



Visitatierapport

Bo-Ex
2021-2024



bo-ex | thuis
in Utrecht



Rapportdatum: 10 juli 2025

Datum volgende visitatie: 5 augustus 2029

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Miranda Rovers, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegeelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Bo-Ex over de periode 2021 - 2024. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied. Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk. Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan. De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie.

Bo-Ex is een Utrechtse stadscorporatie en is daar trots op. Zij is alleen in de stad Utrecht actief. Zij beheert circa 8.700 sociale huurwoningen en zo'n 500 overige eenheden. Maar de benaming stadscorporatie geeft aan dat Bo-Ex met haar stakeholders iets extra wil brengen op het gebied van de volkshuisvesting in de stad Utrecht. Zij is partner in de Stichting Utrechtse Woningcorporaties (STUW). Daarnaast is zij lid van het Regioplatform Woningcorporaties Utrecht (RWU), het samenwerkingsverband van 14 woningcorporaties in 16 gemeenten in de Utrechtse regio. Bo-Ex wordt geleid door de in maart 2024 aangetreden bestuurder. Hij legt verantwoording af aan een raad van commissarissen van 5 personen die op de voorzitter na, allen in de visitatieperiode zijn aangetreden. Bij de organisatie werken 109 mensen (99,08 fte).

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Bo-Ex	4
1 Recensie en samenvatting	7
1.1 Recensie.....	7
1.2 SWOT	10
1.3 De visitatie van Bo-Ex in één oogopslag	11
2 Maatschappelijke waarde.....	12
2.1 De opgaven van Bo-Ex	12
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	15
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	15
3 Maatschappelijke verankering.....	16
3.1 Belanghebbenden over Bo-Ex.....	16
3.2 De invloed op het beleid van Bo-Ex	16
3.3 Bo-Ex als samenwerkingspartner.....	16
3.4 De reputatie van Bo-Ex	17
3.5 De verantwoording van Bo-Ex	18
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	18
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	18
4 Besturing	19
4.1 Strategie en sturing.....	19
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	20
4.3 Bewonder en verwonderpunten	20
5 Maatschappelijke capaciteit	21
5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen	21
5.2 Organisatorische capaciteit	22
5.3 Dienstverlening.....	22
5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	23
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	23
Bestuurlijke reactie van Bo-Ex.....	24
Bijlagen.....	25
Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie	25
Cv's visitatiecommissie	25

Position paper Bo-Ex visitatie 2025

Aan: Cognitum, visitatiecommissie
Van: Robert Straver, bestuurder Bo-Ex
Datum: 4 maart 2025

Position paper Bo-Ex visitatie 2025

Waar staan wij voor ?

Bo-Ex is een Utrechtse stadscorporatie in hart en nieren. We verhuren circa 8.700 sociale huurwoningen en 500 overige eenheden. We zijn in Utrecht geboren en opgegroeid. Ons kenmerk is dat we enerzijds een gewone woningcorporatie zijn: we zorgen voor betaalbare woningen en werken samen aan leefbaarheid in buurten. Anderzijds zijn we Bo-Ex: we brengen in Utrecht met en voor onze stakeholders iets extra op het gebied van de volkshuisvesting, zoals de Henriëttedreef in Overvecht, de Alexandertuin in Kanaleneiland Zuid of Hof van Transwijk in Transwijk. Het kenmerk van Bo-Ex is dat we aanspreekbaar en bereikbaar zijn. Je kunt ons altijd vinden, de deur staat open, er is nergens een drempel.

Ons belangrijkste streven is dat huishoudens betaalbaar in Utrecht kunnen wonen. Dat is een forse opgave in het deel van Nederland waar de wachtlijsten ongekend hoog zijn, de huizenprijzen de pan uit rijzen en de grond voor nieuwbouw schaars en duur is. We zetten hiervoor niet alleen ons instrument van sociale huurprijzen in waardoor huurtoeslag voor een huishouden bereikbaar blijft. Ook investeren we veel in verduurzaming van onze voorraad zodat de woonlasten als geheel beheersbaar blijven.

Een tweede streven is dat we verder gaan dan alleen een betaalbare woning: we hebben, samen met onze partners in de wijk, continu oog voor de leefbaarheid in buurten. Dat uit zich o.a. in inzet in buurten op het gebied van groen, veiligheid, verduurzaming, participatie.

Het derde streven is dat we de woningen die vrij komen zo eerlijk mogelijk toewijzen aan de primaire doelgroep samen met onze collega's in de stad: directe toewijzing aan huishoudens die met spoed een woning nodig hebben en reguliere verhuur via woonruimteverdeling aan huishoudens die een wachtduur hebben opgebouwd en doorstromen.

Het grootste spanningsveld voor Bo-Ex is dat betaalbaarheid, leefbaarheid en eerlijk toewijzen zich in bepaalde omstandigheden lastig laten samengaan. In enkele wijken staat bijvoorbeeld de leefbaarheid onder druk, mede door instroom in betaalbare woningen van huishoudens in een wat meer kwetsbare positie. Zij hebben niet bewust voor de buurt gekozen en vanwege spoed de woning geaccepteerd. Het goed samenleven met de burens en omwonenden is dan minder vanzelfsprekend. Daar tegenover staat dat soms de betaalbaarheid onder druk komt: voor huishoudens die in de loop der tijd wat meer zijn gaan verdienen en veel betekenis hebben voor hun buurt zijn, mede door inkomensafhankelijke huurverhogingen, de huren flink gestegen.

Onze strategische doelen van de afgelopen jaren

In de afgelopen jaren heeft Bo-Ex een aantal strategische doelen voorop gesteld: we staan naast de huurder, we werken aan een inclusieve stad, we bieden de woonoplossing van de toekomst, we schalen op in het verduurzamen van onze woningportefeuille, we versterken de basis van onze organisatie.

Kort gesteld zijn we hier deels wel en deels niet in geslaagd. Om met de 'niet' te beginnen ... Onze belangrijkste stakeholder, onze huurders, hebben in de afgelopen jaren te vaak aan de bel moeten trekken. De kwaliteit van de dienstverlening bleef achter en men kon zich soms onvoldoende vinden in de keuzes op buurtniveau. Een buurt als de Sterrenwijk is een goed voorbeeld. Het heeft te lang geduurd om tot een plan voor de buurt als geheel te komen, waardoor bewoners steeds vaker over klachten in de woning aan de bel moesten trekken zonder zicht op een duidelijke oplossing. Die oplossing is er inmiddels wel, maar er is onnodig aan vertrouwen en samenwerking ingeboet.

Waar Bo-Ex in de afgelopen jaren in haar ogen goed in is geslaagd, is het betaalbaar houden van de woningen en het verduurzamen van 995 woningen. Op een gemiddeld label A en een relatief klein

aantal woningen met E, F en G-label zijn we trots. Dit is mede tot stand gekomen door forse renovaties op Kanaleneiland. Daarnaast hebben we diverse mooie voorbeelden van inzet op leefbaarheid in en met de buurt.

Er is in 2023 een nieuwe huurdersvereniging opgericht en we zijn blij met de diversiteit aan participatievormen, naast participatie via huurdersvereniging en bewonerscommissies. Denk aan klankbordgroepen, buurtambassadeurs en actieve bewoners die zich verenigen rond een bepaald thema of project. We zien dat de huurdersvereniging momenteel hard werkt aan een stabiele basis, maar dat dat niet gemakkelijk gaat.

Als we de balans opmaken dan menen we dat we van de genoemde doelen uit het vorige ondernemingsplan mooie resultaten hebben bereikt op werken aan een inclusieve stad, bieden van de woonoplossing van de toekomst en het verduurzamen van de portefeuille. In naast de huurder staan en het versterken van de organisatie zijn we maar deels geslaagd.

Een moment van heroriëntatie

Anno 2025 staat Bo-Ex voor een heroriëntatie. Het moment waarop de visitatie plaatsvindt had niet beter gekozen kunnen worden. Op bekende volkshuisvestelijke thema's als betaalbaarheid (huurbeleid), beschikbaarheid (toewijzing en nieuwbouw), doelgroepen, duurzaamheid, willen we opnieuw vaststellen wat we kunnen en willen. Wat vinden we de absolute volkshuisvestelijke basis en waar kunnen we, indien er voldoende middelen zijn, een stap extra op zetten? Kiezen we dan eerder voor betaalbaarheid voor de zittende huurder of nieuwbouw voor de toekomstige huurder? Deze vraagstukken verschillen niet van waar menig corporatie in Nederland met haar stakeholders over nadenkt. Wat wij toevoegen is het vraagstuk dat we ons bijzondere Utrechtse karakter opnieuw willen invullen: wat kan Bo-Ex als stadscorporatie juist wel (of niet!) meer doen? Denk daarbij aan een bijzonder project, een bijzondere samenwerking of samen met de gemeente een bijzonder volkshuisvestelijk vraagstuk in een wijk oplossen. Het is geen doel in zichzelf om bijzonder te zijn, het is invulling geven aan de kracht van een middelgrote stadscorporatie die nauw lokaal verbonden is met haar stakeholders.

De heroriëntatie doen we in context die niet stilstaat en ook niet gemakkelijk is. Er is sprake van een woningmarktcrisis en Utrecht is het gebied waar deze crisis sterk merkbaar is. Ook heeft Bo-Ex organisatorisch onrustige jaren achter de rug. De topstructuur is aangepast, met als resultante een nieuwe bestuurder en MT. Daarnaast is bijna de hele RvC vernieuwd. Verder zijn er door vele wisselingen in de bemensing en veranderingen in het werken, op teveel gebieden steken gevallen in de primaire processen. Dit uit zich bijvoorbeeld in de waardering van bewoners voor de dienstverlening die al vele jaren achter blijft bij het sectorgemiddelde. Ook de organisatiekosten zijn in vergelijking tot andere corporaties aan de hoge kant. Los van de uitdagingen voor ons in de toekomst hebben we ook twee uitdagingen 'in het moment': we zijn als organisatie nog niet voldoende op orde en we hebben nog een stuk vertrouwen terug te winnen van de huurders.

Lessen uit de vorige visitatie

Sterke punten hebben we vanzelfsprekend verder omarmd. Onze inzet op verduurzamen, betaalbaarheid en leefbaarheid blijft onverminderd zijn groot. Naast het in de praktijk brengen in onze woningvoorraad hebben we ook onze visie op duurzaamheid vastgesteld en de uitwerking in diverse strategieën loopt. Zoals circulariteit bij de nieuwbouw Ivoordreef en ook het verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Er zijn mooie stappen gezet in het versterken van onze samenwerking met onze partners in de wijken. Bijvoorbeeld de samenwerking met Moviera en Lister bij het huisvesten en samenleven van cliënten in een deel van onze nieuwbouw in Leidsche Rijn.

De diverse aandachtspunten hebben we ter harte genomen. Er is een nieuwe huurdersvereniging met diverse werkgroepen rondom thema's als duurzaamheid, betaalbaarheid en communicatie. We gebruiken veel verschillende vormen van participatie, zoals een huurderspanel duurzaamheid, klankbordgroepen, buurtambassadeurs of een groengroep. Op communicatievlak zetten we continu stappen, de website is toegankelijker gemaakt en is bijvoorbeeld uitgebreid met informatie voor senioren en onze seniorenwoningen. Ook investeren we in onze organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld door verbeterde ICT waarop processen intern en voor onze huurder meer soepel gaan. De realisatie van onze nieuwbouwportefeuille is gaande en momenteel zijn projecten als Leidsche Rijn Legends, 49 woningen en binnenkort Rijnvliet fase 5, 57 woningen in realisatie.

Er staat veel op stapel, zoals bijvoorbeeld Ivoordreef 143 woningen en we willen graag onze rol hebben in sociale woningbouw op de Merwedekanaalzone.

De blik naar voren

We gaan de komende maanden een nieuw ondernemingsplan maken en in het kader van dit proces én de visitatie met stakeholders in gesprek. Om richting te geven aan dit proces, hebben wij een aanzet voor een visie gemaakt zodat we met de stakeholders in gesprek kunnen over de keuzes die gemaakt moeten worden. “Én én én én” is namelijk niet mogelijk.

1. De huurder centraal

De zittende huurder is voor Bo-Ex het belangrijkste. Dat betekent dat we betaalbaarheid en de kwaliteit van het vastgoed (wooncomfort en duurzaamheid) de hoogste prioriteit geven. We staan dicht op de bewoner en denken mee. Bo-Ex is zichtbaar in de wijk en houdt altijd de menselijke maat voor ogen. We zijn betrokken en behulpzaam.

2. We bouwen aan Utrecht

Wij zijn een echte Utrechtse woningcorporatie. Het is niet de agenda van Bo-Ex die centraal staat. We volgen naar vermogen de agenda die de stad Utrecht voor de volkshuisvesting uitzet. We verduurzamen onze portefeuille. We kijken waar in de stad de behoefte ligt, bijvoorbeeld de groei van eenpersoonshuishoudens, zowel bij jong als oud en spelen daar flexibel op in.

3. We verbinden in de buurt

Bo-Ex is een echte netwerkorganisatie, we zoeken altijd de samenwerking op, in buurten met onze stakeholders en de andere woningcorporaties. Samen krijg je meer voor elkaar. Dagelijks is de samenwerking terug te zien, er wordt kennis gedeeld en initiatief genomen. Onze signaleringsrol nemen we bloedserius. We zien veel in buurten en kunnen de bewoner zelf of onze netwerkpartners op een verantwoorde manier wijzen op de mogelijke wegen. We zien het niet als onze kerntaak om overal te sturen op ‘hechte gemeenschappen’ en ‘woongeluk’. Onze rol als eigenaar van het vastgoed zetten we in voor de maatschappij, voor de volkshuisvesting en we signaleren via onze netwerken, maar wij vinden dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun buurt of woongeluk.

4. Bo-Ex is Utrechtwijs

Eigenwijs? Nee, Utrechtwijs. We zijn niet de grootste, maar zeker niet de kleinste. Met de kracht van korte lijnen en veel kennis van de stad kunnen we soms voor de buurt het verschil maken. We zijn bereikbaar en aanspreekbaar voor onze stakeholders. Daarbij tonen wij durf om een speciale volkshuisvestelijke opgaven ‘gewoon’ op te pakken. Wij willen nu en in de toekomst een stadscorporatie blijven, herkenbaar onder bewoners en voor de gemeente om wat er juist wel kan, omdat het met Bo-Ex is.

5. We zijn een sterke organisatie, een goede dienstverlener

Waarom moeilijk doen als het samen kan? Het is onze droom dat de bewoners en medewerkers Bo-Ex als een betrokken organisatie ervaren. Bewoners omdat we hun vragen goed en tijdig oppakken en helder communiceren. Medewerkers omdat ze zich thuis bij Bo-Ex voelen en worden uitgedaagd steeds het beste voor de bewoners en de buurt te doen. Als het nodig is, kan er ook buiten de lijnen gekleurd worden. Dat zorgt soms voor verrassende oplossingen.

Leervragen voor de visitatie

Én gewoon én Utrechts! Wij vragen onze stakeholders om met ons hieraan invulling te geven. Denk dan bijvoorbeeld bij leefbaarheid aan de vraag wat Bo-Ex ‘in de basis altijd en overal moet doen’ en waar of wanneer of waardoor we een stap extra kunnen doen. Dezelfde vraag stellen we op de andere volkshuisvestelijke thema’s, zoals kwaliteit van de woningen, betaalbaarheid, duurzaamheid, beschikbaarheid, doelgroepen.

Een tweede vraag is of u wilt meedenken met onze inzet op het thema duurzaamheid. Met een woningvoorraad welke al gemiddeld op A staat, zijn we op zoek naar de volgende stappen op het gebied van circulariteit en klimaatadaptie (waaronder de aanpak van hittestress).

Tot slot nodigen we u uit om ons te voeden in onze rol in het netwerk. Benutten we deze voldoende en waar kunnen we onze rol als netwerkpartner nog beter inzetten?

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurder. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Bo-Ex is weer zichtbaar

In de voorbereidingen op de visitatie was het voor de visitatiecommissie al duidelijk dat Bo-Ex in een transitie zit. Tijdens de gespreksdagen en de rondwandeling langs een deel van het woningbezit werd duidelijk dat het om een heel intensief proces gaat, dat breed gedragen wordt. Niet alleen de medewerkers zijn enthousiast en betrokken, ook de externe belanghebbenden geven aan dat het goed is om te zien dat Bo-Ex weer aanwezig en zichtbaar is. Even opvallend daarbij is dat belanghebbenden een hoge gun-factor hebben in de richting van Bo-Ex. Men vindt het fijn om Bo-Ex weer te zien acteren in de Utrechtse volkshuisvesting. In de buitenwereld was duidelijk dat Bo-Ex een periode intern bezig was omdat zaken niet lekker liepen. Alle door de commissie gesproken belanghebbenden geven aan dat Bo-Ex weer aanwezig is op plekken waar je als corporatie moet zijn. Maar ze geven ook duidelijk aan dat er vervolgstappen nodig zijn: in de contacten op alle niveaus van de samenwerkende organisaties, in de opbouw van netwerken, in de ontwikkeling van een gezamenlijke visie en in de sturing op beoogde resultaten.



Grote opgave intern

Tegelijk geven bestuurder en raad van commissarissen aan dat ook intern nog het nodige te doen is. Een beeld dat bevestigd wordt door het managementteam en de ondernemingsraad. In de ogen van de medewerkers was de organisatie verdwaald en ontreederd. Men was te lang gewend aan een bestuurder die de richting aangaf en aan het stuur zat. De organisatie keek altijd omhoog naar de bestuurder om te weten wat er moest gebeuren. Tegelijkertijd werd Bo-Ex gezien en erg gewaardeerd in Utrecht. Veel zaken zaten in de hoofden van mensen. Na vertrek van een aantal oudgedienden ontstond er een leegte in kennis en ervaring. Na een bestuurswisseling in 2017 werd het roer omgegooid. De organisatie wilde toe naar meer verantwoordelijkheden op het laagste niveau. De plannen waren mooi, maar de sturing en uitwerking ontbraken. Het ziekteverzuim steeg enorm, medewerkers vertrokken en er kwamen veel interim krachten. Dat werd ook zichtbaar in de waardering voor de dienstverlening: die daalde fors. De raad van commissarissen greep in. De raad besloot dat eerst de governance op orde moest zijn voor een nieuwe bestuurder kon worden benoemd. Er kwam daarom een interim bestuurder. In maart 2024 werd de huidige bestuurder benoemd. Ook wisselde het hele managementteam: eerst werden interim managers aangesteld, vanaf medio 2024 startten nieuwe vaste managers. Opvallend genoeg was er ook geen continuïteit in de raad van commissarissen. Invulling van regulier ontstane vacatures kon onverwacht niet plaatsvinden, waardoor er een onderbezette raad overbleef. In twee stappen zijn nieuwe leden geworven in 2023 en 2024.

Bo-Ex moet weer kleur krijgen

Bo-Ex heeft een roerige periode achter de rug. Verschillende mensen karakteriseerden Bo-Ex als een verwaarloosde organisatie. Met de komst van de nieuwe bestuurder begin 2024 werd een begin gemaakt met het



aanbrengen van een duidelijke structuur en werd een aantal basale zaken opgepakt. Men wilde af van wat de “brandjes blussen” cultuur werd genoemd. Er werd door de Woonbond in opdracht van de huurdersvereniging een enquête onder huurders gehouden om duidelijk te krijgen wat er allemaal was blijven liggen in de afhandeling van vragen en klachten. Dat werd zeer gewaardeerd. In de afgelopen periode zijn zaken ook daadwerkelijk opgepakt en afgehandeld. Van de ruim 1100 bekende klachten zijn er zo’n 800 afgehandeld. Daar worden nu dus duidelijk

successen geboekt. Heel af en toe worden die ook binnen Bo-Ex een beetje gevierd. Maar de commissie zag ook dat men nog voorzichtig is. De weg omhoog kent nog veel grilligheden. Men is er nog niet. Er zit nog veel in de hoofden van medewerkers en de opbouw van systemen en sturing op grond van data kunnen beter. Het laatste visitatiejaar is duidelijk geweest in de aanpak: “eerst de basis op orde krijgen”. De commissie spreekt graag haar waardering uit: voor de aanpak en de rust vanuit de raad van commissarissen om zaken op orde te krijgen en voor de bestuurder die zaken op de rit zet. Het is goed als er de komende jaren stabiliteit komt in de organisatie. Het is goed om te zien dat de ingezette lijn ook door medewerkers herkend wordt en dat zij blij zijn met de gezette stappen.

De vorige visitatie

In het vorige visitatierapport over de periode 2016 – 2020 werd een tiental te verbeteren aandachtspunten benoemd. Het ging om het werken aan het klachtenonderhoud zodat tijdig klachten worden verholpen en er minder ruis en onvrede zou ontstaan. De communicatie moest tijdig en meer op maat. Een visie op het omgaan met de belanghebbenden moest worden opgesteld. Prioriteit moest worden gegeven aan de uitvoering van een ‘bredere huurdersparticipatie’. De acquisitie en ontwikkelkracht moesten worden vergroot. Een visie op huisvesting voor ouderen was nodig. Er moest voldoende duidelijke afstemming tussen de operationele en de strategische kant komen. De implementatie van beleid binnen de organisatie kon beter, met oog voor de grote transitie waar Bo-Ex zich toen in bevond. Het doel om een ‘innovatieve netwerkorganisatie’ te zijn, kon beter door intensiever samen te werken met collega-corporaties, ontwikkelende aannemers en welzijnsinstellingen. Ook kon Bo-Ex wat meer zichtbaar worden in verschillende woonzorgnetwerken. De raad van commissarissen moest het contact met de huurders actiever gaan onderhouden. Tenslotte moest Bo-Ex binnen de gehele organisatie meer verdieping zoeken in wat er speelt bij huurders en daarbij meer aandacht te hebben voor houding en gedrag van (een deel van) medewerkers op individueel en teamniveau.

De huidige visitatiecommissie constateert dat veel van de punten zijn blijven liggen, dan wel eerst na 2024 succesvol zijn opgepakt. De in 2020 gevraagde transitie heeft ongelukkig uitgewerkt en leidde tot een toename van klachten en tot minder zichtbaarheid zoals hiervoor geduïd. Ook was er een wildgroei aan interne procedures ontstaan wat er mede toe leidde dat zaken niet afgemaakt werden. Bovendien gaf het grote aantal interim krachten een heel andere dynamiek. De kleur naar buiten verdween en binnen de organisatie ontstond langzaam maar zeker het gevoel dat het zo niet meer kon.

Van papieren tijgers naar doen

De bestuurder benoemde medio 2024 een aantal zaken dat prioriteit moet krijgen:

- het invulling geven aan vaste contracten in plaats van interim medewerkers
- de aanpak om de dienstverlening te verbeteren via het project “Samen beter”
- de aanpak van de huurachterstanden
- de daling in de leegstandcijfers
- het terugbrengen van het ziekteverzuim.

Daarmee heeft de bestuurder een volle agenda. Tegelijk is het tijd om medio 2025 nog meer naar buiten te gaan. Stakeholders vragen daar ook om. De commissie denkt ook dat het goed is om meer in nauwe samenhang met belanghebbenden te kijken hoe en waar de kleur van Bo-Ex weer zichtbaarder kan worden. De eerder hiervoor genoemde gun-factor kan daar zeker bij helpen, zo denkt de commissie.

Bo-Ex heeft haar haarvaten in de buurten. Tegelijk was zij vooral op de individuele huurder en op het vastgoed gericht en minder op de wijken en buurten. Zij wil graag na de te maken slagen in de kwaliteitsverbetering van de dienstverlening, meer wijkgericht gaan werken. In die aanpak moet zij gewoon en Utrechts zijn. In het komende ondernemingsplan zal uitwerking daaraan gegeven moeten worden. Daar vragen belanghebbenden ook om. Waar staat Bo-Ex voor, wat is haar visie op het als netwerkorganisatie opereren in wijken en buurten? Is Bo-Ex bereid daar op en zelfs buiten de lijnen te kleuren? Is het mogelijk om met partijen uit de zorg en het welzijn pilots te starten die de nadelige effecten van financierings- en subsidieregelingen kunnen tegengaan? Ontschotten om de vragen en behoeften van bewoners tegemoet te komen, is waar behoefte aan lijkt te zijn. Maar hoe regel je dat met elkaar? Goede contacten op alle lagen van betrokken organisaties is waar om gevraagd wordt. Daar kan Bo-Ex in de ogen van de commissie meer energie op richten.

Bo-Ex meer in rol van verbinder en facilitator?

In de sessie over leefbaarheid en inclusieve wijken gaven partijen ook aan dat men elkaar nodig heeft in signaleren van zaken. Zeker nu op bijvoorbeeld Kanaleneiland sprake is van een vaste wijkagent ontstaat er continuïteit en kunnen de verschillende aanwezige partijen elkaar meer en beter gaan aanspreken op wat te doen of wordt nagelaten. De effecten van de woonruimteverdeling zijn zichtbaar en voelbaar: er is een opeenhoping van mensen met verschillende achtergronden in leefstijl, cultuur en hulpbehoefte. Maar integreren van verschillende groepen en lagen uit de bevolking in de wijken is lastig, wat versterkt wordt door taalachterstand. Hoe kun je van elkaar leren en waar en hoe zoek je verbinding? Gemeente, jongerenwerk en welzijnsorganisaties worden ook nog geconfronteerd met bezuinigingen. Kan Bo-Ex een meer verbindende schakel zijn en mogelijk meer gaan faciliteren? Een klein maar mooi voorbeeld is het beschikbaar stellen van een garagebox die nu fungeert als 'weggeefwinkel' en daarmee een centrale plaats verwierf in de wijk. Bewoners komen er graag voor spullen en voor een praatje.



Tegelijk is duidelijk dat de op Kanaleneiland (en ook in andere wijken) ervaren overlast van een groep jongeren niet specifiek Bo-Ex is. Er is een netwerk van betrokken partijen uit de zorg, het welzijn en handhaving. Sluit Bo-Ex daar bij aan als dat al niet het geval is? Waar zit dan haar meerwaarde? Goed bleek de werking van een uit de wijk afkomstige wijkbeheerder die van de hoed en de rand wist. In de wijk zijn er zijn wisselende plekken met cameratoezicht. Dat lijkt goed, maar de overlast gevende jongeren weten feilloos waar wel of niet camera's staan. De overlast verspreidt zich daardoor. Moet je de jongeren meer betrekken bij wat in de wijk gebeurt? Waarom was bij de dialogsessie over de leefbaarheid wel het buurtpastoraat betrokken, maar niet de moskee? Het invulling geven aan het meer zichtbaar willen zijn als Bo-Ex vraagt dus nog meer tijd en bezinning.

In zijn position paper vraagt de bestuurder de stakeholders om invulling te geven aan de wens van Bo-Ex om gewoon en Utrechts te zijn. De commissie heeft ervaren dat belanghebbenden daar graag over praten. Maar tegelijk ook vragen om de visie van Bo-Ex op de aanpak in de wijk. Wat betekent het om meer gebiedsgericht te willen gaan werken? Men wil een gedeelde visie op basis van een goede analyse en het over de eigen grenzen heen durven kijken en mogelijk stappen laten zien. Bo-Ex wordt gewaardeerd om haar openheid en vriendelijkheid en om de korte lijntjes. Het gegeven dat Bo-Ex zich alleen richt op de stad, lijkt Bo-Ex een voordeel op te leveren. Maar dat moet nog wel verzilverd worden. Ook wordt gevraagd om meer en betere communicatie vanuit Bo-Ex naar de belanghebbenden.

De kern van de corporatie

In de ogen van de gemeente mag Bo-Ex meer doen in de stad. Er ligt een grote nieuwbouwbehoefte. Bo-Ex kent door haar eigen procedures en de interne chaos langdurig leegstaande woningen. De leegstand moet bekort worden en daar zijn ook al grote slagen in gemaakt. Op gebied van betaalbaarheid is Bo-Ex actief. Uit de enquêteresultaten komt vooral de wens naar voren van ondervraagden om meer woningtoevoegingen door kleiner te bouwen en via verduurzaming bij te dragen aan betaalbare woningen. Op gebied van duurzaamheid scoort Bo-Ex erg goed. Het woningbezit zit op gemiddeld label A en dat is een heel knappe prestatie die breed wordt gewaardeerd. In de position paper is één van de drie leervragen of belanghebbenden willen meedenken over de toekomstige inzet op dat thema. Daar kwamen weinig concrete antwoorden op anders dan hiervoor geduid. De nieuwbouwopgave begint op stoom te raken, onder andere aan de Merwedekanaalzone, dat is een goede ontwikkeling. De wijze waarop Bo-Ex processen ingaat rond de verduurzaming mag gecontinueerd worden: open, ambitieus en bereid haar nek uit te steken.

Epiloog

Bo-Ex werd en wordt door belanghebbenden getypeerd als een open, degelijke, meedenkende en sociale verhuurder. Dat is een mooi uitgangspunt om de stabiliteit in de organisatie weer terug te krijgen en te gaan werken aan de opgave in de stad Utrecht. Daartoe moet de basis in de organisatie op orde zijn. Daar is de afgelopen periode hard aan gewerkt en worden er successen geboekt. Belanghebbenden geven ook complimenten voor de manier waarop Bo-Ex “oud zeer” heeft weggewerkt. Bo-Ex heeft een heel goed beeld van de opgaven in de stad. Zij heeft in de ogen van de commissie verbeeldingskracht en daarnaast gelet op de opmerkingen van haar stakeholders, ook een goede verbindingskracht. Die combinatie is sterk, maar kan ook nog beter, zoals hierna blijkt.

Bo-Ex wil gewoon en Utrechts zijn. Eén van de leervragen van Bo-Ex gaat daarover. Zij vraagt haar stakeholders om met Bo-Ex invulling te geven aan die twee begrippen ‘gewoon’ en ‘Utrechts’. Uit de gesprekken bleek dat de belanghebbenden daar graag mede invulling aan willen geven. Maar dan moet Bo-Ex in samenwerking met de betrokken partijen wel een visie op een aantal zaken hebben. Niet alleen op de toekomst van de verschillende wijken, maar ook een visie op wat werken in een netwerk kan betekenen. Het nieuwe ondernemingsplan zal daar in de ogen van de commissie vanuit Bo-Ex invulling aan moeten geven. Bo-Ex kan in de ogen van bijna alle gesproken stakeholders pro-actiever zijn. Bo-Ex wordt in beginsel als een constructieve partij gezien, maar partijen vragen om meer concreet handelen. Bo-Ex en haar vertegenwoordigers worden gezien als een partij die politiek sensitief is. Maar er kan beter naar elkaar geluisterd worden in het netwerk en meer samen opgetrokken worden. Daarmee geven de belanghebbenden ook antwoord op de derde leervraag: hoe Bo-Ex te voeden in haar rol in het netwerk. Visie, pro-actiever handelen, concreet handelen, samen optrekken en blijven communiceren. Dat zal de slag- en realisatiekracht verbeteren.

De transitie die Bo-Ex doormaakt, vraagt veel van alle betrokkenen. Het is een lastig en intensief traject. Dat traject doorzetten, afronden en tegelijk het wijkgericht werken door ontwikkelen en de verschillende volkshuisvestelijke opgaven realiseren, gaat veel vragen. Tegelijk heeft de commissie daar vertrouwen in, gezien de stappen die in het afgelopen jaar al gezet zijn. Het nieuwe ondernemingsplan moet de keuzes die Bo-Ex gaat maken, helder laten zien. Dat helpt stakeholders ook om Bo-Ex te herkennen als de enige en echte Utrechtse stadscorporatie die zij graag wil zijn. Belanghebbenden gunnen Bo-Ex die rol en positie graag. Daar zal het niet aan liggen.

Aandachtspunten:

- Ontwikkel met de partners in de wijk een visie op wijkgericht werken en de beoogde netwerksamenwerking.
- Zet het proces om de organisatie op orde te krijgen onverwijd door.
- Zorg dat op alle lagen van de eigen organisatie goed contact is met partijen in het netwerk.
- Bo-Ex kan meer en beter communiceren over behaalde resultaten.

1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
- Open en vriendelijke organisatie - Voorloper op gebied van verduurzaming - Bo-Ex is weer zichtbaar - Hoge gunfactor van externen - Bo-Ex kan verbinden	- Klanttevredenheid moet omhoog - Communicatie over behaalde verbeterpunten - Afmaken wat je start als organisatie - Meer benutten van beschikbare data voor ontwikkelen beleid - Maak keuzes in profilering
Kansen	Bedreigingen
- Ontwikkelen van wijkvisies - Ontwikkelen van netwerk en zaken delen	De opgaande lijn is ingezet, de verwachtingen van belanghebbenden zijn daardoor hoog. Bo-Ex moet die wel waarmaken, anders zal het vertrouwen weer verdwijnen.

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Bo-Ex

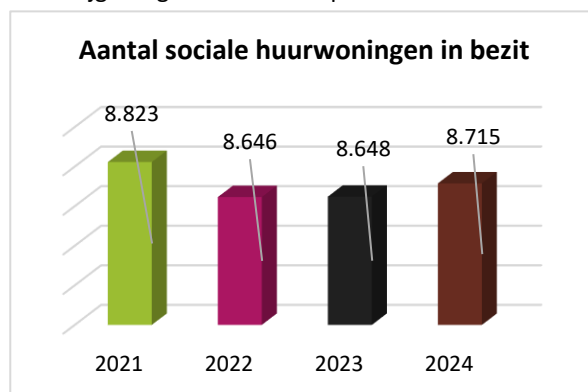
In haar werkgebied, de stad Utrecht, heeft Bo-Ex een enorme maatschappelijke opgave. Er is een groot tekort aan woningen, zeker aan betaalbare woningen. Ook de leefbaarheid staat in veel wijken en buurten onder druk. Daarnaast ligt er een opgave in het verduurzamen van het woningbezit. Samen met de visitatiecommissie heeft Bo-Ex dan ook gekozen voor een drietal maatschappelijke opgaven dat zij graag centraal wil laten staan in de visitatie: betaalbaarheid & beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbare & inclusieve wijken. In gezamenlijkheid geven deze opgaven een goed beeld van de totale opgave van Bo-Ex in haar werkgebied.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

In Utrecht is er een groot tekort aan betaalbare woningen. Daarnaast is er (bijna) geen grond meer beschikbaar om woningen toe te voegen. Tegelijkertijd is het effect in Utrecht nog sterker dan in de rest van ons land. De gemeente Utrecht bezit zelf (vrijwel) geen grond, waardoor de slag om de schaarse grond ook is gemist door de corporaties en gewonnen is door marktpartijen. Dit betekent dat er naar andere manieren van woningtoevoeging gekeken moet worden. Bijvoorbeeld door optopping of het slopen van oudere en grotere woningen om vervolgens meer kleinere woningen terug te bouwen. Dit vraagt echter niet alleen inspanning van Bo-Ex en de andere Utrechtse corporaties, maar ook van bewoners. Zij moeten (tijdelijk) verhuizen en verliezen daarmee hun vertrouwde plek of krijgen een ander type woning terug.

Vanuit de bewonersvertegenwoordiging kreeg de visitatiecommissie het signaal dat bewoners hier in de meeste gevallen wel begrip voor op kunnen brengen, als de communicatie goed is. Niet alle bewoners zijn tegen sloop, het kan namelijk ook echt een verbetering zijn. Helaas is de communicatie vanuit Bo-Ex vaak niet goed. Niet alleen de communicatie bij sloop en nieuwbouw, maar ook die bij renovatie laat te wensen over. Bewoners hebben vaak geen idee wat er wanneer gaat gebeuren. Dit gaat dusdanig ver dat er soms zelfs mensen voor de deur staan om werkzaamheden uit te voeren, terwijl bewoners dit helemaal niet weten. Neem bewoners mee in het proces, informeer ze tijdig en goed en vergeet vooral ook de omwonenden niet, is wat belanghebbenden Bo-Ex graag mee willen geven. Naar de toekomst toe kan het ook waardevol zijn om woningzoekenden beter te betrekken in het bepalen van welke type woningen er nodig zijn. Dit kan bijvoorbeeld via het platform van woningzoekenden van de Woonbond.

In de eerste drie jaren van de visitatieperiode heeft Bo-Ex niet erg actief bijgedragen aan het aanpakken van het woningtekort. Ze heeft in deze jaren geen nieuwbouw gerealiseerd. Tussen de jaren 2021 en 2022 zien we zelfs een behoorlijke afname in het bezit. Dit komt met name door de sloop van 174 woningen aan de Ivoordreef. De nieuwbouw bleef vanwege allerlei externe vertragingen uit. Bo-Ex heeft echter niet stilgezeten, ook niet in de jaren waarin zij geen nieuwbouwprojecten heeft opgeleverd. Dit zien we terug in de resultaten van 2024, het laatste jaar van de visitatieperiode. Daarin zien we dat er aan de Ivoordreef, Weltevredenstraat, Queridostraat, Reitdiepstraat, Rijnvliet Oost en Terwijde in totaal 532 nieuwbouwwoningen in voorbereiding zijn. Er zijn ook 62 nieuwbouwwoningen opgeleverd in 2024, namelijk aan de Hanoidreef en Rijnvliet. Tegelijkertijd zijn er 49 woningen in uitvoering in Leidsche Rijn (Legends).

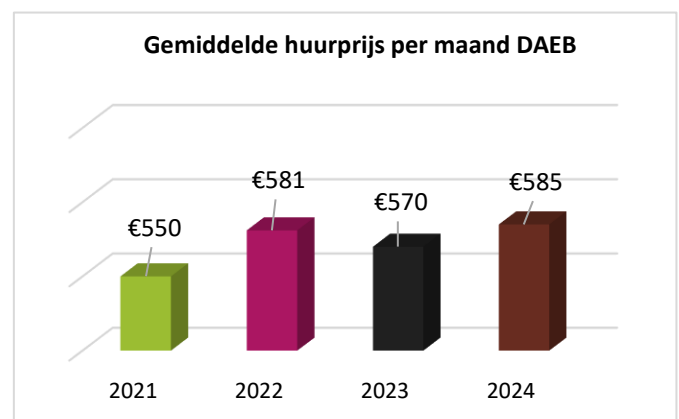


Dat Bo-Ex momenteel in een fase is waarin zij weer naar buiten keert en vooruit durft te kijken, zien we ook terug in hun acquisitie voor nieuwbouwprojecten. In de Merwedekanaalzone, het Beurskwartier en aan de Marco Pololaan is Bo-Ex bezig met de acquisitie van 431 woningen. Belanghebbenden zijn erg blij dat Bo-Ex weer een

meer actieve rol speelt in het Utrechtse. Ze vonden het jammer dat Bo-Ex het eerste deel van de visitatieperiode onzichtbaar was. Ze hebben er echter het volste vertrouwen in dat Bo-Ex er nu weer is en haar rol weer actief in gaat vullen. Het was bijzonder om in alle gesprekken met belanghebbenden terug te horen dat ze het vertrouwen in Bo-Ex nooit zijn verloren.

Naast het toevoegen van woningen wil en moet Bo-Ex actiever acteren op het gebied van beschikbaarheid door de lange leegstand van woningen aan te pakken. Verschillende belanghebbenden geven aan dat woningen van Bo-Ex bij mutatie vaak erg lang leeg staan. Medewerkers van Bo-Ex geven eveneens aan dat dit een probleem is. Ook als een woning niet direct verhuurd kan worden, omdat er op afzienbare termijn ingrijpende werkzaamheden uitgevoerd moeten worden waardoor reguliere verhuur niet mogelijk is, kunnen deze gevuld worden door tijdelijke huisvesting. Diverse partijen geven aan altijd op zoek te zijn naar tijdelijke woningen om o.a. bijzondere doelgroepen te kunnen huisvesten. Bo-Ex geeft aan hard bezig te zijn om de duur van de leegstand terug te dringen.

Wanneer we kijken naar de betaalbaarheid van het bezit van Bo-Ex, horen we in de gesprekken met belanghebbenden dat zij relatief tevreden zijn. De huren van Bo-Ex zijn niet afwijkend van de andere Utrechtse corporaties. We zien dat de gemiddelde huurprijs van het Daeb-bezit in de visitatieperiode is gestegen van € 550,- in 2021 naar € 585,- in 2024. Een totale stijging van € 35,- in vier jaar. Tegelijkertijd zien we de tendens dat er steeds meer mensen moeite hebben om in hun levensonderhoud, dus ook de huurkosten, te voorzien. Dit zijn vaak de doelgroepen die sowieso extra aandacht nodig hebben om zich staande te houden in de samenleving. Deze doelgroep doet meestal een beroep op een sociale huurwoning. Bo-Ex is zich hier terdege van bewust en zoekt naar manieren om het wonen betaalbaar te houden. Bijvoorbeeld door verduurzaming, zodat de totale woonlasten van bewoners omlaag gaan.



Duurzaamheid

Op het gebied van verduurzaming steekt Bo-Ex met kop en schouders boven veel van de andere woningcorporaties in ons land uit. Uit de onderzoeken van Atriensis komt Bo-Ex als één van de duurzaamste corporaties naar voren. Dit komt door de hoge prioritering van duurzaamheid bij projecten. Niet alleen bij nieuwbouw, maar juist ook bij renovaties. Waar in de eerste jaren van de visitatieperiode bijna geen nieuwbouw gerealiseerd is, heeft Bo-Ex op het gebied van renovatie niet stil gezeten. Tijdens deze renovaties worden woningen grondig verduurzaamd. Omdat Bo-Ex streeft naar een gemiddeld label A, zet zij bij renovatie in op een label A of hoger. Zo compenseert zij voor de labels van de oudere woningen die nog niet gerenoveerd zijn. De gemeente Utrecht geeft aan Bo-Ex te zien als één van de meest constructieve partijen waar het gaat om de duurzaamheidstransitie. Ze noemt de Henriëttedreef als een goed voorbeeld van de manier waarop Bo-Ex voor innovatieve projecten durft te gaan.

De Henriëttedreef is de eerste energieleverende hoogbouwflat van Europa. Samen met diverse andere partijen heeft Bo-Ex het gebouw dusdanig gerenoveerd en verduurzaamd, dat mensen er niet alleen fijn en comfortabel wonen, maar door de grondige aanpak levert het gebouw meer energie op dan de bewoners gebruiken. Dit is een prachtige prestatie die door goede samenwerking, het tonen van lef en het beschikbaar stellen van subsidies tot stand is gekomen. Tijdens de gesprekken met de belanghebbenden werd aangegeven dat de bewoners over de renovatie van de Henriëttedreef ook erg tevreden waren. Ze werden goed meegenomen en het resultaat was prachtig. Wat erg jammer is, is dat sommige bewoners aangeven dat hun ervaring met andere renovatiewerkzaamheden heel anders was. Er werd niet gecommuniceerd en werklieden stonden onaangekondigd voor de deur om grote werkzaamheden uit te voeren. Dit wordt erg jammer gevonden, omdat ze hebben ervaren dat het ook anders kan. Uitzonderingen daar gelaten,



geven belanghebbenden wel aan dat ze in het laatste jaar van de visitatieperiode een omslag zien. Bo-Ex luistert weer en is weer actiever. Echter is het vertrouwen nog niet 100% terug, dit merkt Bo-Ex zelf ook. Ze loopt er tegenaan dat bewonersparticipatie niet altijd op gang is te brengen omdat huurders niet willen. Ook heeft zij in beginsel soms last van de beeldvorming dat Bo-Ex haar afspraken niet nakomt. Als je vervolgens echter laat zien dat dit nu anders is, gaan bewoners weer meebewegen. Belanghebbenden geven als belangrijk verbeterpunt mee dat Bo-Ex moet zeggen wat ze (gaat) doen en moet doen wat ze belooft. Dan zijn de mensen niet enkel meer blij met het resultaat, maar ook met de weg daar naartoe.



Bo-Ex is op zoek naar creatieve manieren om haar bezit te verduurzamen. Daarbij wordt verdere gekeken dan enkel de woningen, er is ook oog voor de leefomgeving. Zo wordt er fors ingezet op vergroening, o.a. van tuinen en buurttuinen, om hittestress te voorkomen. Hiervoor wordt samenwerking gezocht met andere partijen zoals Straatboer. Straatboer geeft aan met meerdere corporaties contact te zoeken om leefomgevingen te vergroenen. Bo-Ex is echter de partij die direct bereid was om samen te werken. Tijdens de rondleiding

door een deel van het bezit van Bo-Ex heeft de visitatiecommissie mooie voorbeelden gezien van vergroening. Het is prachtig om te zien hoe Bo-Ex op het gebied van verduurzaming verder kijkt dan de stenen en ook naar de leefomgeving kijkt. Wat heb je immers aan een prachtig verduurzaamde woning in een niet-duurzame omgeving. In de ogen van de visitatiecommissie én de gesproken belanghebbenden is Bo-Ex hierin op de goede weg. Wel mag ze nog veel meer communiceren over de mooie dingen die zij doet. Bij veel huurders is het nog onbekend dat Bo-Ex zo vooruitstrevend en goed aan het werk is op het gebied van verduurzaming. Dit is zonde, want huurders willen graag weer trots zijn op hun Bo-Ex.

Leefbare en inclusieve wijken

De leefbaarheid in het werkgebied van Bo-Ex staat zwaar onder druk. Er wordt een groot beroep gedaan op Bo-Ex en de andere Utrechtse corporaties om bijzondere doelgroepen te huisvesten in hun goedkopere bezit. Dit maakt dat deze doelgroepen zich veelal concentreren op dezelfde plekken en er een stapeling komt van problematieken. Zoals tijdens de dialoogsessie met belanghebbenden over dit onderwerp werd gezegd: “de helft van de bewoners spreekt geen Nederlands, hoe kun je dan integreren?”. Dit probleem is groot en maakt dat het met elkaar in contact brengen van mensen om doelgroepen te mixen, bemoeilijkt wordt. Er is een grote behoefte aan samenwerking tussen diverse partijen om de problematiek aan te pakken.

De visitatiecommissie heeft beluisterd dat er al verschillende vormen van samenwerking zijn. Tussen de politie, gemeente, zorg- en welzijnspartijen en de woningcorporaties. Er zijn diverse sociale initiatieven, zo zijn er buurttuinen gerealiseerd waar ontmoeting wordt gestimuleerd. Er zijn alleen al op Kanaleneiland Zuid en Noord ruim 50 buurtvaders actief. Er is een Buurtteam en regelmatig worden er buurtfeestjes georganiseerd. Uit de gesprekken blijkt ook dat het netwerk op operationeel niveau goed in elkaar zit. Er is wel meer en betere afstemming nodig. Je ziet veel kleine netwerken ontstaan of overleggen waarbij vervolgens niet alle partijen betrokken zijn.

Wellicht kan de gemeente hierin een coördinerende rol op zich nemen. Zo wordt geopperd dat men in de aanpak van de overlast op o.a. Kanaleneiland niet moet vergeten de Moskee aan te laten sluiten. Zo kunnen de ouders van overlast gevende jongeren het beste benaderd worden en hopelijk helpt dit in de aanpak. Dit neemt niet weg dat zaken als het plaatsen van camera's en bloempotten op hangplekken ook zeker niet uit moeten blijven. Aangegeven wordt dat partijen met elkaar nog meer lef moeten durven tonen en buiten de lijntjes moeten durven kleuren. Als er een momentum is om overlast aan te pakken en ontmoeting te stimuleren, zoals bijvoorbeeld bij een renovatie, moet dit moment gegrepen worden. Er ontstaan in deze situatie kansen om contact te leggen met bewoners, ideeën te laten groeien en zorgen te uitten. Dit vraagt veel van de deelnemende partijen, maar tegelijkertijd geven ze allemaal aan bereid te zijn een stapje extra te zetten om de leefbaarheid en inclusiviteit te bevorderen.



Tijdens de rondwandeling door het bezit van Bo-Ex heeft de visitatiecommissie ook hele mooie dingen gezien. De Alexandertuin waar een stukje loos groen is omgetoverd naar een buurttuin waar bewoners elkaar ontmoeten en samen tuinieren. Een garagebox waar een mini kringloopwinkel is gerealiseerd door vrouwen uit de buurt. Stukjes algemeen groen waar bewoners met elkaar zorg voor dragen. Er is niet alleen maar ellende, er ontstaat ook veel moois. Dit neemt echter niet weg dat er ook nog een lange weg te gaan is waarbij alle partijen hun beste beentje voor moeten zetten en actief bij moeten dragen. De periode waarin Bo-Ex erg naar binnen was gekeerd maakte het andere partijen erg lastig om samenwerking te vinden met Bo-Ex. Ze werd gemist en de belanghebbenden geven aan ontzettend blij te zijn dat de contacten nu hersteld zijn en Bo-Ex weer buiten zichtbaar is en een bereikbare en actieve samenwerkingspartner is.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet een duidelijke tweedeling in de maatschappelijke prestaties van Bo-Ex. De eerste 2 tot 3 jaar van de visitatieperiode heeft Bo-Ex eigenlijk alleen op het gebied van renovatie en verduurzaming stappen gemaakt. Dit waren ook flinke stappen en hier mag men zeker trots op zijn. De nieuwbouw heeft praktisch stil gelegen. Wat niet betekent dat er, ondanks dat er niets gerealiseerd werd, achter de schermen niet ook hard gewerkt is aan het bemachtigen van locaties om nieuwbouw te realiseren. Wat betreft de inzet op leefbare en inclusieve wijken werd erg duidelijk dat Bo-Ex als samenwerkingspartner niet goed bereikbaar is geweest. Ze werd gemist. Belanghebbenden geven aan erg blij te zijn dat Bo-Ex weer naar buiten kijkt en als samenwerkingspartner weer deelneemt in het netwerk. De visitatiecommissie ziet dat Bo-Ex hard heeft gewerkt om aan de opgaven te voldoen. Dit is absoluut niet gemakkelijk geweest. Wat wel heel duidelijk werd, is dat de medewerkers van Bo-Ex nooit het belang van de huurders uit het oog hebben verloren. Ze weten voor wie ze het doen en doen het met liefde en overtuiging. Het is heel mooi om te zien hoe blij belanghebbenden zijn dat Bo-Ex er weer is. Ze zijn het vertrouwen in de corporatie ook niet verloren. Er wordt met een frisse blik en vol goede moed naar de toekomst gekeken. Een toekomst waarin Bo-Ex als echte Utrechtse corporatie er weer toe doet in de stad en haar rol weer actief invult. Waar de visitatiecommissie er het volste vertrouwen in heeft dat Bo-Ex deze rol ook gaat vervullen, moet zij de prestaties van Bo-Ex beoordelen over de afgelopen vier jaar. Dit maakt dat de visitatiecommissie van mening is dat de maatschappelijke waarde van Bo-Ex gedurende het grootste deel van de visitatieperiode voor verbetering vatbaar was.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Belanghebbenden waarderen Bo-Ex als samenwerkingspartner in de wijken en buurten;
- Bo-Ex is een koploper waar het gaat om de verduurzaming van haar bezit;
- Tijdens de rondwandeling langs het bezit heeft de visitatiecommissie van twee zeer bevlogen medewerkers van Bo-Ex prachtige initiatieven gezien waar het gaat om leefbaarheid en inclusieve wijken. Denk hierbij aan de Alexandertuin en de 'kringloopwinkel' gerund door moeders uit de buurt;
- Er is drive bij alle samenwerkingspartners om tot resultaten te komen, zelfs als men daardoor eens buiten de eigen lijntjes moet kleuren.

Verwonderpunten:



- Er is in de visitatieperiode door Bo-Ex nauwelijks nieuwbouw gerealiseerd;
- Woningen van Bo-Ex staan vaak lang leeg. Dit is zonde, want er zijn genoeg mensen die een woning zoeken;
- Bewoners geven aan in diverse renovatieprojecten heel slecht op de hoogte te zijn gehouden door Bo-Ex en de onderhoudspartijen;
- Bo-Ex is langere tijd erg naar binnen gekeerd geweest. Dit heeft invloed gehad op haar rol als samenwerkingspartner en haar prestaties op de maatschappelijke opgaven.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze invloed is.

3.1 Belanghebbenden over Bo-Ex

Bo-Ex wordt door haar belanghebbenden getypeerd als een sociale, meedenkende, open en degelijke verhuurder. Waar veel belanghebbenden vooral positieve woorden noemen wanneer zij aan Bo-Ex denken, is het beeld niet enkel rooskleurig. De slechte afhandeling van klachten is ook iets wat bij een aantal belanghebbenden wordt genoemd als typerend voor Bo-Ex. Ze vinden Bo-Ex ook wat chaotisch en ongestructureerd. Tegelijkertijd wordt ook gezien dat Bo-Ex in ontwikkeling is. Deze ontwikkeling wordt als positief ervaren. Belanghebbenden zien de potentie in Bo-Ex en hopen dat de stijgende lijn zoals ze die in de tweede helft van de visitatieperiode hebben gezien, zich door blijft zetten.



3.2 De invloed op het beleid van Bo-Ex

In de periode waarin Bo-Ex naar binnen gekeerd was, werd haar beleid niet direct beïnvloed door haar belanghebbenden. Dit wil niet zeggen dat Bo-Ex door haar betrokken medewerkers niet wist wat er nodig was in haar werkgebied. Dit wist ze wel degelijk, alleen betrok zij huurders en partners niet bij het opstellen van het beleid. Belanghebbenden geven aan dat het een lastigere periode was met alle wisselingen bij bestuur en organisatie en daardoor veel onrust in de organisatie. Desondanks was Bo-Ex een partij die erg goed samenwerkte met haar belanghebbenden in diverse netwerken. Het is mooi om te horen dat belanghebbenden blij zijn dat ze deze kant van Bo-Ex weer terug beginnen te zien. Belanghebbenden geven aan dat Bo-Ex er weer is en daar zijn ze blij om! Belanghebbenden hebben ook weer veel meer het gevoel dat ze gehoord worden en dat er iets wordt gedaan met hetgeen zij inbrengen. Dit wordt zeer gewaardeerd en werd in een deel van de visitatieperiode erg gemist.

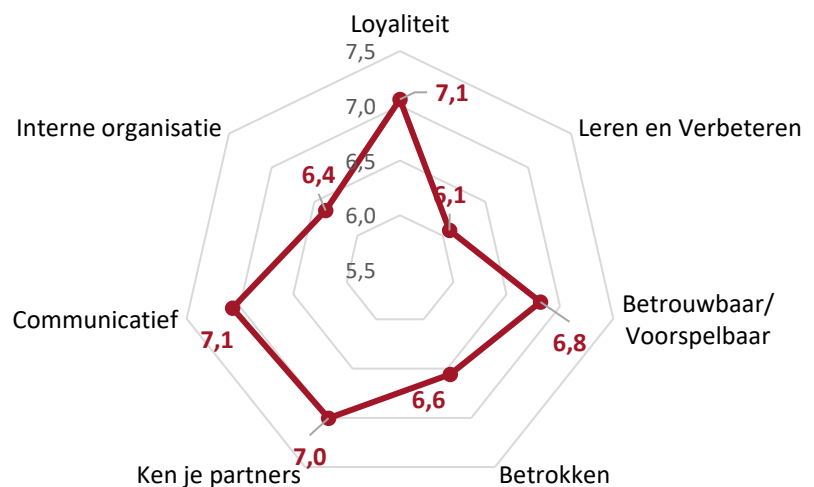
3.3 Bo-Ex als samenwerkingspartner

Belanghebbenden geven aan Bo-Ex te zien als een betrokken, prettige en constructieve samenwerkingspartner. Ze is open, vriendelijk, welwillend en meedenkend. Ook wordt ze gezien als deskundig, collegiaal en benoemden belanghebbenden dat Bo-Ex open staat voor innovatie en nieuwe concepten. Maar tegelijkertijd komt ook hier terug dat belanghebbenden vinden dat de samenwerking soms wat chaotisch en ongestructureerd was. Het voelt soms ook als een soort hernieuwde kennismaking na de periode waarin Bo-Ex intern gericht was. Al met al geven de belanghebbenden aan dat ze teleurgesteld waren door de periode van afwezigheid van Bo-Ex, maar érg blij en vol vertrouwen zijn nu Bo-Ex er weer is. Het is ook mooi om te horen hoe belanghebbenden benadrukken dat Bo-Ex als enige Utrechtse corporatie met alleen bezit in Utrecht, ook echt als anders wordt gezien dan de andere corporaties die werkzaam zijn in Utrecht en de omliggende regio. Bo-Ex kan in de ogen van de partners die rol veel meer tot zich nemen en de kennis die zij als de Utrechtse corporatie heeft, ook uitbouwen en benutten. Zelfs de gemeente geeft aan wel behoefte te hebben aan een corporatie die die rol oppakt. Dit wil overigens niet zeggen dat er onvrede is over de andere corporaties. Zij werken alleen ook in andere gemeenten en moeten daardoor afwegingen maken waar ze investeren. Als Bo-Ex investeert, is het altijd in Utrecht, ze heeft immers geen ander bezit. Dat maakt Bo-Ex anders, maar die rol wordt nu nog niet goed gepakt. Er is, zoals gezegd, wel de hoop dat Bo-Ex dit gaat doen.

De visitatiecommissie heeft in de voorbereiding op de gesprekken een digitale enquête uitgezet onder belanghebbenden van Bo-Ex. In deze enquête is aan hen gevraagd om op verschillende dimensies Bo-Ex als samenwerkingspartner te beoordelen. In onderstaande afbeelding ziet u het resultaat hiervan.

Gemiddeld scoort Bo-Ex als samenwerkingspartner een 6,7. We zien dat de dimensies leren en verbeteren (6,1) en interne organisatie (6,4) achterblijven. De belanghebbenden zijn hier aanzienlijk minder tevreden over. Logisch wanneer we ons realiseren dat Bo-Ex intern een roerige periode achter de rug heeft die ook in de buitenwereld is opgemerkt. Dit leidde er ook toe dat Bo-Ex niet vooraan stond om

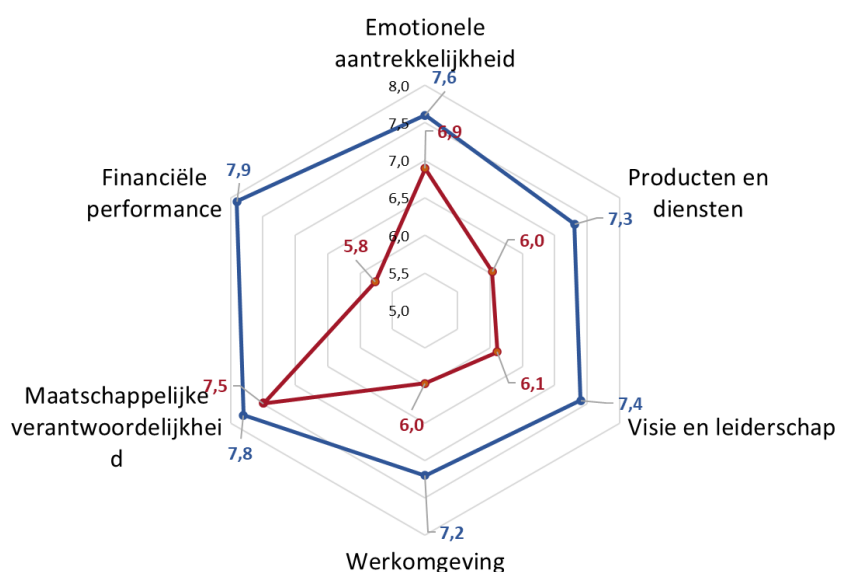
proactief te zijn in het leren van anderen en verbeteren van bijvoorbeeld de dienstverlening. Dit wordt nu weer goed opgepakt. Ook de dimensie betrokkenheid (6,6) scoort daardoor iets lager dan gemiddeld. De dimensie betrouwbaarheid en voorspelbaarheid (6,8) scoort iets hoger dan gemiddeld. Belanghebbenden hebben het vertrouwen in Bo-Ex nooit verloren. De dimensies ken je partners (7,0), communicatief (7,1) en loyaliteit (7,1) scoren hoger dan gemiddeld. We zien hier de ommekeer in de visitatieperiode. Bo-Ex treedt weer wat meer naar buiten, weet weer beter wat haar speelt bij haar partners en is weer bereikbaar. Tegelijkertijd wordt de loyaliteit van Bo-Ex aan de stad Utrecht ook niet in twijfel getrokken. Hopelijk zet deze ingezette draai zich door en trekken de achterblijvende dimensies ook snel bij. Belanghebbenden spreken het vertrouwen hierin uit.



3.4 De reputatie van Bo-Ex

Hoewel geen onderdeel van de visitatiemethodiek, heeft de visitatiecommissie in de eerder genoemde digitale enquête de belanghebbenden ook gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben over Bo-Ex. Dit beeld of deze indruk hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijkheden.

Het gaat puur om het gevoel dat de belanghebbenden hebben over of bij Bo-Ex. Het resultaat hiervan is de zogenaamde reputatie quotiënt. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie van Bo-Ex bij haar belanghebbenden. In nevenstaande afbeelding is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.



— 2024 — 2016

In 2016 heeft Cognitum ook de visitatie voor Bo-Ex uit mogen voeren. Ook tijdens die visitatie is er een reputatieonderzoek uitgevoerd. We zien dat de reputatie van Bo-Ex sinds 2016 op alle dimensies is verslechterd. Niet heel raar als na jarenlang een koersvaste bestuurder, Bo-Ex in de afgelopen jaren juist erg aan het worstelen was met welke koers de juiste is. Alle wisselingen in het management hebben hier ook effect gehad, waar de werkvloer zoveel mogelijk het eigen werk heeft voortgezet. Opvallend is ook de dip in het beeld dat belanghebbenden over de financiële performance van Bo-Ex. In de gesprekken kwam naar voren dat dit vooral te maken heeft met het uitblijven van nieuwbouw. Bo-Ex was op dat terrein afwezig. Tegelijkertijd wisten diverse belanghebbenden, waaronder huurders, niet dat Bo-Ex het zo goed deed op het gebied van duurzaamheid. Misschien moet Bo-Ex haar belanghebbenden meer meenemen in hetgeen zij wél doet. Zo ontstaat er sneller een positiever beeld. Zoals één van de belanghebbenden aangaf en al eerder is genoemd: de huurders van Bo-Ex willen graag trots zijn, laat dan ook weten waar Bo-Ex goed in is en wat ze wel doen.

3.5 De verantwoording van Bo-Ex

Bo-Ex legt verantwoording af met haar jaarverslagen die openbaar op de website te vinden zijn. Op de duidelijke en overzichtelijke website van Bo-Ex is over diverse onderwerpen informatie gemakkelijk beschikbaar. Ook op social media is Bo-Ex te vinden met informatie over hun eigen werkzaamheden, voor leuke activiteiten in Utrecht en verhalen van bewoners.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Bo-Ex goed weet wat er nodig is in haar werkgebied. Als samenwerkingspartner was zij een tijdje wat op de achtergrond. Dit heeft echter nooit geleid tot het volledig verliezen van een beeld van wat er speelt in de wijken en buurten waarin Bo-Ex bezit heeft. Als samenwerkingspartner was Bo-Ex wel moeilijk bereikbaar voor haar partners. Uit de gesprekken met externe belanghebbenden komt het beeld dat dit sinds ongeveer een jaar weer stukken beter is. Uit de gesprekken met medewerkers van Bo-Ex blijkt heel erg de wil om er ook weer te staan voor huurders en samenwerkingspartners. Ze willen weer meer naar buiten, meer realiseren. Alles overziend is de visitatiecommissie van mening dat in het grootste deel van de visitatieperiode de verankering naar behoren was. Er is echter nog voldoende ruimte voor verbetering, maar die weg omhoog is Bo-Ex inmiddels ingeslagen.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Belanghebbenden zijn blij dat Bo-Ex zeker sinds het laatste jaar van de visitatieperiode weer meer zichtbaar is in de buitenwereld;
- Belanghebbenden geven aan er vertrouwen in te hebben dat Bo-Ex als gewaardeerde samenwerkingspartner weer actief deelneemt.

Verwonderpunten



- De reputatie van Bo-Ex is sinds 2016 behoorlijk achteruit gegaan. Hoewel verklaarbaar is het jammer om te zien dat een corporatie in de ogen van belanghebbenden het minder goed is gaan doen;

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

De ambities van Bo-Ex voor het eerste deel van de visitatieperiode zijn geformuleerd in de ondernemingskoers 2019 - 2023: Ruimte voor de huurder. De belangrijkste thema's voor die periode waren:

- We staan naast de huurder
- We werken aan een inclusieve stad
- We bieden de woonoplossing van de toekomst
- We schalen op in het verduurzamen van onze woningportefeuille
- We versterken de basis van onze organisatie.

De doelen zijn in de jaarplannen verder geconcretiseerd naar concrete acties en kpi's. De doelen zijn vertaald naar facetbeleid als de portefeuillestrategie, huurbeleid, leefbaarheidsbeleid, participatiebeleid, duurzaamheidsbeleid en vitaliteitsbeleid. Vervolgens wordt dit vertaald naar de (meerjaren)begroting. In de begroting wordt een (beperkt) aantal scenario's doorgerekend. Verantwoording vindt plaats via de tertiaalrapportages en jaarverslagen, waar dezelfde indeling wordt gehanteerd als in de ondernemingskoers en de jaarplannen. In de tertiaalrapportages wordt gerapporteerd over de kpi's en de voortgang van de acties uit het jaarplan. Afwijkingen worden geanalyseerd en waar nodig voorzien van acties.

Zoals de bestuurder in zijn position paper concludeert, heeft Bo-Ex niet op alle thema's de gewenste vooruitgang geboekt. Er zijn goede resultaten bereikt in het werken aan een inclusieve stad, het bieden van woonoplossingen voor de toekomst en in de verduurzaming. Het naast de huurder staan en het versterken van de organisatie zijn minder goed uit de verf gekomen. Op papier ziet de sturing er daarmee goed uit. In de gesprekken bleek echter dat de praktijk weerbarstiger is. Zo was de leegstand enorm opgelopen, wat "op papier" maar beperkt zichtbaar was omdat dit geen kpi was waarop werd gestuurd. In de buitenwereld was het uiteraard wel heel zichtbaar. Er zijn en worden stappen gezet om de sturing te verbeteren en dat begint de eerste vruchten af te werpen, onder andere in de vorm van een daling van de leegstand. Maar er is nog een weg te gaan.

Het opstellen van een nieuwe ondernemingskoers is uitgesteld vanwege het vertrek van de vorige bestuurder. Er is wel een pamflet opgesteld: Bo-Ex in 2030. Dit geeft de kern weer van de opgave van Bo-Ex in de komende jaren:

- De bewoner op 1 zetten
- Verder bouwen aan Utrecht
- Verbinden
- Zelfbewust en (eigen)wijs zijn
- Een fijne werkgever zijn.

Na de periode onder een interim-bestuurder is de nieuwe bestuurder in maart 2024 aangetreden. In 2025 wordt gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan, dat voortbouwt op het pamflet Bo-Ex in 2030 en de uitkomsten van de visitatie.

Extern zijn de ambities en inzet van Bo-Ex verankerd in de prestatieafspraken die de STUW-corporaties¹ met de gemeente Utrecht en de Utrechtse huurdersorganisaties hebben gemaakt. Deze liggen in het verlengde van de Woonvisie "Utrecht beter in balans" en de Nationale Prestatieafspraken. Jaarlijks wordt een allonge vastgesteld met daarin de specifieke afspraken tussen de gemeente en Bo-Ex.



¹ STUW is het samenwerkingsverband van Mitros/Woonin, Portaal, Bo-Ex, SSH, GroenWest/Czas Wonen en Habion.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij Bo-Ex redelijk op orde. Alle benodigde documenten, plannen, rapportages en gesprekscycli voor effectieve sturing zijn aanwezig en sluiten op elkaar aan. Er wordt gewerkt aan een actualisatie van onder andere de ondernemingskoers en de portefeuillestrategie. De documenten in de jaarcyclus zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen bestuur, management en raad van commissarissen.

De sturing zelf bleek in de visitatieperiode niet op alle punten goed en ook niet voldoende verankerd in bv. de kpi's. De wisselingen in bestuur en managementteam hadden natuurlijk ook impact. Opvallend genoeg leek de hele organisatie ook wel doordrongen van het gegeven dat het eigenlijk niet goed ging. De waardering voor de dienstverlening daalde sterk. Inmiddels wordt hier een inhaalslag gemaakt, zowel in het benoemen van kpi's als in het sturen op de realisatie daarvan. Bo-Ex moet op bv. de leegstand daarin wel van ver komen. Dat vraagt veel van de organisatie (zie ook hoofdstuk 5).

4.3 Bewonder en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De consequente wijze waarop de sturing is vormgegeven, met vertaling van de ondernemingskoers naar jaarplannen en verantwoording.

Verwonderpunten



- Dat het zo lang heeft geduurd voor er gezien werd dat bv. de leegstand opliep en dat vervolgens ook met prioriteit werd aangepakt.

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Inzet van de financiële middelen en de afwegingen

Bo-Ex is in de kern een voldoende financieel gezonde corporatie. Bo-Ex voldoet ook op langere termijn aan de ratio's zoals die door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) worden gehanteerd. Met name in 2026 -2027 staat de ICR wel onder druk. In een duurzaam businessmodel moeten investeringen in de bestaande voorraad (verbetering en verduurzaming) echter uit de operationele kasstromen kunnen worden betaald. Dat lukt bij Bo-Ex in de komende jaren niet door een grote verbeteropgave in de komende 5 jaar. Daarna ontstaat een evenwichtiger beeld. Bo-Ex zoekt dus de randen op van haar financiële mogelijkheden. Daarbij wordt ook de afweging gemaakt tussen investeringen in bestaande woningen en investeringen in nieuwbouw. Daarnaast is er de optie om door verkoop geld vrij te maken voor nieuwe investeringen in (betere) woningen.

De Aw beoordeelt over het grootste deel van de visitatieperiode het risicoprofiel als laag. In 2023 is een verhoogd risico geconstateerd op gebied van governance. Dit had te maken met een samenloop van omstandigheden: de afwezigheid van een huurdersorganisatie die voldoet aan de Wet op het overleg huurders, de interim invulling van bestuur- en managementposities en een raad van commissarissen die bestond uit te weinig leden (waarvan geen op voordracht van de huurdersorganisatie). Inmiddels is er weer een huurdersvertegenwoordiging, zijn de bestuurs- en managementposities vast ingevuld en is de raad van commissarissen weer op sterkte.

Het WSW beoordeelt het risicoprofiel van Bo-Ex als gemiddeld en constateert in haar toezichtbrieven dat Bo-Ex een voldoende financieel gezonde corporatie is met goede ratio's. Het WSW benoemt in haar toezichtbrieven jaarlijks aandachtspunten die door Bo-Ex vervolgens worden opgepakt.

De accountants (in 2021 en 2022 EY, daarna BDO) constateren dat Bo-Ex aandachtspunten heeft in de interne beheersing. Genoemd worden onder andere het risicomanagement en de prijsvorming en prestatielevering op het dagelijks onderhoud. Ook wordt ingegaan op het verbeterplan dat vanaf 2022 is opgepakt en uitgevoerd.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Dat Bo-Ex financieel gezond is, blijkt uit de volgende financiële ratio's.

Prestatievelden	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2034
Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in %	58,7%	47,4%	41,4%	50,6%	37,7%	38,3%	38,0%	36,9%	47,2%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,62	1,78	1,95	1,85	1,62	1,70	1,68	1,52	1,81
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	38,8%	49,1%	53,4%	47,6%	52,8%	56,9%	60,1%	61,7%	51,9%
Dekkingsratio (norm WSW < 70%)	21,9%	25,4%	28,3%	28,7%	28,6%	31,4%	33,0%	33,5%	26,8%

Bron: Jaarverslagen 2022 en 2023 en Begroting 2024.

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

5.2 Organisatorische capaciteit

Bo-Ex heeft een roerige tijd achter de rug en het stof is nog niet helemaal neergedaald. In 2017 vertrok de toenmalige bestuurder van Bo-Ex na ruim 30 jaar. Een bestuurder die zo lang aan het roer staat, drukt een zware stempel op de organisatie. Er trad een nieuwe bestuurder aan die zich vooral richtte op de buitenwereld. En tegelijkertijd een organisatieverandering doorvoerde: van top-down sturing naar zelfsturende teams. Helaas had die organisatieverandering niet het gewenste effect. Eind 2022 vertrok de bestuurder en werd een interim bestuurder aangesteld. Deze interim bestuurder heeft een verbeterplan opgesteld en is gestart met de uitvoering daarvan. Voorjaar 2024 is een nieuwe vaste bestuurder aangetreden.

De organisatieveranderingen, de wisselingen in bestuurders en management en de aandacht die ging naar andere dingen dan het primair proces, hebben geleid tot veel onrust bij medewerkers. Het verloop en het ziekteverzuim liepen op. Er werden tijdelijk medewerkers ingehuurd om de gaten te vullen. Toen bleek ook dat veel kennis niet vastgelegd was maar “in de hoofden” van mensen zat. Dat werd een probleem toen deze mensen uitvielen of weggingen. Belanghebbenden en medewerkers beschrijven Bo-Ex in die periode als chaotisch. Dat had direct gevolgen voor huurderstevredenheid, medewerkerstevredenheid en achterstanden in de dienstverlening. Er is in de afgelopen periode hard gewerkt om structuur aan te brengen, achterstanden in te lopen en kennis beter te borgen: samen beter. In dat proces zijn inmiddels al goede resultaten behaald. Zo is de leegstand al aanzienlijk verminderd en verbeterd de huurderstevredenheid. Maar het proces is nog niet afgerond, de kpi's zijn nog niet op het gewenste niveau.



De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in de prestaties van Bo-Ex op de dienstverlening, de bedrijfsvoering, de duurzaamheid en op gebied van onderhoud & verbetering. Het huurdersoordeel heeft een redelijk constante score C, onder het gemiddelde. De bedrijfslasten zitten, met uitzondering van 2022, ook op een score C. Dat wil zeggen hoger dan het gemiddelde. Op gebied van de duurzaamheid verbeterde de score van een B aan het begin van de visitatieperiode naar een A, beter dan gemiddeld. De score op verbeterings- en onderhoudslasten was in de meeste jaren een B (gemiddeld) en in 2024 niet-beschikbaar.

Aedes benchmark	2021	2022	2023	2024
Huurdersoordeel	C	B	C	C
Bedrijfslasten	C	B	C	C
Duurzaamheid	B	A	A	A
Onderhoud en verbetering	B	B	B	-

5.3 Dienstverlening

De bestuurder schrijft in zijn position paper dat de dienstverlening aan de huurders is achtergebleven. Dat blijkt ook uit de (on)tevredenheid van de huurders die de visitatiecommissie gesproken heeft (zie ook hoofdstuk 3). Het wordt ook weerspiegeld in de Aedes benchmark, waaruit blijkt dat Bo-Ex consequent een C scoort. Dat wil zeggen lager dan gemiddeld bij woningcorporaties.

	Aedes benchmark huurdersoordeel				Eigen meting Bo-Ex
	2021	2022	2023	2024	2025 ²
Nieuwe huurders	C 7,2	C 6,7	C 6,4	C 7,4	6,7
Vertrokken huurders	C 6,9	C 6,4	C 6,7	C 6,6	
Reparatieonderhoud	C 7,2	B 7,6	C 7,2	C 7,2	7,7

Er wordt hard gewerkt om de dienstverlening te verbeteren. Dat is een weerbarstig proces. Op onderdelen gaat het beter en wordt waardering uitgesproken. Maar er zijn ook nog verbeterlagen te maken in de communicatie naar bewoners en de sturing op kwaliteit van het werk van de aannemers, bijvoorbeeld bij het verhuur-

² Er is nog geen Aedes benchmark 2025 beschikbaar. Om ook een beeld te geven van de actuele situatie is voor 2025 de eigen meting van Bo-Ex opgenomen. In die meting is geen onderscheid gemaakt tussen nieuwe en vertrokken huurders.

mutatieproces en bij het planmatig onderhoud. Bo-Ex kan daarin de eigen werkwijze rond renovatie/verduurzamingsprojecten als voorbeeld gebruiken. Die wordt namelijk wel positief gewaardeerd door de huurders. Het aantal klachten over lopende zaken is in het eerste kwartaal van 2025 substantieel lager dan in 2024. Als de lijn uit het eerste kwartaal wordt doorgezet, betekent dat een halvering van het aantal klachten (788 in 2024 en op basis van het eerste kwartaal indicatief 372 in 2025). Hetzelfde geldt voor het aantal geschillen dat wordt ingediend bij de geschillencommissie.

5.4 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft een organisatie gezien die weer in opbouw is. Waar tekenen van herstel zichtbaar zijn. Maar het herstel is nog wel broos. Het vraagt om balanceren van bestuurder, management en raad van commissarissen. Balanceren tussen de wens om snel verbeteringen te laten zien en wat de organisatie aan kan. Balanceren tussen de neiging om in de controle stand te schieten en de organisatie de ruimte te geven om zich te concentreren op het stapsgewijs doorvoeren van verbeteringen. Balanceren tussen een raad van commissarissen die in zijn verantwoordelijkheid als werkgever - overigens terecht - ingreep en een raad die weer terug gaat naar de eigen rol als toezichthouder, adviseur en werkgever met een goede balans tussen de drie rollen. Balanceren tussen hoge kosten van inhuur en de werkdruk van management en medewerkers. Die balans wordt soms wel, soms (nog) niet (helemaal) gevonden.

De visitatiecommissie ziet en waardeert de inspanningen van bestuurder en management om structuur aan te brengen, rust uit te stralen, de contacten in het netwerk aan te halen en te blijven werken aan verbeteringen. En van de raad van commissarissen om orde op zaken te stellen en vanuit een gedeelde visie op besturen en toezicht houden samen met de bestuurder sturing te geven aan de benodigde verbeteringen. De visitatiecommissie ziet ook dat Bo-Ex van heel ver moet komen. En dat de opgave dus nog steeds groot is. De stappen die in de afgelopen periode gezet zijn, geven vertrouwen dat de weg omhoog gevonden is en vervolgd wordt in de komende jaren.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- De wijze waarop de middelen van Bo-Ex worden ingezet en de grenzen daarin worden opgezocht.
- De wijze waarop de nieuwe bestuurder en het management de weg omhoog hebben ingezet en daar gestaag aan doorwerken.

Verwonderpunten



- Dat het relatief lang heeft geduurd voor er ingegrepen werd toen de prestaties van Bo-Ex verslechterden (dienstverlening, leegstand).

Bestuurlijke reactie op het visitatierapport Bo-Ex 2021-2024

Datum: 29 juli 2025

Dankwoord

Wij danken de visitatiecommissie van Cognitum voor het opgestelde visitatierapport over de periode 2021-2024. Het rapport biedt een heldere en realistische spiegel van de maatschappelijke prestaties van Bo-Ex in de afgelopen jaren. Het bevestigt het beeld dat wij zelf ook hebben: Bo-Ex heeft een intensieve transitiefase doorgemaakt, waarin een nieuwe basis is gelegd voor een stabiele, zichtbare en maatschappelijk verankerde stadscorporatie. Ook een woord van dank aan de vele stakeholders, de huurdersvertegenwoordigers en collega's die hebben deel genomen en ons de spiegel voorgehouden hebben.

Waardering voor de bevindingen

De commissie herkent dat Bo-Ex na een periode van interne onrust en organisatorische onzekerheid, in de afgelopen periode belangrijke stappen heeft gezet in het aanbrengen van structuur, het verbeteren van de dienstverlening en het opnieuw positioneren van Bo-Ex als een betrokken en zichtbare partner in de stad Utrecht. De hoge gunfactor die externe stakeholders ons toedichten, is voor ons een bevestiging dat we op de goede weg zijn.

Wat ons goed doet, is dat onze aanwezigheid in buurten zo herkend wordt. Bo-Ex kan in een complex of een buurt het verschil maken door met de bewoners en betrokkenen in de buurt samen te werken.

Lessen en focus voor de komende jaren

Het rapport benoemt meerdere belangrijke aandachtspunten waar Bo-Ex in de komende jaren voortvarend mee aan de slag gaat:

- Het structureel verbeteren van de dienstverlening aan onze huurders, met duidelijke communicatie en betrouwbare opvolging.
- Het ontwikkelen van een heldere visie op wijkgericht werken en het versterken van onze rol in het netwerk van partners in de stad.
- Het beter benutten van data voor beleidsontwikkeling en interne sturing, met oog voor maatschappelijke impact.
- Het versterken van onze communicatie over behaalde resultaten, zodat huurders en stakeholders weer trots kunnen zijn op Bo-Ex.
- Het terugdringen van leegstand en versnellen van woningtoewijzingen, met oog voor kwetsbare doelgroepen.
- Het uitbouwen van onze voorbeeldrol op het gebied van duurzaamheid en circulariteit.

We nemen deze zaken zeer ter harte. Sterker, we zijn er volop mee bezig anno 2025. Op de acties voor de dienstverlening en de leegstand maken we vorderingen en verwachten we begin volgend jaar onze doelen te behalen. Een aantal acties vragen continu om aandacht en we nemen de uitwerking ervan op in ons nieuwe ondernemingsplan en jaarplan.

Utrechtwijjs

We vroegen onze stakeholders samen met ons invulling te geven aan wat Bo-Ex bijzonder maakt als enige stadscorporatie in Utrecht. Wat maakt ons 'Utrechtwijjs', we zijn immers al meer dan 100 jaar actief in de volkshuisvesting in Utrecht. Het proces om op deze vraag met stakeholders te reflecteren was minstens even waardevol als de vele reacties en suggesties. Er kwam niet zozeer één heel concreet antwoord uit. Maar wat er wel uit kwam is dat Bo-Ex zo gezien wordt. Als een corporatie die voor Utrecht wel een ja durft te overwegen en het dan ook echt doet. Daar zijn we trots op.

Tot slot

We zien deze visitatie als een waardevol moment van reflectie en herijking. De observaties van de commissie vormen samen met onze eigen ambities een belangrijk fundament voor het nieuwe ondernemingsplan dat Bo-Ex in 2025 opstelt. We verwachten deze in de tweede helft van 2025 te kunnen delen. Met vertrouwen kijken we vooruit naar de komende jaren, waarin we met onze huurders en partners blijven bouwen aan Utrecht.

Met vriendelijke groet,

Robert Straver
Directeur-bestuurder Bo-Ex

Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Bo-Ex** in 2024/2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum B.V.** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Geldermalsen, oktober 2024, de heer J.H. Haagsma | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Bo-Ex** in 2024/2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, oktober 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Buren, oktober 2024, mevrouw M. Rovers | visitor visitatiecommissie

Strijen, oktober 2024, mevrouw E. van Kranenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

Miranda Rovers (visitor) werkt vanaf 2000 in de volkshuisvesting, afwisselend als organisatieadviseur en (interim/programma)manager. Miranda heeft een groot aantal organisatieveranderingen begeleid, variërend van fusies en reorganisaties tot de implementatie van nieuwe dienstverleningsconcepten, de ontwikkeling van ketensamenwerking en samenwerkingen met partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn. Zij is vanaf 2015 actief als commissaris.

Evelien van Kranenburg (secretaris) is afgestudeerd in de cultuursociologie en vanaf de oprichting betrokken bij Cognitum. Als manager van de backoffice van Cognitum is zij bij alle visitaties betrokken en treedt daarnaast regelmatig op als secretaris in een visitatiecommissie.