in netwerken samen te werken. De één met buurtteams en woonbegeleiders. De ander met installateurs en aannemers. Sommige met heel veel partijen. Maar samenwerking die over de grenzen van Bo-Ex heen gaat is steeds meer gewoon.

Daarom willen wij een netwerkorganisatie zijn, omdat wij terdege beseffen, dat wij in Utrecht niet alleen opereren. Een partner in de keten, en een speler in verschillende netwerken, is waar wij naar streven. Samen met onze huurders en partners zullen wij op basis van gezamenlijke successen, verder daaraan bouwen.



Daarbij hanteren wij de volgende principes:

- Wij werken altijd conform onze kernwaarden. De kernwaarden vormen samen de leidraad van ons dagelijks handelen.
- Wij werken procesgericht.
- Wij werken altijd als een partner in de keten.
- Het leveren van kwaliteit is onze grondhouding. Dat betekent dat we continu kijken wat er beter kan.
- Wij werken projectmatig, waar een projectorganisatie gevraagd wordt² en integreren de verschillende vakgebieden in het project.
- We werken procesgericht, over afdelingsgrenzen heen, voor goede resultaten. In de afdeling houden we gezamenlijk het kennisniveau op peil en stellen dat beschikbaar in projecten en processen over afdelingen heen.
- We gaan zorgvuldig om met gegevens. Wat vastgelegd moet worden, leggen we ook vast en we letten er op dat het klopt en compleet is.
- We gedragen ons verantwoordelijk en zoeken elkaar op om de kaders scherp te krijgen en te houden. Bij twijfel delen we dat met collega's, om samen tot een goede en breed gedragen oplossing te komen. Budget verantwoordelijkheid dragen we als team. Het team is het anker.

Om onze ambities waar te maken, zullen we ons HRM beleid meer strategisch gaan inzetten. Het zal ondersteunend zijn bij:

- **Het verankeren van de kernwaarden**
- **Het geven van feedback**
- **Het bevorderen van kennisontwikkeling**
- **Het ontwikkelen van talent en competenties**
- **Het coachen van leidinggevenden en medewerkers**

Voor Informatisering en Automatisering geldt het adagium: data op orde.

Leidinggevenden helpen hun medewerkers op het aanbrengen van meer focus, zodat meer op resultaat gestuurd wordt.

Wij zijn er van overtuigd, dat met deze manier van werken mensen in de organisatie zichzelf verder kunnen ontwikkelen en tot bloei kunnen komen. Het werkplezier kan daardoor toenemen en dat is bevorderlijk voor het behalen van het gewenste resultaat: meer ruimte voor de huurder.

²) Project: eenmalige, unieke, multidisciplinaire actie, met een duidelijk begin en einde.

Financiële Continuïteit



Om onze volkshuisvestelijke en maatschappelijke ambities te kunnen verwezenlijken is een gezonde financiële basis een randvoorwaarde. Deze basis dient ook in de toekomst te kunnen worden gegarandeerd.

Onder een financieel gezonde basis verstaan we voldoende liquiditeit (de mate waarin aan lopende betalingsverplichtingen kan worden voldaan) en solvabiliteit (de verhouding tussen bezittingen en schulden) (binnen de door de Autoriteit Woningcorporaties (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gestelde kaders).

Bo-Ex concentreert zich op de Daeb tak. Het financieel rendement van de niet-Daeb tak komt geheel ten goede aan de Daeb tak.

Wij hanteren dezelfde beoordelingscriteria als onze toezichthouders AW en het WSW. Het betreft de Solvabiliteit, Interest Coverage Rate (ICR), Loan to Value en de Dekkingsratio.

Bo-Ex heeft voor een aantal van deze beoordelingscriteria een opslag vastgesteld. Deze dient als buffer om negatieve financiële gevolgen van risico's te kunnen opvangen (calamiteiten, snel wijzigende marktomstandigheden, wijziging van wet- en regelgeving en wijziging van beoordelingskaders door de toezichthouders).

Investerings worden getoetst aan de criteria in het investeringsstatuut.

Wij sturen op kasstromen, waarbij we het Cascade model hanteren.

Uitgangspunt is, dat alle beheer-, instandhoudings- en rente uitgaven binnen de operationele kasstroom kunnen worden gedekt. Onderhoudsuitgaven die deel uitmaken van een renovatie (en dus in de meerjaren investerings begroting zijn opgenomen) vallen ook onder de instandhoudingskosten.

Het overschot aan operationele kasstromen wordt eerst ingezet ten behoeve van investeringen in het bestaande bezit. Het restant aan kasstromen wordt ingezet voor nieuwbouw, in samenhang met de opbrengst uit verkopen.

Wij streven naar efficiënte werkprocessen om onze netto-bedrijfslasten zo laag mogelijk te houden.

Wij zullen de komende periode onze portefeuillestrategie herijken (wensportefeuille, verkoopvijver). Ook zullen wij de komende periode gebruiken om te komen tot een effectieve vorm van vastgoedsturing op clusterniveau (assetmanagement) om scherper te kunnen sturen.

Wij “varen scherp aan de wind”. Dat wil zeggen dat wij ons vermogen optimaal maatschappelijk inzetten binnen de geldende randvoorwaarden. Wij calculeren daarbij wel een aantal risico's in.

Wij zullen gedurende de realisatie van dit plan regelmatig de risico's toetsen en of we nog aan de strategische doelen en de bijbehorende financiële kaders voldoen. Daar waar nodig sturen wij bij.



bo-ex | thuis
in Utrecht

**De ambitie van Bo-Ex is om
een innovatieve
netwerkorganisatie te zijn.**

Heeft u vragen en/of opmerkingen over deze
ondernemingskoers? Bel (030) 282 78 88 of stuur
een mail naar info@boex.nl