



Het Mitrosplan ≥ 2018

Inhoud

1	Onze koers	4
2	Context	5
3	Keuzes ondernemingsplan	6
3.1	Doelgroepen	6
3.2	Dienstverlening	6
3.3	Vastgoed	7
3.4	Organisatie	9
4	Toelichting	11
4.1	Doelgroepen	12
4.2	Dienstverlening	13
4.3	Vastgoed	14
4.4	Organisatie	18
4.5	Uitvoeringsprogramma	20
	Bijlage visie op bestuur en toezicht	21

1 Onze koers

Mitros vindt dat iedereen recht heeft op goed wonen. Wij zijn er voor om dit mogelijk te maken voor mensen met een laag inkomen. Dit doen wij door het verhuren van goede en betaalbare huizen in Utrecht en Nieuwegein. Dit is onze missie, waarvoor wij ons volledig inzetten. Mitros zet een stip op de horizon en heeft de ambitie om haar huurders de beste volkshuisvesting te bieden. Dit doen we door de huurder op één te zetten, in alles wat we doen!

Mitros is een grote woningcorporatie met ongeveer 30.000 huizen in Utrecht en Nieuwegein. In 2013 stelt Mitros de ondernemingskoers 'Welkom Thuis' vast. Het belangrijkste speerpunt van 'Welkom Thuis' vormt het op orde brengen van de basis. Inmiddels kunnen we stellen dat we de ondernemingsdoelstellingen, zoals verwoord in 2013, goeddeels hebben gerealiseerd. De meeste werkprocessen zijn opnieuw vormgegeven, onze huurderstevredenheid is licht gestegen en wordt actief gemonitord, de slechtste woningen van Mitros zijn vervangen of gerenoveerd en beleidskaders, zoals de standaard Mitros kwaliteit, zijn vastgesteld en geïmplementeerd. Tot slot zijn onze bedrijfslasten flink gereduceerd, zodat er meer geld kan worden aangewend ten behoeve van de sociale volkshuisvesting in Utrecht en Nieuwegein.

Kortom: de basis is op orde en het is tijd voor nieuwe ambities. We willen de stap zetten van een goede corporatie die de basis op orde heeft, naar een corporatie die uitmuntend presteert. Een belangrijke opgave in deze ambitie is om 'verschil' te leren maken. In de huizen van Mitros wonen heel veel verschillende mensen met verschillende wensen die we allemaal een zo goed mogelijk product willen leveren. Kunnen we meer differentiatie aanbrengen in onze dienstverlening? En kunnen we waar nodig slim maatwerk leveren, zodat huurders zich gehoord voelen? Wij willen er voor zorgen dat onze huurders super tevreden en trots zijn om bij Mitros een huis te huren!

Koersvast, maar niet in beton gegoten

Onze omgeving verandert voortdurend en de toekomst is moeilijk voorspelbaar. Daarom zet Mitros in op een flexibele en wendbare organisatie zonder met elke nieuwe trend of mode mee te waaien. We willen toegerust zijn op toekomstige maatschappelijke vraagstukken. Wij kiezen ervoor om aan dit nieuwe ondernemingsplan geen vooraf vastgestelde looptijd mee te geven. Het plan geldt zolang het relevantie heeft. Voor de uitvoering van het ondernemingsplan stellen wij om de twee jaar een uitvoeringsprogramma op. In dit programma worden de doelen uit het ondernemingsplan vertaald naar meetbare doelstellingen en concrete activiteiten.

2 Context

Mitros opereert in een dynamische context. Ontwikkelingen in de sector, op rijksniveau en in de steden Utrecht en Nieuwegein, hebben zich de afgelopen jaren in zeer hoog tempo opgevolgd en vroegen van Mitros veel aanpassingsvermogen. Het is aannemelijk dat de omgeving van Mitros de komende jaren een hoge dynamiek zal blijven kennen en Mitros een grote mate van wendbaarheid kan laten zien als de ontwikkelingen in de omgeving daarom vragen. Zo is het de verwachting dat in de komende regeringsperiode een aantal discussiethema's op het gebied van wonen aan bod zullen komen. Hierbij valt te denken aan de vernieuwing van de huurtoeslag, het huurbeleid en de taken en verantwoordelijkheden van de corporaties in wijken en buurten. Demografische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de vraag naar woningen in Utrecht en Nieuwegein.

Demografie

- Lichte groei van de bevolking in Nieuwegein en een forse groei in Utrecht;
- Meer ouderen. Vooral in Nieuwegein is sprake van een vergrijzing van de bevolking;
- Meer kleine huishoudens, met name alleenstaanden, door vergrijzing en individualisering;
- Utrecht blijft een stad met een jonge bevolking.

Maatschappelijk

- Duurzaamheid wordt steeds belangrijker in het wonen;
- Woningzoekenden willen meer invloed op de woning;
- Mensen willen steeds vaker in buurten wonen met gelijkgestemden;
- Zelfstandig wonen van mensen met een zorgvraag (ouderen, mensen met psychiatrische problemen, mentale of fysieke gebreken);
- Verdergaande digitalisering, waarbij mensen meer zaken zelf online regelen.

Gevolgen voor de woningmarkt

- De stad Utrecht blijft een aantrekkelijke vestigingsplaats. Hierdoor blijft de druk op de woningmarkt in alle segmenten (sociale huur, vrijesectorhuur, koop) groot. In de stad Utrecht dreigt een oververhitting van de woningmarkt door stijgende huren en koopprijzen. Dit leidt tot een stagnatie in de doorstroming en een vertrek van huishoudens die geen geschikt aanbod in de stad kunnen vinden.
- De vraag naar kleinere woningen vanuit de groep starters, vooral in de stad Utrecht, neemt toe. Door de vergrijzing en het langer zelfstandig wonen van ouderen neemt ook de vraag naar geschikte, aangepaste woningen met zorg- en welzijnsdiensten toe. Hiernaast is in de sociale huur meer vraag naar woningen voor maatschappelijke opvang en andere bijzondere doelgroepen, waaronder statushouders.

3 Keuzes ondernemingsplan

Ons doel in het ondernemingsplan is het bieden van de beste sociale huisvesting aan onze huurders. Dit willen we bereiken door een hoge huurderstevredenheid, waarbij:

- Een huurder van Mitros de beste prijs-kwaliteitsverhouding krijgt;
- Mitros zorgt voor meer sociale huurwoningen, zodat meer huurders een passende plek om te wonen hebben;
- Mitros een goede woningvoorraad heeft en onze dienstverlening uitstekend is;
- Minder geld naar onszelf gaat en zoveel mogelijk naar de huurder;
- De tevredenheid onder de medewerkers van Mitros hoog is.

Om ons doel te bereiken hebben we keuzes gemaakt voor de komende jaren op het gebied van de dienstverlening, het vastgoed en onze organisatie. In dit hoofdstuk gaan we hierop in. De keuzes lichten wij toe in hoofdstuk 4.

3.1 Doelgroepen

In onze missie staat dat wij vinden dat iedereen recht heeft op goed wonen. Als corporatie zijn wij er voor om dit mogelijk te maken voor mensen met een laag inkomen. Dit doen we door het bieden van goede en betaalbare sociale huurwoningen. De lage inkomens zijn onze primaire doelgroep. Wij beseffen ons dat de lage middeninkomens een moeilijke positie hebben op de Utrechtse woningmarkt. Voor deze groep hebben wij een klein aantal vrijesectorhuurwoningen beschikbaar.

Doelgroepen

- Onze focus ligt op het verhuren van huizen in de sociale huur aan mensen met een laag inkomen (< 36.165, peildatum 1-1-2017).
- Wij hebben speciale aandacht voor mensen met een laag inkomen en een bijzondere woningvraag. Dit zijn de huurders met een zorgvraag, zoals ouderen, dementerenden, mensen met een beperking en huurders die een beroep doen op maatschappelijke opvang, zoals dak- en thuislozen, verslaafden, mensen met een psychiatrische achtergrond.
- Voor de middeninkomens (€ 36.165 - € 45.000, peildatum 1-1-2017) hebben wij in beperkte mate vrijesectorhuurwoningen beschikbaar.
- Wij dragen bij aan het initiatief om samen met de gemeente en beleggers het aanbod aan goedkope vrijesectorhuurwoningen te vergroten (Platform Middenhuur Utrecht).

3.2 Dienstverlening

Ons doel in het ondernemingsplan is dat wij onze doelgroep de beste sociale huisvesting aanbieden. Dit komt tot uitdrukking in een hoge huurderstevredenheid van al onze huurders. Dit is ons speerpunt. In onze dienstverlening houden we rekening met de verschillen tussen de huurders. Dé huurder bestaat niet. Iedere huurder heeft zijn eigen verhaal en wensen. De huurder weet wat hij van Mitros kan verwachten en we zijn creatief in het bieden van oplossingen om aan deze wensen tegemoet te komen. Hiermee maken wij het verschil, waarbij ons doel is de huurder zo optimaal mogelijk te bedienen.

De huurder staat op één

- Ons speerpunt in de dienstverlening is de “huurder staat op één”. Vanuit dit principe benaderen wij de huurder.
- In het contact met de huurder luisteren wij naar de klant, zijn wij attent en hulpvaardig, zijn wij duidelijk over wat de huurder van ons kan verwachten en handelen wij proactief. De huurder voelt zich bij ons gehoord, op het gemak en is blij verrast met de (nieuwe) mogelijkheden die wij bieden.
- Wij werken vraaggericht. Dit houdt in dat de wensen van onze huurders in nieuwbouw-, renovatie-, groot onderhoudsprojecten en in het mutatie-onderhoud het uitgangspunt vormen. Hetzelfde geldt voor de wensen van onze huurders die al langere tijd in een woning van Mitros wonen. Vraaggericht werken houdt ook in dat we bij onderhoud alle klachten zoveel mogelijk in één keer oplossen en huurders meer mogelijkheden bieden in de aanpak van het interieur.
- In onze dienstverlening hebben we oog voor de verschillen tussen onze huurders. Dit doen we door het werken met klantgroepen en gebruik te maken van de informatie van onze huurders uit klanttevredenheidsonderzoeken. Hierdoor leren wij de behoefte van onze huurders beter kennen en kunnen wij onze dienstverlening hierop afstemmen.

Aandacht voor kwetsbare huurders

- Wij hebben aandacht voor het toenemend aandeel kwetsbare huurders, die minder zelfredzaam zijn. Onze medewerkers, zoals buurtbeheerders en woonconsulenten, signaleren en zijn proactief in het leggen van contact met andere instanties in de wijk.

Digitalisering in dienstverlening

- In onze dienstverlening zetten wij in op digitalisering, zodat wij de huurder optimaal kunnen bedienen. Wij hebben een uitstekend klantportaal, waardoor wij altijd voor de huurder bereikbaar zijn en informatie direct beschikbaar is.
- Voor de groep huurders die moeite hebben met de digitalisering van onze dienstverlening, bieden wij maatwerk door persoonlijk contact.

Label A corporatie Aedes Benchmark

- In 2020 zijn wij een label A corporatie in de Aedes Benchmark voor de huurderstevredenheid.

3.3 Vastgoed

Het bieden van de beste sociale huisvesting aan onze huurders houdt in dat wij onze huurders goede en betaalbare woningen in de sociale huur aanbieden in prettige, leefbare wijken.

Goede woningen bieden we aan door nieuwe woningen te bouwen en de kwaliteit van onze woningen te verbeteren. Bij het verbeteren van woningen zetten wij in op verduurzaming. Wij streven naar een gedifferentieerde samenstelling van de woningvoorraad in wijken en daarmee van inkomensgroepen. Wij zijn van mening dat dit bijdraagt aan meer prettige en leefbare wijken. Ook de inzet van sociaal beheer en samenwerking met andere partijen in de wijk draagt hieraan bij. Het huurbeleid en woonruimteverdeling zetten wij in voor de betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de gehele doelgroep.

Speciale aandacht gaat uit naar huurders met een zorgvraag, zodat voor deze doelgroep geschikte woningen beschikbaar zijn. Het aantal huurders met een zorgvraag die zelfstandig woont, neemt door de veranderingen in de zorg en vergrijzing toe. Wij zetten in op nieuwe innovatieve woonconcepten op het gebied van duurzaamheid, goedkoop bouwen en renovatie, als ook op het gebied van wonen met zorg. Dit doen we in samenwerking met andere partijen.

Goede kwaliteit

- Onze woningen hebben minimaal een Mitros kwaliteitsniveau. Dit realiseren we bij renovatie, groot onderhoud en mutatieonderhoud.
- In de aanpak van interieurs werken we vraaggericht en bieden wij maatwerk. Wij bieden de huurders de mogelijkheid om mee te bepalen wanneer en wat in het interieur wordt vernieuwd.
- We zetten in op verduurzaming van onze woningen. In renovatie en groot onderhoudsprojecten zetten we in op de verbetering van de energieprestatie van de woningen.

Woningen voor huurders met een zorgvraag

- Voor huurders met een zorgvraag bouwen wij aanpasbaar en maken wij een deel van onze bestaande woningen en woongebouwen beter geschikt. Het meer levensloopbestendig maken van onze woningen pakken wij op bij onderhoudsprojecten en renovatie.
- Voor kleine aanpassingen in de woning, zoals handgrepen in toilet of badkamer, kan de hulp worden ingeschakeld van Mitros. Een pilot is inmiddels gestart in Nieuwegein. Bij succes wordt dit beleid uitgerold naar Utrecht.

Innovatie

- Wij stimuleren en nemen initiatief voor nieuwe innovatieve concepten van marktpartijen op het gebied van duurzaamheid, goedkoper bouwen en renoveren. Hierbij gaat het ook om verbeteringen in de samenwerking tussen marktpartijen die betrokken zijn bij de uitvoering van onze projecten. De voorwaarde bij uitvoering van deze nieuwe concepten is dat de huurder profiteert.
- Samen met gemeenten, zorgorganisaties en maatschappelijke opvang ontwikkelen we nieuwe woonconcepten (zelfstandig wonen in combinatie met dienstverlening op het gebied van zorg), zodat huurders met een zorgvraag langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Hierbij oriënteren wij ons op nieuwe kleinschalige woonvormen met een clustering van kwetsbare huurders die zorg of begeleiding nodig hebben.

Prettig en leefbare buurten

- Onze woningen liggen in prettige en leefbare buurten. Dit realiseren we door een goed beheer van de directe woonomgeving in eigendom van Mitros en sociaal beheer.
- In onze buurtaanpak werken wij actief samen met andere organisaties in de wijk als gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, politie, schuldhulpverlening en buurtteams. Wij hebben hierin een signalerende, faciliterende en verbindende rol.
- Wij zijn voorstander van de “ongedeelde” stad. Dit houdt in dat wij in wijken met weinig sociale huurwoningen de voorraad willen uitbreiden en in wijken met veel sociale huurwoningen de voorraad verminderen. Ook in de toewijzing aan bijzondere doelgroepen als maatschappelijke opvang en statushouders hanteren wij het principe van spreiding over de stad en regio.
- We onderzoeken de effecten van passend toewijzen onder meer in relatie tot segregatie. Naar aanleiding hiervan bepalen we welke instrumenten in het huur- en toewijzingsbeleid we kunnen inzetten om eventuele ongewenste effecten tegen te gaan.
- Wij verkopen woningen om onze woningvoorraad te verversen en om meer differentiatie in wijken te realiseren.

Betaalbare woningen

- In het huurbeleid gebruiken wij instrumenten om meer rekening te houden met het inkomen van een huurder. In de huurverhoging passen we de inkomensafhankelijke huurverhoging toe voor huurders met een inkomen boven 40.349 (prijspeil 1-1-2017). Hiernaast zetten wij instrumenten in als tijdelijke huurcontracten, waaronder contracten voor jongeren.
- Wij zijn voorstander van een herziening van het landelijke huurbeleid, waarbij het inkomen bepalend is voor de hoogte van de huur. Hiervoor willen wij ons hard maken bij de politiek, Aedes en de Vernieuwde Stad.

Beschikbaarheid van woningen

- Wij breiden onze woningvoorraad uit door het bouwen van passende en betaalbare nieuwe woningen, die aansluiten op de huidige en toekomstige woningvraag. Hierbij experimenteren wij met nieuwe woonconcepten zoals tijdelijke woonvormen voor starters en flexibel bouwen, zodat de woningen toekomstbestendig zijn.
- Voor de bestaande woningen stimuleren wij de doorstroming van huurders. Dit doen we door tijdelijke contracten, loting van woningen en doorstroom bevorderende maatregelen voor ouderen. Middeninkomens in een sociale huurwoning van Mitros bieden wij voorrang op een vrijesectorhuurwoning. Ook krijgen huurders in een Mitros woning voorrang als we een woning verkopen.
- Wij zijn voorstander van een vereenvoudiging van het woonruimteverdeelsysteem. Samen met gemeenten en de andere corporaties in de regio verkennen wij de mogelijkheden om te komen tot een aanpassing van deze systematiek.

3.4 Organisatie

Het bieden van de beste sociale huisvesting stelt eisen aan de inrichting van de organisatie en medewerkers. We houden onze bedrijfslasten zo laag mogelijk, zodat we onze middelen zoveel mogelijk in kunnen zetten voor onze huurders. Ons handelen is transparant en komt tot uitdrukking in de wijze van besturing, het realiseren van onze doelen, en het toezicht daarop.

Goede en tevreden medewerkers

- We hebben een platte organisatie met korte lijnen, waarbij de medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen, durven af te wijken van het bestaande en zelf met gezond verstand besluiten nemen.
- Wij stimuleren medewerkers om te komen met nieuwe, uitdagende “out of the box” ideeën. We werken met zogenaamde “start ups”, een kleine enthousiaste groep die een innovatief idee uitwerkt. We beginnen klein en rollen bij succes het project uit in de bestaande organisatie.
- Onze medewerkers passen bij onze organisatie. Ze zijn ondernemend, enthousiast en trots dat zij voor Mitros werken. We versterken onze huidige medewerkers door hun ontwikkeling te stimuleren en medewerkers te ondersteunen die daar hulp bij nodig hebben.
- Onze ICT-systemen zijn vernieuwend en op orde en kunnen de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, waaronder social media, goed aan.
- Wij bieden plekken voor stagiaires en trainees om werkervaring op te doen.

Lage bedrijfslasten

- Uitgangspunt voor de wijk- en complex strategieën is rendement sturing en risico spreiding. Hiervoor zijn de assetmanagers binnen de woongebieden verantwoordelijk. Alle projecten die wij uitvoeren beoordelen wij op onze rendementseisen. De projecten moeten hieraan voldoen.
- Ten aanzien van onderhoud, renovatie en nieuwbouw zal onze rol steeds meer regisserend van aard zijn, waarbij we optimaal gebruik maken van de expertise van de markt.
- Onze bedrijfslasten zijn laag, zodat we zoveel mogelijk middelen kunnen inzetten voor onze huurders. In de Aedes Benchmark hebben wij label A op onze bedrijfslasten.

Besturing en toezicht

- In onze besturing laten wij ons leiden door “hoofd en hart”. Dit doen we door het stellen van heldere doelen en door inspiratie, motivatie, goede omgangsvormen, leiderschap, menselijkheid en wederzijdse interesse. De wijze van besturen en toezicht is uitgewerkt in de visie op bestuur en toezicht. Deze visie is opgenomen in de toelichting van dit ondernemingsplan.

4 Toelichting

In het vorige ondernemingsplan “Welkom Thuis”, hebben wij ons vooral gericht op het orde brengen van de basis. De doelen die wij ons daarbij gesteld hebben, zijn voor een belangrijk deel bereikt: de interne processen en de organisatie zijn grotendeels op orde, Mitros heeft flink geïnvesteerd in de bestaande woningvoorraad (basiskwaliteit en duurzaamheid), de huurderstevredenheid is licht gestegen en de bedrijfslasten zijn verlaagd.

De context waarbinnen Mitros handelt is de afgelopen jaren veranderd. De nieuwe Woningwet (passend toewijzen, scheiding Daeb- en niet-Daeb en de governancecode) betekent nieuwe taken en verantwoordelijkheden voor de corporatie, de gemeente, huurderkoepel en RvC. Ook de economische omstandigheden zijn wezenlijk anders dan vier jaar geleden. Het einde van de economische crisis heeft ertoe geleid dat de vraag naar woningen en de spanning op de woningmarkt is toegenomen.

Nu de basis zo goed als op orde is, is het tijd voor een ondernemingsplan met nieuwe ambities. Wij willen onze huurders de beste sociale huisvesting bieden. Dit doen we door nog meer en beter aan te sluiten op de wensen en behoeften van de huurder. We willen uitmuntend presteren, zodat de tevredenheid van onze huurders verder toeneemt. De koers die we hebben ingezet met het ondernemingsplan Welkom Thuis bouwen wij verder uit en vullen wij aan met nieuwe doelen. In de keuzes die wij maken is onze missie leidend. Onze missie luidt:

Mitros vindt dat iedereen recht heeft op goed wonen. Wij zijn er voor om dit mogelijk te maken voor mensen met een laag inkomen. Dit doen wij door het verhuren van goede en betaalbare huizen in Utrecht en Nieuwegein.

In het ondernemingsplan staan de doelen van Mitros voor de komende jaren. Hierbij hebben we rekening gehouden met demografische en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de woningmarkt in Utrecht en Nieuwegein. Ook hebben we gesproken met een aantal huurders en stakeholders, zoals instanties op het gebied van zorg, wethouders in Utrecht en Nieuwegein, politie, schuldhulpverlening en een huisarts. De uitkomsten uit deze gesprekken zijn gebruikt om onze doelen aan te scherpen.

De belangrijkste conclusies uit deze gesprekken zijn:

- Aandacht voor duurzaamheid en innovatie;
- Aandacht voor huurders met een zorgvraag;
- Voorkomen van concentratie van kwetsbare huurders in buurten door meer samenwerking, signalering, preventie en de ontwikkeling van nieuwe woonconcepten;
- Meer aandacht voor de kwaliteit van het onderhoud en de oplevering van woningen bij nieuwbouw en mutatie.

In de toelichting gaan we eerst in op de doelgroepen (voor wie zijn wij er) en vervolgens op wat we de komende jaren gaan doen.

4.1 Doelgroepen

In onze missie staat dat wij ons richten op de lage inkomens. Binnen deze groep hebben wij aandacht voor mensen met een bijzondere woningvraag.

Wie zijn de lage inkomens?

Wij zijn er voor de huurders met een inkomen tot € 36.165 (peildatum 1-1-2017). Wij sluiten hierbij aan bij de inkomensgrens die jaarlijks door de rijksoverheid wordt vastgesteld voor de groep huishoudens die in aanmerking komt voor een sociale huurwoning. Dit is een woning met een huur tot maximaal € 710,68. (peildatum 1-1-2017). De lage inkomens bestaan uit twee groepen:

- Huurders die in aanmerking komen voor huurtoeslag (peildatum 1-1-2017). Dit zijn:
 - Eénpersoonshuishoudens met een maximaal inkomen van € 22.200;
 - Meerpersoonshuishoudens met een maximaal inkomen van € 30.150 (€ 30.175 voor huurders met AOW).
- Huurders die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag. Dit zijn:
 - huishoudens met een maximaal inkomen van € 36.165.

Wie zijn de huishoudens met een bijzondere woningvraag?

Binnen de groep met lage inkomens hebben wij specifiek aandacht voor mensen met een bijzondere woningvraag. Dit zijn huishoudens met een zorgvraag en mensen uit de maatschappelijke opvang, zoals dak- en thuislozen en (ex)psychiatrische cliënten. Uitgangspunt van het rijksbeleid is dat mensen met een zorgvraag zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen. Het aantal ouderen stijgt door de vergrijzing in Utrecht en Nieuwegein. Vooral in Nieuwegein wordt de bevolking ouder. Hierdoor neemt de vraag naar geschikte, aangepaste woningen toe. Maar ook de vraag naar kleinschalige beschutte woonvormen zal groter worden. Hiernaast wonen mensen met psychiatrische problemen steeds meer zelfstandig in de wijk. Door deze ontwikkelingen neemt het aantal huurders met een zorgvraag in onze woningen de komende jaren toe.

Voor de maatschappelijke opvang stellen wij jaarlijks in overleg met de gemeenten woningen beschikbaar. Hetzelfde geldt voor statushouders.

Wie zijn de middeninkomens?

In zeer beperkte mate richten wij ons op de groep met een inkomen tussen € 36.165 en € 45.000 (peildatum 1-1-2017). Deze groep heeft een moeilijke positie op de Utrechtse woningmarkt. Een koopwoning is vaak onbereikbaar, voor een sociale huurwoning komen ze niet in aanmerking en het aanbod aan goedkope vrijesectorhuurwoningen (< € 900, peildatum 1-1-2017) is klein.

Op grond van de rijksbeleid is het mogelijk om tijdelijk (tot 2020) 20% van de sociale huurwoningen toe te wijzen aan mensen met een inkomen hoger dan € 36.165, waarbij maximaal 10% aan huurders met een inkomen tot € 39.874. Wij hebben ervoor gekozen hier geen gebruik van te maken. De druk op de sociale huurmarkt is in de Utrechtse regio groot. Het toewijzen van sociale huurwoningen aan huishoudens met een inkomen boven € 36.165 betekent minder aanbod voor onze doelgroep. Wij vinden dit gezien de grote tekorten op de woningmarkt niet verdedigbaar. Slechts in uitzonderingsgevallen wijzen wij sociale huurwoningen toe aan huurders met een hoger inkomen. Dit doen we bijvoorbeeld bij mensen met een urgentie.

Omdat wij ons beseffen dat het voor de groep middeninkomens het steeds lastiger wordt een betaalbare vrijesectorhuurwoning te huren, ondersteunen wij het initiatief Platform Middenhuur Utrecht. Samen met de gemeente Utrecht en beleggers wordt onderzocht welke mogelijkheden er zijn om het aanbod aan betaalbare vrijesectorhuurwoningen te vergroten.

4.2 Dienstverlening

In het ondernemingsplan hebben wij gekozen voor het bieden van de beste sociale huisvesting aan onze huurders. Dit betekent dat in onze dienstverlening de huurder op één staat.

Huurder op één

Het uitgangspunt in ons handelen is dat de huurder op één staat. Naast de basisprincipes als een goede bereikbaarheid, het nakomen van afspraken, een respectvolle behandeling van de huurder en een dienstverlenende instelling, houdt dit in:

- Wij hebben oog voor de verschillen tussen huurders;
- Wij werken vraaggericht en leveren maatwerk, waarbij we samen met de huurder zoeken naar de meest optimale oplossing;
- Wij kennen de wensen van onze huurders;
- Wij zijn hulpvaardig, proactief en attent;
- Wij zijn duidelijk in wat de huurder van ons kan verwachten.

Om een beter beeld te krijgen van de wensen van onze klanten, werken we met klantgroepen. Deze klantgroepen baseren we op onderzoek. De klantgroepen onderscheiden zich van elkaar in leefstijl, de wensen over de woning en de wijze waarop de huurders benaderd willen worden in de communicatie. Andere instrumenten die wij inzetten zijn klanttevredenheidsonderzoeken, die wij regelmatig uitvoeren. In deze klanttevredenheidsonderzoeken bekijken wij achteraf hoe we het gedaan hebben en hoe we zaken kunnen verbeteren.

We werken vraaggericht in projecten en in de één op één contacten met de huurder. In projecten (onderhoud, renovatie, nieuwbouw) hebben de huurders keuzemogelijkheden, zoals de kleur van de keuken, het werkblad en de tegels. Hiervoor hebben wij verschillende keuzepakketten samengesteld. Hiernaast richten wij de onderhoudsprocessen zo in dat we in één keer alle werkzaamheden in een woning uitvoeren en niet meerdere keren langs hoeven te komen. Ook in de aanpak van de interieurs gaan we de mogelijkheden voor de huurders verruimen.

In de één op één contacten met de huurder luisteren we goed, zijn we duidelijk in wat de huurder van ons kan verwachten en achterhalen wij de vraag achter de vraag. We komen met creatieve oplossingen om de huurder zo goed mogelijk te helpen. Ook als we niet geheel aan de wensen van de huurder tegemoet kunnen komen, bedenken we creatieve oplossingen om de huurder als nog zo goed mogelijk te helpen.

We willen, voordat nieuw beleid wordt ingevoerd, de mening van onze huurders weten en dit meenemen in de dingen die we doen. Naast bestaande overleggen met huurders (Huurdersnetwerk Mitros en bewonerscommissies) schakelen we hiervoor het HuurdersPanel Mitros, klankbordgroepen en social media in. Ook zoeken we naar innovatieve methoden om de mening van de klant te achterhalen. Huurderparticipatie staat de komende jaren onverminderd hoog op onze agenda. Wij willen de huurder actief betrekken bij het verbeteren van onze dienstverlening en de ontwikkeling van nieuwe producten.

Kwetsbare huurders

Zoals al eerder is aangegeven, zal Mitros vaker worden geconfronteerd met huurders die zelfstandig wonen en zorg nodig hebben. Dit geldt voor ouderen, maar ook voor psychiatrische cliënten (GGZ-doelgroep) en mensen uit de maatschappelijke opvang. Kwetsbare huurders hebben vaak, al dan niet tijdelijk, een vorm van zorg en begeleiding nodig. De medewerkers van Mitros krijgen in toenemende mate te maken met deze kwetsbare huurders. Om deze huurders zo goed mogelijk te helpen, is een goede samenwerking met instanties die deze zorg leveren belangrijk. De komende jaren gaan wij de samenwerking in de wijk verder uitbouwen. De medewerkers

bieden de huurder een helpende hand met een doorverwijzing naar de juiste instantie en hebben een signalerende functie. Bij huurders met een complexe problematiek schakelen we andere instanties in om gezamenlijk te kijken wat de beste aanpak is. Ook overlast in de wijk kan door afstemming van activiteiten tussen de partijen in de wijk beter worden aangepakt.

De huurder op één houdt dus ook in dat we intensief samenwerken met andere partijen in de wijk, zoals zorg, maatschappelijke opvang, schuldhulpverlening, wijkteams en politie. Elkaar weten te vinden en afstemming van elkaars activiteiten is een belangrijke voorwaarde voor de aanpak van buurten en voor het helpen van individuele huurders.

Digitalisering in de dienstverlening

In onze dienstverlening zetten we in op digitaal contact. Met het klantportaal kunnen huurders 24 uur per dag bij Mitros terecht om zaken te regelen en informatie op te vragen. Ook communiceren wij steeds vaker via social media, zoals Twitter, LinkedIn en Facebook. Voor een groot deel van onze huurders is dit geen probleem. Maar er is een groep, waarvoor digitaal contact niet geschikt is. Aan deze groep bieden we maatwerk, bijvoorbeeld in de vorm van persoonlijk contact, zodat zij met hun vragen en problemen bij Mitros terecht kunnen.

Aedes benchmark huurderstevredenheid

Aedes heeft een benchmark ontwikkeld, waarmee de huurderstevredenheid van de corporaties wordt gemeten en vergeleken. Ons doel is dat we met de keuzes die we maken in dit ondernemingsplan we in 2020 behoren tot de beste corporaties op het gebied van de huurderstevredenheid (label A corporatie).

4.3 Vastgoed

Onze kerntaak is het bieden van goede en betaalbare huurwoningen in Utrecht en Nieuwegein voor lage inkomens en mensen met een bijzondere woningvraag. Wij willen dat onze huurders tevreden zijn over de woning en wonen in prettige en leefbare buurten. Hiernaast willen wij voldoende sociale huurwoningen beschikbaar hebben voor onze doelgroep.

Goede woningen

Een goede woning houdt in dat de woning op orde is, energiezuinig en de woning op zijn minst een Mitros kwaliteitsniveau heeft. De woning is schoon, heel en veilig, en heeft in ieder geval isolatieglas en centrale verwarming en het interieur is op orde. De afgelopen jaren hebben we een groot deel van onze woningen aangepakt en op minimaal Mitros kwaliteitsniveau gebracht.

Wij blijven de komende jaren ons inzetten op de verbetering van de kwaliteit van onze woningvoorraad in Utrecht en Nieuwegein, zodat onze woningen minimaal voldoen aan het Mitros kwaliteitsniveau. Dit doen we door te investeren in onze bestaande woningvoorraad door onderhoud en renovatie, waarbij wij met voorrang de woningen aanpakken die nog niet aan het Mitros kwaliteitsniveau voldoen.

Wij investeren fors in duurzaamheid door onze woningen energiezuiniger te maken. In groot onderhoud, renovatie en planmatig onderhoud voeren wij energiemaatregelen uit en streven we naar energielabel A. Bij woningen die we verkopen is dit energielabel B. Het investeren in maatregelen op het gebied van de duurzaamheid heeft voordelen voor de huurder: de woning is comfortabeler en de energiekosten, en daarmee de woonlasten, kunnen voor de huurder lager worden. Hierbij kijken we ook naar welke mogelijkheden er zijn voor het CO₂ neutraal maken van onze woningvoorraad.

In de aanpak van de interieurs is het Mitros kwaliteitsniveau het uitgangspunt. Hiernaast bieden we maatwerk om aan specifieke wensen van de huurder tegemoet te komen. Samen met de

huurder kijken we wat mogelijk is en zoeken we naar een zo goed mogelijke oplossing. Ook geven wij huurders de mogelijkheid om mee te bepalen wanneer het interieur in een woning wordt aangepakt. De afgelopen vier jaar hebben wij ons vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit van bestaande woningen. Een groot deel van onze woningen is aangepakt. Daardoor hebben we meer ruimte om nieuwe woningen te bouwen. Voor de komende jaren ligt onze focus, naast het verbeteren van bestaande woningen, op het bouwen van nieuwe woningen. Deze nieuwbouw is toekomstig bestendig, energieneutraal en sluit goed aan bij de toekomstige woningvraag. Door de tijdelijke kortingsregeling op de verhuurdersheffing kunnen wij zeer waarschijnlijk nieuwe woningen realiseren met een huur op de eerste aftoppingsgrens.

Woningen voor huurders met een zorgvraag

Door de vergrijzing van de bevolking, neemt de vraag naar aangepaste woningen toe. Geschikte woningen in de bestaande woningvoorraad zijn appartementen met een lift, die in de buurt liggen van voorzieningen, zoals winkels en openbaar vervoer. In deze complexen investeren we extra om de woningen meer levensloopbestendig te maken. Dit doen we bij onderhouds- en renovatieprojecten.

Hiernaast voeren we momenteel een experiment uit in Nieuwegein voor het aanbrengen van kleine woningaanpassingen, zoals handgrepen in toilet en badkamer. In principe is de huurder hiervoor zelf verantwoordelijk. Niet elke huurder is hiertoe in staat. Daarom bieden wij huurders de mogelijkheid om Mitros in te schakelen. Bij succes van dit experiment wordt dit beleid ook in Utrecht toegepast.

In nieuwbouw bouwen wij aanpasbaar, waardoor de woningen geschikt zijn voor huishoudens met een zorgvraag. Hiernaast ontwikkelen we samen met gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen nieuwe innovatieve woonconcepten. Vanuit de zorginstellingen en wijkverpleging is aangegeven dat onder een deel van de ouderen behoefte bestaat aan meer beschutte, zelfstandige woonvormen. Deze groep ouderen zijn op zoek naar veiligheid en een vorm van zorg in de buurt. Deze concepten willen we zowel in de bestaande woningvoorraad als in de nieuwbouw realiseren.

Onzelfstandige kleinschalige wooneenheden bouwen wij niet. Wij vinden dat dit niet tot de kerntaak van een corporatie behoort. Het verhuurrisico bij dit type vastgoed vinden wij te groot door wijzigingen in de regelgeving (extramuralisering in de zorg en wijzigingen in de zorgfinanciering). Daarbij komt dat het beheer en de verhuur van onzelfstandige woningen verschilt met zelfstandige woningen. Andere organisaties, zoals de SSH, zijn hierin gespecialiseerd en meer op ingericht. Onze bestaande portefeuille aan onzelfstandige eenheden willen wij dan ook de komende jaren afbouwen.

Innovatie

Wij zetten ons in om samen met andere partijen nieuwe concepten te ontwikkelen voor goedkoper bouwen, onderhouden en renoveren. Hierbij kan gedacht worden aan materiaalgebruik, kostenbesparingen in het bouwproces en nieuwe vormen van samenwerking. Hetzelfde geldt voor de toepassing van innovatieve technologische maatregelen op het gebied van duurzaamheid en woningaanpassingen.

Hiernaast zetten we in op nieuwe woonconcepten (zelfstandig wonen in combinatie met het leveren van zorg door andere instanties) voor specifieke doelgroepen. Hierbij denken we aan de al eerder genoemde innovatieve woonvormen voor huurders met een zorgvraag, aan woonconcepten als Place2bU (woongemeenschap voor jongeren, statushouders en mensen uit de maatschappelijke opvang) en experimenten voor meer betrokkenheid van huurders bij zelfbeheer en collectief opdrachtgeverschap. Ook kijken we naar nieuwe initiatieven op het gebied van kleinschalig, geclusterd wonen van huurders die zorg en begeleiding nodig hebben.

Wij zoeken actief de samenwerking op met andere partijen, zoals energie-, installatie-, bouwbedrijven en zorgpartijen. Dit doen we onder meer door het uitzetten van een zogenaamde challenge om innovatieve en creatieve oplossingen te bedenken voor een specifiek vraagstuk. Het beste idee wint de challenge en dat idee voeren we dan als experiment uit. We hebben hiermee goede ervaringen opgedaan in de challenge “renovatie van een badkamer in één dag” Wij zijn voornemens om de komende jaren meer vraagstukken als een challenge voor te leggen aan andere partijen, zowel op technisch gebied als op maatschappelijk vlak.

Beheer in buurten

Goede woningen houdt ook in dat onze woningen in prettige en leefbare buurten staan. De directe woonomgeving rond de woning, waar Mitros eigenaar van is, is onze verantwoordelijkheid. Het gaat hierbij om achterpaden, groenvoorzieningen en algemene ruimten. Het is onze taak er voor te zorgen dat deze omgeving schoon, heel en veilig is. Het onderhoud aan de openbare ruimte, waarvan Mitros geen eigenaar is, voeren wij niet uit. Hiervoor is de gemeente verantwoordelijk.

Voor het verbeteren van de leefbaarheid zetten we buurtbeheerders in. Een buurtbeheerder heeft naast een rol in het schoon, heel en veilig houden van de directe woonomgeving bij de woning, een belangrijke sociale en signalerende functie. De buurtbeheerders weten wat er speelt in de buurt en zijn direct aanspreekbaar voor de huurder. Dit geldt ook voor andere medewerkers van Mitros, zoals woon- en wijkconsulenten, onderhoudsmedewerkers en vastgoedbeheerders. En natuurlijk zijn de bewoners een belangrijke partij in het leefbaar houden van buurten. Zij wonen in de wijk en weten als beste wat er speelt. Zoals al eerder is aangegeven, is de samenwerking met andere partijen in de buurt belangrijk voor de leefbaarheid in wijken. Hierop zetten wij ons de komende jaren dan ook nadrukkelijk in.

Ongedeelde stad

De sociale huurwoningen zijn niet evenwichtig verdeeld over de stad. Hierdoor is in een aantal wijken sprake van een concentratie van goedkope sociale huurwoningen. Dit leidt tot een eenzijdige samenstelling van de bevolking. Ook mensen uit de maatschappelijke opvang en statushouders wonen vaak in de wijken met veel goedkope sociale huurwoningen. Het gevolg is dat kwetsbare huurders steeds meer bij elkaar wonen. Mogelijk dat passend toewijzen leidt tot meer concentratie. Daarom gaan we de gevolgen van passend toewijzen onderzoeken. Indien hieruit blijkt dat er sprake is van ongewenste effecten bekijken we welke instrumenten we in het huur- en toewijzingsbeleid kunnen inzetten.

Wij zijn voorstander van de ongedeelde stad. Dit houdt in dat in wijken met weinig sociale huurwoningen het aantal sociale huurwoningen groter wordt en in wijken met veel sociale huurwoningen het aantal afneemt. In wijken met veel sociale huurwoningen, verkopen wij een deel van onze woningen. In wijken met weinig sociale huur, willen wij graag sociale huurwoningen bouwen. In deze wijken verkopen wij alleen de woningen als het niet anders kan. Hierbij gaat het om woningen met hoge onderhoudslasten, omdat deze woningen zijn gebouwd in de vooroorlogse of vroeg naoorlogse periode.

Betaalbare woningen

Onze taak is betaalbare woningen te bieden aan onze doelgroep en dan vooral aan de groep huurders die in aanmerking komt voor huurtoeslag. Met de invoering van passend toewijzen kunnen deze huurders geen woning toegewezen krijgen met een huur boven de aftoppingsgrenzen. Op 1-1-2017 ligt deze grens voor een- en tweepersoonshuishoudens op € 592,55 en voor drie- of meerpersoonshuishoudens op € 635,05. In het huidige streefhuurbeleid heeft 70% van onze woningen een streefhuur onder de aftoppingsgrenzen. De overige 30% is voor de huurders met een hoger inkomen. De streefhuur is de huur die wij vragen als een woning vrijkomt. In het huidige streefhuurbeleid

sturen we op prijs-kwaliteit. Dit houdt in dat woningen met de meeste woningwaarderingpunten de hoogste streefhuur hebben. Uit de evaluatie van passend toewijzen zal naar voren komen of een aanpassing van het huidig streefhuurbeleid nodig is.

Wij zijn voorstander van een landelijke herziening van het huurbeleid, waarbij het inkomen bepalend is voor de hoogte van de huur. De sociale huurwoningvoorraad wordt niet altijd bewoond door mensen met een laag inkomen, maar ook door hogere inkomens. Deze huishoudens wonen scheef. Deze huishoudens kunnen, gezien hun inkomen, een hogere huur betalen die meer in overeenstemming is met de kwaliteit van de woning. De middelen die hiervoor vrijkomen zetten we in voor de huisvesting van onze doelgroep.

De enige mogelijkheden om in het huurbeleid rekening te houden met het inkomen is de inkomensafhankelijke huurverhoging. Aan huurders met een inkomen boven € 40.349 kunnen wij een extra huurverhoging vragen. Deze inkomensafhankelijke huurverhoging passen wij toe, zodat deze huurders een meer marktconforme huur betalen. Een andere wettelijke mogelijkheid is het inzetten van tijdelijke huurcontracten, bijvoorbeeld voor jongeren. De verwachting is dat na studie of na enige jaren werkervaring een deel van deze groep niet meer in aanmerking komt voor een sociale huurwoning. De woning komt dan vrij en kan opnieuw worden ingezet voor een jongere met een laag inkomen.

Beschikbaarheid van woningen

Wij zijn er voor om voldoende sociale huurwoningen beschikbaar te hebben voor onze doelgroep. Dit is in de Utrechtse regio een flinke opgave. Wij verwachten dat de vraag naar sociale huurwoningen groot blijft, omdat onze doelgroep in aantal toeneemt. De bevolking in de regio Utrecht blijft groeien en daarmee het aantal huishoudens met een lager inkomen. Ook neemt het aantal alleenstaanden toe, mede als gevolg van vergrijzing van de bevolking.

Nieuwbouw

Met nieuwbouw willen we onze woningvoorraad uitbreiden. Ook voor de huishoudens met een zorgvraag willen wij voldoende geschikte woningen in onze portefeuille hebben. Voor de nieuwbouw hebben we locaties nodig. Daarom zijn we actief in het acquireren van locaties en hebben we regelmatig overleg met de gemeenten over mogelijkheden voor woningbouw.

In de nieuwbouw richten wij ons volledig op het bouwen van sociale huurwoningen. De bouw van vrijesectorhuurwoningen is niet onze taak. Wij vinden het de taak van de marktpartijen te zorgen voor betaalbare vrijesectorhuurwoningen. Dit is conform het rijksbeleid. Met de invoering van de Woningwet zijn de taken van een corporatie strikter vastgelegd. Het bouwen van vrijesectorhuurwoningen hoort hier niet bij. Dit is een commerciële activiteit, die door marktpartijen moet worden opgepakt.

Doorstroming

Zoals eerder aangegeven, worden de sociale huurwoningen niet altijd bewoond door mensen met een laag inkomen. Deze woningen zijn daardoor niet beschikbaar voor lage inkomens. We blijven ons inzetten op de ontwikkeling van instrumenten om de doorstroming uit een sociale huurwoning te bevorderen.

Van het huidige aantal zelfstandige woningen in bezit van Mitros is ongeveer 98% een sociale huurwoning en 2% een vrijesectorhuurwoning (circa 500 woningen). Deze woningen zetten we in om de doorstroming te bevorderen. Dit doen we door in de toewijzing van onze vrijesectorhuurwoningen voorrang te geven aan middeninkomens die in een sociale huurwoning van Mitros wonen. Hierdoor komen sociale huurwoningen vrij voor de lage inkomens. Hiernaast verkopen wij woningen in onze bestaande woningvoorraad. Ook deze woningen zijn (deels) geschikt voor de middeninkomens. Met de regeling Koopvoorrang krijgen huurders van Mitros de mogelijkheid om een woning die wij te koop aanbieden, met voorrang te kopen. De woning wordt eerst aangeboden aan huurders van Mitros. Als er geen

belangstelling is vanuit de huurders dan wordt de woning op de koopmarkt aangeboden. Een andere groep die niet passend woont zijn ouderen die in een grote eengezinswoning wonen. Deze woningen blijven bezet, waardoor voor gezinnen minder geschikte grote woningen beschikbaar zijn.

Samen met de gemeenten en andere corporaties bekijken we of er meer instrumenten ingezet kunnen worden om de doorstroming te stimuleren.

Woonruimteverdeling

De toewijzing van woningen is de afgelopen jaren steeds ingewikkelder geworden. Voorrangsregels, passend toewijzen, urgenties en doorstroom bevorderende maatregelen, maakt de systematiek voor veel woningzoekenden onduidelijk. Het systeem is ingewikkeld en lastig uit te leggen. Daarbij vragen wij ons af in hoeverre de systematiek nog efficiënt is. Wij zijn voorstander om de komende tijd samen met andere partijen kritisch te kijken naar de huidige systematiek en te onderzoeken of er een andere, meer eenvoudiger manier is om sociale huurwoningen toe te wijzen. Hierin nemen wij het voortouw.

Maatschappelijk vastgoed

Wij investeren niet in maatschappelijk vastgoed met niet-wonen functies, zoals vastgoed voor welzijn- en onderwijsinstellingen en bedrijfsruimten. Het bestaande maatschappelijk vastgoed met niet-wonen functies verkopen wij. Onze taak is het bieden van sociale huurwoningen aan onze doelgroep en niet het bieden van vastgoed voor maatschappelijke voorzieningen. Het verkopen van maatschappelijk vastgoed doen we onder voorwaarde dat de maatschappelijke functie na verkoop is gewaarborgd.

Wij maken hierop twee uitzonderingen. Dit is het tijdelijk beschikbaar stellen van vastgoed met als doel de verbetering van de leefbaarheid in zwakke buurten. Dit onder voorwaarde dat een andere partij hierin niet wil investeren. Hiernaast behouden wij de niet-wonen functies in de plint van een woongebouw.

4.4 Organisatie

Het bieden van de beste sociale huisvesting stelt eisen aan de inrichting van de organisatie en medewerkers. De organisatie bestaat uit vier woongebieden, stafafdelingen en ondersteunende afdelingen. Binnen de vier woongebieden werken alle medewerkers voor één gebied. De verhuur- en beheeractiviteiten vinden hierdoor binnen één afdeling plaats. Vanuit de staf- en ondersteunende afdelingen worden de beleidskaders geformuleerd, waarbinnen de activiteiten in de woongebieden plaatsvinden. De overige afdelingen, als de financiële administratie, ICT en klantcontact, ondersteunen de woongebieden en de stafdiensten, zodat de medewerkers hun werk goed kunnen uitvoeren.

Medewerkers

Onze medewerkers werken vanuit de kernwaarden aanspreekbaar, betrokken en gezond verstand en vanuit de leidende klantprincipes verrassend, eenvoudig en duidelijk. Dit is de basis van het handelen van de medewerkers naar de huurders, de stakeholders en naar elkaar.

Naast deze kernwaarden zijn de medewerkers ondernemend en besluitvaardig. Om dit mogelijk te maken heeft Mitros een platte organisatie met korte lijnen, waardoor daadwerkelijk

maatwerk aan de huurder geleverd kan worden. Met andere woorden: de medewerker krijgt ruimte om met gezond verstand af te wijken van het standaardbeleid. Ook stimuleren wij onze medewerkers te komen met vernieuwende ideeën om de huurder nog beter te kunnen helpen. Wij zijn van mening dat als medewerkers meer vrijheid krijgen in het handelen en zelf besluiten kunnen nemen, zij meer plezier hebben in het werk. Dit komt uiteindelijk ten goede aan de huurder. De huurder kan beter, sneller en op een klantvriendelijke wijze worden geholpen door enthousiaste en meedenkende medewerkers. Om deze rol te kunnen pakken, ondersteunen wij onze medewerkers door coaching en opleiding. Hierbij gaat het ook over de begeleiding van de medewerkers in het omgaan met huurders in moeilijke situaties.

Een randvoorwaarde om goed te kunnen werken is dat onze ICT-systemen en vastgoedadministratie op orde zijn. De informatie in de systemen is betrouwbaar, de vastgoedgegevens zijn eenduidig en goed vastgelegd en makkelijk toegankelijk voor de medewerker. Dit geldt ook voor het klantportaal voor de huurders. Een uitdaging voor de komende jaren is het actueel houden van de ICT, waarbij ingespeeld kan worden op de verdergaande digitalisering van de samenleving en nieuwe digitale ontwikkelingen. Hiernaast zijn de werkprocessen, waarin de stappen staan van bijvoorbeeld het verhuurproces, eenvoudig, duidelijk en makkelijk vindbaar voor de medewerkers. Voortdurend kijken wij of we onze werkprocessen slimmer kunnen inrichten.

Tenslotte bieden we de mogelijkheid aan starters op de arbeidsmarkt via een stage of als trainee om bij Mitros werkervaring op te doen. Dit kan zijn in de vorm van een meeloopstage of uitvoering van specifieke opdrachten en projecten.

Lage bedrijfslasten

Onze middelen zetten we zoveel mogelijk in voor onze huurders door onze bedrijfslasten zo laag mogelijk te houden. We werken zo efficiënt mogelijk. Zo sturen we op rendement in de wijk- en complex strategieën. Naast het financiële rendement wordt in de afweging welke maatregelen we uitvoeren ook gekeken naar het maatschappelijk rendement. Hiervoor zijn de assetmanagers binnen de vier woongebieden verantwoordelijk. Voor de uitvoering van projecten gelden rendementseisen, waaraan onze projecten moeten voldoen. Ook wordt onze rol in onderhoud, renovatie en nieuwbouw steeds meer regisserend van aard. Op deze manier sturen wij op een zo efficiënt mogelijke uitvoering van onze activiteiten.

Aedes Benchmark bedrijfslasten

Aedes heeft naast een benchmark over de huurderstevredenheid, een benchmark voor het meten van de bedrijfslasten. Ons doel is dat we in 2020 behoren tot de groep corporaties met lage bedrijfslasten.

Besturing en toezicht

De wijze waarop wij onze doelen willen realiseren en het toezicht hierop, is vastgelegd in onze visie op besturing en toezicht. Deze visie is in de bijlage opgenomen. De kern is dat ons handelen transparant is en tot uitdrukking komt in de wijze van besturing en toezicht.

4.5 Uitvoeringsprogramma

In dit ondernemingsplan staat de koers van Mitros voor de komende jaren. Wij hebben ervoor gekozen aan het ondernemingsplan geen einddatum toe te kennen. Het ondernemingsplan is het kader voor ons handelen en werken we uit in concrete activiteiten in uitvoeringsprogramma's voor de komende twee jaar. In deze programma's staan de doelen uit het ondernemingsplan vertaald naar meetbare doelstellingen en activiteiten.

We pakken niet alle activiteiten uit het ondernemingsplan in één keer op, maar maken hierin een keuze. Elk jaar kiezen wij in het kader van de begroting en het jaarplan van Mitros op welke doelen en activiteiten wij ons het komend jaar richten. Op deze manier brengen wij een prioriteitsstelling aan in de doelen geformuleerd in het ondernemingsplan. Door middel van voortgangsrapportages en jaarverslag leggen wij verantwoording af over het behalen van de doelen uit het ondernemingsplan en kunnen wij, indien nodig, bijsturen.

In 2020 voeren wij de eerste evaluatie uit. Zo kunnen wij beoordelen of wij voor het behalen van onze doelen nog op schema liggen. En ook of wij nog de juiste doelstellingen stellen. Wij beseffen ons dat de werkelijkheid zich anders kan ontwikkelen dan waar wij nu vanuit gaan. Indien dit nodig is, zullen wij eerder bijsturen en niet wachten op een evaluatie.

De uitvoering van het ondernemingsplan vindt plaats binnen onze financiële randvoorwaarden. De basis hiervoor is de begroting van 2018. Alle activiteiten vinden plaats binnen dit kader. Wij willen in de toekomst een financieel gezonde organisatie blijven, die voldoet aan de eisen van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Bijlage visie op bestuur en toezicht

Besturing en toezicht zijn in deze visie onlosmakelijk met elkaar verbonden. De besturing is gericht op het realiseren van de doelen van Mitros. Toezicht daarop vinden wij vanzelfsprekend, gelet op het maatschappelijk en bedrijfseconomisch belang. De besturing en toezicht vindt plaats conform de governancecode.

Als maatschappelijke organisatie wil Mitros transparant zijn in de wijze van besturen en toezicht houden en de keuzes die daarbij gemaakt worden. Omdat we vinden dat de governance onlosmakelijk verbonden moet zijn met de reden van bestaan van Mitros, nemen we de visie op besturen en toezicht op in het ondernemingsplan. We realiseren ons dat besturen en toezicht houden geen statische activiteiten zijn, maar onderhevig is aan externe invloeden. Indien nodig of wenselijk actualiseren we de wijze van besturen en toezichthouden bij Mitros.

Voor het moment is deze visie vooral het samenbrengen van eerder vastgesteld beleid. Waar sprake is van nieuwe elementen wordt dat expliciet gemeld. Er wordt daarbij verwezen naar andere - bestaande - documenten. Teksten worden niet integraal herhaald.

1. De besturing van Mitros

De strategie

De strategie van Mitros is vastgelegd in de drie strategische documenten. Om te beginnen vanzelfsprekend het ondernemingsplan. Eén laag daaronder, maar nog steeds op strategisch niveau, bevinden zich het portefeuilleplan en het financieel beleidsplan. Over dergelijke plannen wordt door de directie besloten, waarna de RvC tot goedkeuring overgaat.

Werken vanuit kernwaarden

Mitros werkt vanuit heldere kernwaarden. Onze kernwaarden zijn aanspreekbaar, verbonden en gezond verstand. De kernwaarden geven inspiratie, richting aan ons handelen en zijn bepalend in de wijze waarop we binnen en buiten het bedrijf samenwerken. De kernwaarden spelen ook een rol in de jaarlijkse plannings- en beoordelingscyclus van medewerkers.

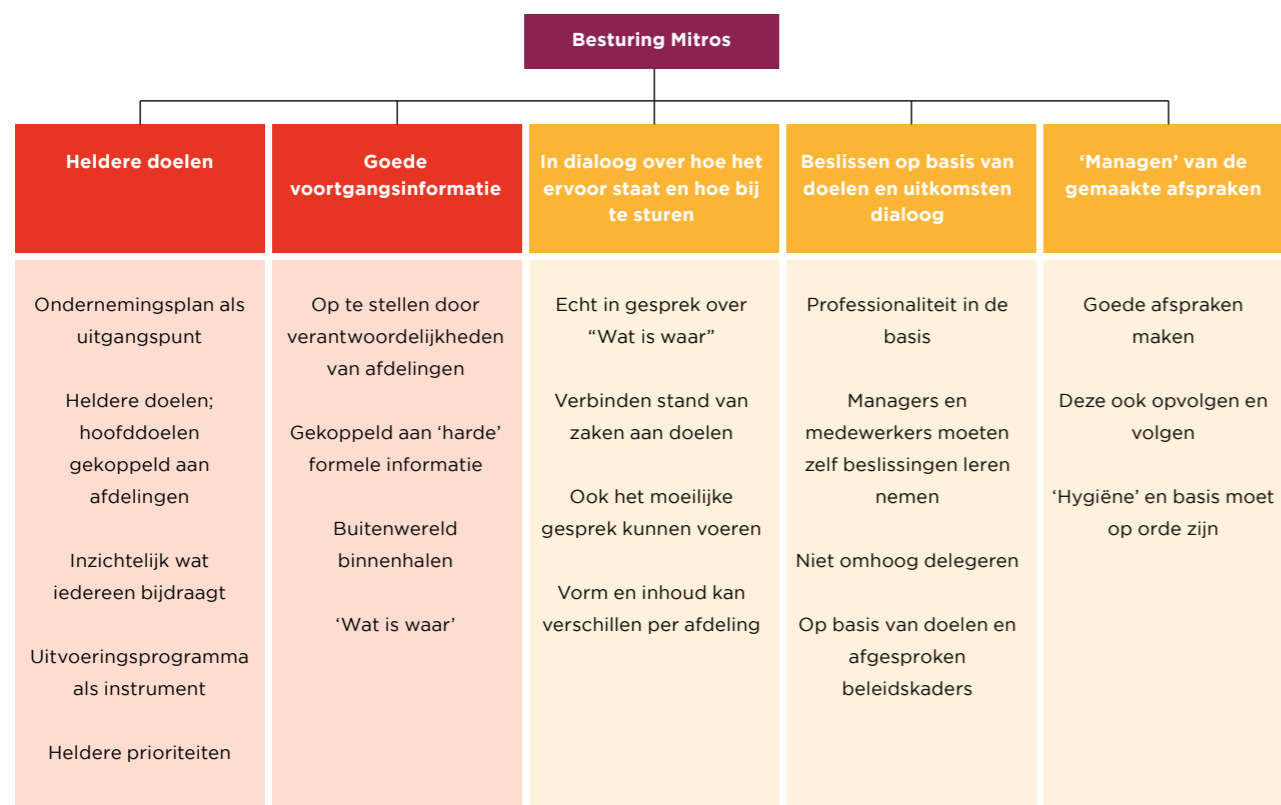
Leidende klantprincipes

Vanaf medio 2015 zijn aan de kernwaarden ook leidende klantprincipes toegevoegd. De principes (verrassend, eenvoudig, duidelijk) geven richting aan de omgang met onze huurders en worden gebruikt bij de inrichting van onze processen.

De besturing van Mitros

In de besturing van het bedrijf hanteert Mitros een aantal uitgangspunten en principes:

- Mitros werkt aan helder geformuleerde doelen die wezenlijk zijn voor Mitros als maatschappelijke organisatie. In aantal zijn deze beperkt.
- De directie wil besturen door in gesprek te zijn met de interne organisatie en externe omgeving. Op deze wijze wil zij komen tot gedeelde visies en uitgangspunten als basis voor beslissingen.
- De directie legt verantwoordelijkheden laag in de organisatie, neemt zaken niet over en faciliteert door besluitvaardig te zijn en eventuele belemmeringen weg te nemen.
- Mitros zorgt voor goede voortgang- en verantwoordingsinformatie. Op basis daarvan gaan we in gesprek en sturen we bij. Vervolgens houden we elkaar aan de gemaakte afspraken.
- De directie zoekt in de besturing de balans tussen harde indicatoren (meten is weten) enerzijds en anderzijds zachtere elementen als inspiratie, motivatie, menselijkheid, leiderschap, goede omgangsvormen en wederzijdse interesse.



Overlegstructuur

Onderdeel van de besturing is de overlegstructuur. Deze staat ten dienste van het halen van de ondernemingsdoelstellingen en het juiste midden weten te houden tussen snelheid, kwaliteit en draagvlak van het besluitvormingsproces. De afstand tussen directie en operatie is kort, de overlegstructuur is hierop geënt en is daarom zo min mogelijk gelaagd. Het directieoverleg is het enige besluitvormende overleg binnen Mitros. De afdelings- en procesoverleggen worden scherper gepositioneerd. De afdelingsoverleggen gaan over operationele zaken aangaande de afdeling. De procesoverleggen gaan over de doelen die voor het betreffende proces zijn geformuleerd. Daarnaast bestaan er programma- en projectoverleggen en afstemmingsoverleg tussen afdelingen. Tot slot is er een periodiek managementoverleg waarin het gehele management van Mitros afstemt over bedrijfsbrede thema's.

Voortgangsrapportages

In de kwartaalrapportages wordt een analyse gemaakt van de verschillen tussen de begroting en de realisatie van de kasstromen. Input hiervoor zijn de geconstateerde bijzonderheden in de maandrapportages. In de kwartaalrapportages wordt voornamelijk ingegaan op uitzonderingen. Daarnaast wordt de voortgang op de ondernemingsdoelen in relatie tot het uitvoeringsprogramma van de doelen in het ondernemingsplan in beeld gebracht. Het uitgangspunt hierbij is dat het management verantwoording aflegt aan de directie en de directie aan de RvC. Behalve dat het een intern stuurdocument is, vormt het een verantwoordingsdocument voor de interne en externe toezichthouders.

Uitvoeringsprogramma ondernemingsplan

De directie stuurt op cruciale inspanningen om het hoofddoel, het bieden van de beste sociale huisvesting aan onze huurders, te realiseren. In het uitvoeringsprogramma is een vertaling gemaakt van de doelen uit het ondernemingsplan naar inspanningen. Op deze wijze wordt er een koppeling aangebracht tussen het ondernemingsplan en de besturing. Dit uitvoeringsprogramma is een belangrijk instrument binnen de besturing van Mitros.

Het bieden van de beste sociale huisvesting aan onze huurders is in het ondernemingsplan onderverdeeld naar doelen op:

- Dienstverlening;
- Vastgoed;
- Organisatie.

Deze onderwerpen zijn in het uitwerkingsprogramma verder uitgewerkt naar subdoelen, die zoveel mogelijk meetbaar zijn gemaakt (gekwantificeerde doelen). Aan elk subdoel is een inspanning gekoppeld. De inspanningen zijn steeds vervat in een programma, dat bestaat uit verschillende projecten en activiteiten. Elk programma heeft een trekker (directeur of manager). De trekker zorgt ervoor dat er een projectleider wordt aangesteld en dat het project gaat lopen. De projectleider legt verantwoording af aan de trekker.

Vervolgens worden voor elk jaar de activiteiten benoemd waar wij ons op gaan richten (niet zijnde regulier werk). De activiteiten in het uitvoeringsprogramma vormen gezamenlijk het jaarplan van Mitros. Elk jaar stelt Mitros in het najaar in het kader van de begroting, een nieuwe lijst op met activiteiten voor het komende jaar.

Cultuur en houding en gedrag

Het cultuurprogramma staat onder leiding van één van de managers. De afgelopen periode lag de nadruk op het laten landen en praktisch handen en voeten geven van de benoemde hefbomen. Initiatieven omtrent houding en gedrag worden op elkaar afgestemd om ervoor te zorgen dat er een gemeenschappelijke taal ontstaat en samenhang wordt bevorderd.

De benoemde kernwaarden zijn:

- Aanspreekbaar;
- Gezond verstand;
- Verbonden.

Daarbij zijn volgende hefbomen benoemd:

- Feedback;
- Regelruimte;
- Veiligheid en vertrouwen;
- Consistentie;
- Respect;
- Eigenaarschap;
- Lef/durf.

2. Het toezicht bij Mitros

Het (interne) toezicht op Mitros berust bij de Raad van Commissarissen. De RvC vervult – afgaande op de Governancecode – een drietal rollen: werkgever, toezichthouder en klankbord. Bij Mitros vinden we dat de RvC ook een rol speelt in het stakeholdermanagement. Deze elementen worden hieronder uitgewerkt. Vooraf zij opgemerkt dat de meer formele aspecten niet in deze visie zijn opgenomen, omdat daarvoor ruim aandacht is in de Statuten, het RvC-reglement, Directiestatuut, e.d. Voor de kwaliteit van het toezicht bij Mitros is het van belang te vermelden dat de RvC jaarlijks het eigen functioneren evalueert.

a. De RvC als werkgever

De rol van de RvC als werkgever is grotendeels vastgelegd in het reglement van de Remuneratiecommissie. Ook de statuten bevatten bepalingen op dit terrein. Essentie is een zorgvuldig werkgeverschap (bijvoorbeeld tot uiting komen in een volledige cyclus van planning-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken), rekening houdend met wet- en regelgeving en maatschappelijke opvattingen.

b. De RvC als toezichthouder

Toezicht omvat vanzelfsprekend inhoudelijke en procedurele aspecten. De RvC vervult haar inhoudelijke rol als toezichthouder op basis van een jaarlijks te actualiseren toetsingskader. Het toetsingskader is een instrument voor de RvC, Auditcommissies en directie om de realisatie van doelstellingen en randvoorwaarden te bewaken en om vast te stellen of de RvC goed toezicht daarop kan houden en de directie goed kan sturen. In dit kader staan alle aspecten benoemd die de RvC bij haar toezichthoudende taak betreft. Het toetsingskader beslaat het toezicht op volkshuisvestelijk terrein, de bedrijfseconomische aspecten en de relevante wet- en regelgeving. Het nakomen van de lokale prestatieafspraken maken een belangrijk deel uit van de prestaties op volkshuisvestelijk terrein waarop toezicht uitgeoefend wordt.

Bij het toezicht – op alle terreinen – wordt ook aandacht geschonken aan de zogenaamde ‘soft controls’. Dit operationaliseren we onder andere door één maal per jaar stil te staan bij het ‘doorleven’ van de Governancecode, inclusief deze notitie.

De procedurele aspecten van het toezichthouden liggen vast in Statuten, Reglement RvC en de Reglementen van de AC’s Wonen en Financiën. Naar die documenten wordt hier korthedshalve verwezen.

c. De RvC als klankbord

RvC en directie onderkennen dat de RvC een klankbordfunctie heeft en dat dit een meerwaarde voor Mitros heeft. Om deze rol tot zijn recht te laten komen, moet bij de uitvoering rekening gehouden worden met een tweetal demarcaties:

- Allereerst moet de directie gevrijwaard zijn van interventies in de eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid en moet de RvC zijn toezichthoudende taak zonder terughoudendheid uit kunnen voeren. Klankborden stopt dus daar waar adviezen c.q. overwegingen dreigen over te gaan in meebesturen.
- Ten tweede kan de werkgeversrol van de RvC er toe leiden dat de directie adviezen c.q. overwegingen van de RvC op gronden van de hiërarchische relatie zwaarder weegt dan alleen op inhoudelijke gronden het geval geweest zou zijn.

RvC en directie van Mitros zijn zich van het voorgaande bewust en hebben daarom de volgende elementen voor een effectieve klankbordrol gedeeld:

- De klankbordrol concentreert zich in eerste instantie op bestuurlijke dilemma’s en strategische vragen. Vanzelfsprekend kan waar dat zinvol is de RvC (of individuele leden) op meer “going concern” achtige vraagstukken adviseren. Kijkend naar de agenda van de RvC-vergaderingen vallen in ieder geval de discussieonderwerpen onder de klankbordrol, maar ook de onderwerpen die een langere horizon kennen en waar nog geen besluiten over genomen hoeven te worden.
- Voor een effectieve klankbordrol dient – met respect voor ieders rol – een open, vrije, tijdige en prettige ambiance beschikbaar te zijn, het liefst losgekoppeld van reguliere vergadermomenten. Het lijkt dat vooral strategie- en beleidszaken zich voor het klankborden kwalificeren.
- Er worden heldere afspraken gemaakt over wat er met de uitkomsten wordt gedaan. De uitkomsten van het klankborden worden respectvol op hun waarde geschat en de resultaten worden altijd teruggelegd in het betreffende gezelschap.
- Zowel RvC als directie kan het initiatief tot het inzetten van het klankborden nemen. Bij het klankborden zelf is er niet zozeer sprake van twee verschillende gremia die zich over een bestuurlijk dilemma of strategisch vraagstuk buigen. Het gaat er om met de totale groep van betrokkenen vooruitgang te boeken op het betreffende bestuurlijke dilemma. Het is zeker niet noodzakelijk (eerder nog onwaarschijnlijk) dat een klankbordbijeenkomst tot een besluit over de aanhangige materie leidt. Daarbij is immers weer de reguliere scheiding van taken van belang.
- Naar gelang van de aard en de abstractie van het onderwerpen kan het klankborden zowel op het niveau van de AC’s plaatsvinden als op het niveau van de voltallige RvC/directie.
- Voor het prudent omgaan van de potentiële spanning tussen de klankbord- en de werkgeversrol is het bewustzijn daarover een eerste vereiste. Het is met name aan de RvC om met het oog hierop een veilig klimaat te creëren, waarin genoemde spanning zo veel mogelijk geneutraliseerd wordt.

In de jaarplanning wordt gekeken hoe invulling aan de klankbordrol gegeven wordt.

d. De RvC in het stakeholdermanagement

Ter inleiding

De klassieke opvatting – die al weer even achter ons ligt – is dat toezicht (vrijwel exclusief) plaats vindt in het contact tussen RvC en directie op basis van een informatiestroom die ook door de directie verzorgd en gecontroleerd wordt. In die opvatting kwam veelal een eerste verandering door een apart kanaal van controller naar RvC te organiseren.

Inmiddels is het denken over goed toezicht zo getransformeerd dat de mogelijkheid voor de RvC om zich op basis van meerdere bronnen een goed beeld te kunnen vormen gangbaar maar veelal nog niet of matig ingevuld is. Die gewenste diversiteit aan bronnen is of wordt in eerste instantie intern georganiseerd (OR, risk manager, tweede managementlaag, compliance officer en intern vertrouwenspersoon), maar verplaatst zich nu ook naar buiten (huurdersorganisatie, gemeente, overige stakeholders). De beweging die we bij het voorgaande willen faciliteren is het structureren van ontmoetingen en meer inhoud aan die ontmoetingen toevoegen.

Bij dit alles merken we op dat de directie in de rol van onderhandelaar zit en de RvC expliciet niet.

Hoofdvragen

Bij dit alles spelen drie hoofdvragen:

- Hoe maken we goed, modern toezicht mogelijk? 'Goed' en 'modern' wordt hier geladen door meerdere kanalen open te stellen en van die kanalen onder bepaalde voorwaarden ook buiten aanwezigheid van de directie gebruik te maken.
- Hoe houden we de rollen van RvC en directie goed gescheiden?
- Hoe organiseren we het binnen een redelijk tijdsbeslag voor de leden van de RvC?

Het is evident dat deze vragen in samenhang beantwoord moeten worden, omdat anders het bedienen van het éne doel ten koste kan gaan van het andere.

Visie Mitros

Mitros deelt de noodzaak om voor goed toezicht meerdere interne en externe bronnen voor de RvC open te stellen. Tegelijkertijd geven we aan dat die bronnen moeten dienen om de RvC een helder (totaal)beeld te verschaffen van hoe Mitros presteert en hoe de processen met de in- en externe betrokkenen zijn vormgegeven en worden onderhouden. Dit moet echter niet leiden tot rolverwarring in de zin dat de RvC (op eigen initiatief of daartoe in een gesprek met een stakeholder verleid) in concrete dossiers een standpunt inneemt en zo feitelijk gaat besturen. Daarbij zijn twee situaties denkbaar:

- Ongevraagd ontvangt (een lid van) de RvC een intern of extern signaal. Naar ons idee is dan de koninklijke weg dat (het betreffende lid van) de RvC (de intake van) het signaal aan de directie doorgeeft ter afhandeling. De directie bericht de RvC na afhandeling wat er met het signaal gebeurd is. Desgewenst kan (het betreffende lid van) de RvC het signaal gebruiken om in de RvC een discussie over het relevante beleid in gang te zetten.
- De RvC ontvangt signalen tijdens georganiseerde besprekingen met in- of externe partijen. Zijn dit concrete vragen dan volgt de procedure zoals hiervoor beschreven (ter afhandeling naar de directie doorgeleiden met bericht over afloop aan RvC door directie). Zijn het signalen over het algemeen functioneren van Mitros, over de gevolgde procedures of over individuele dossiers overstijgende ontwikkelingen dan bespreekt de RvC deze met de directie. Een dergelijke bespreking kan vanzelfsprekend leiden tot wijzigingen van het beleid van Mitros, maar wijzigingen in individuele dossiers zijn slechts bij hoge uitzondering denkbaar (eigenlijk alleen maar als vastgesteld wordt dat de directie in redelijkheid en billijkheid niet tot de gekozen weg heeft kunnen komen en de zwaarte van de correctie van het 'foute' bestuur het ingrijpen in de directieverantwoordelijkheid opportuun maakt; daarbij dient meegewogen worden dat een dergelijke correctie iets doet met de positie van de directie).

Voorgaande analyse sluit vanzelfsprekend niet uit dat RvC-leden in hun netwerk op hun positie bij Mitros aangesproken worden. Dit hoeft niet altijd om concrete zaken te gaan. Naar behoefte en noodzaak kan hiervan terugkoppeling plaatsvinden in de RvC-only of de RvC zelf.

Praktische invulling

Vervolgens is de vraag met welke stakeholders de RvC een relatie onderhoudt en wat de aard van die relatie is. Bij dit laatste valt te denken aan frequentie van het contact en de invulling ervan (alleen als RvC of in aanwezigheid van de directie; denkbaar is ook nog een combinatie van beide vormen). Om dit alles te operationaliseren worden jaarlijks met de jaaragenda voor de RvC overleggen ingepland met relevante interne en externe stakeholders. Dit gebeurt op basis van vooraf bepaalde overzichten van die interne en externe stakeholders. Naar de stand van nu gaat het bij de interne stakeholders om:

- Ondernemingsraad;
- Managementlaag;
- Medewerkers;
- Auditor;
- Controller;
- Compliance officer;
- Interne vertrouwenspersoon.

Bij de externe stakeholders gaat het om:

- Bewonerscommissies en individuele huurders;
- Huurdersorganisatie;
- Accountant;
- Toezichthouders (Autoriteit Woningcorporaties, WSW);
- B&W Utrecht en B&W Nieuwegein;
- RvC's andere corporaties;
- Overige stakeholders (per jaar nader te bepalen).

De definitieve planning van de ontmoetingen met stakeholders gebeurt in het jaarlijks vast te stellen programma voor de RvC.

