

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel II: Maatschappelijke audit

Woningstichting Openbaar Belang

Rotterdam, versie 28 april

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > J. Blaauw (voorzitter)
- > drs. A. van Grinsven (visitor)
- > drs. R.A. van Bendegem (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0	Samenvatting	5
0.1	Beoordeling per perspectief	5
0.2	De prestaties van Openbaar Belang: antwoord op de zes visitatievragen	6
1	Leren en verbeteren	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Integrale beoordeling	8
2	Perspectief klanten	10
3	Perspectief bewonersparticipatie	13
4	Perspectief belanghouders	16
5	Perspectief Intern Toezicht	19
6	Perspectief Medewerkers	23
7	Conclusies en aanbevelingen	27
7.1	Inleiding	27
7.2	Conclusies en aandachtspunten	27

Bijlagen

I Toelichting beoordeling prestaties

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke audit van Woningstichting Openbaar Belang (hierna te noemen 'Openbaar Belang') die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze rapportage is een aanvulling op de bevindingen (deel I) van de maatschappelijk visitatie die door KWH is uitgevoerd op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0.

KWH is van mening dat de periodieke beoordeling van corporaties het proces van doorlopend leren en verbeteren moet ondersteunen. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alleen naar de geleverde prestaties wordt gekeken, maar ook naar de wijze waarop die prestaties en het achterliggende beleid van de corporatie tot stand zijn gekomen.

Daarom is in dit deel II vanuit diverse perspectieven gekeken naar diverse 'zachtere' onderdelen van het presteren waarbij is gekeken naar de waardering van belanghouders voor de manier waarop zij bij het beleidsproces van Openbaar Belang worden betrokken, de beoordeling van de dienstverlening door klanten, de relatie tussen bestuur en interne toezichthouder en de wijze waarop het leveren van maatschappelijk gewaardeerde prestaties is vertaald in de bedrijfscultuur, de aansturing en de ondersteuning van medewerkers. Deze perspectieven zijn afgeleid van de KWH-meetinstrumenten zoals het KWH-Huurlabel, het KWH-Goed Werkgeverschaplabel, het KWH-Goed Bestuurlabel, het KWH-Participatielabel en het KWH-Maatschappijlabel.

De uitkomsten van de maatschappelijke visitatie in deel I en de audit in dit tweede deel worden samengevat in de beantwoording van een zestal cruciale vragen die in combinatie antwoord geven op zowel de waardering van de prestaties van Openbaar Belang, de wijze waarop die prestaties tot stand komen en de potentie van de corporatie om haar prestaties nog verder te verbeteren. Namens de commissie wil ik Openbaar Belang bedanken voor de zorgvuldigheid waarmee de stukken waren voorbereid en de gastvrijheid waarmee de commissie en andere bij de visitatie betrokkenen zijn ontvangen.

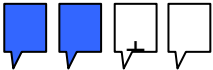
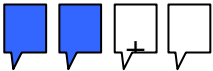
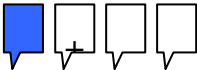
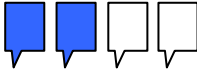
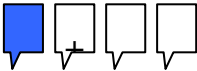
Ik wil Openbaar Belang hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze audit. Ik wens haar veel succes bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Sjoerd Hoofman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting





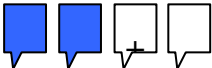

0.1 Beoordeling per perspectief

In onderstaande tabel staan de scores die Openbaar Belang haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.

KWH-perspectieven		Beoordeling
1.	<p>Klanten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijk en respectvol? 2. Worden de producten/prestaties van de corporatie gewaardeerd door de klanten? 3. Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod? 	
2.	<p>Bewonersorganisaties</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners. 2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties). 3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner. 4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie. 	
3.	<p>Belanghouders</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzes. 2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften. 3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. 	
4.	<p>Intern toezicht</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De RvC vervult zijn rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier. 2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief. 3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij. 4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van hun handelen getoetst kan worden. 	
5.	<p>Medewerkers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers. 2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers. 3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd. 4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan. 	

0.2 De prestaties van Openbaar Belang: antwoord op de zes visitatievragen

De antwoorden op de zes visitatievragen is gebaseerd op beoordelingen in deel I en deel II van de visitatierapportages.

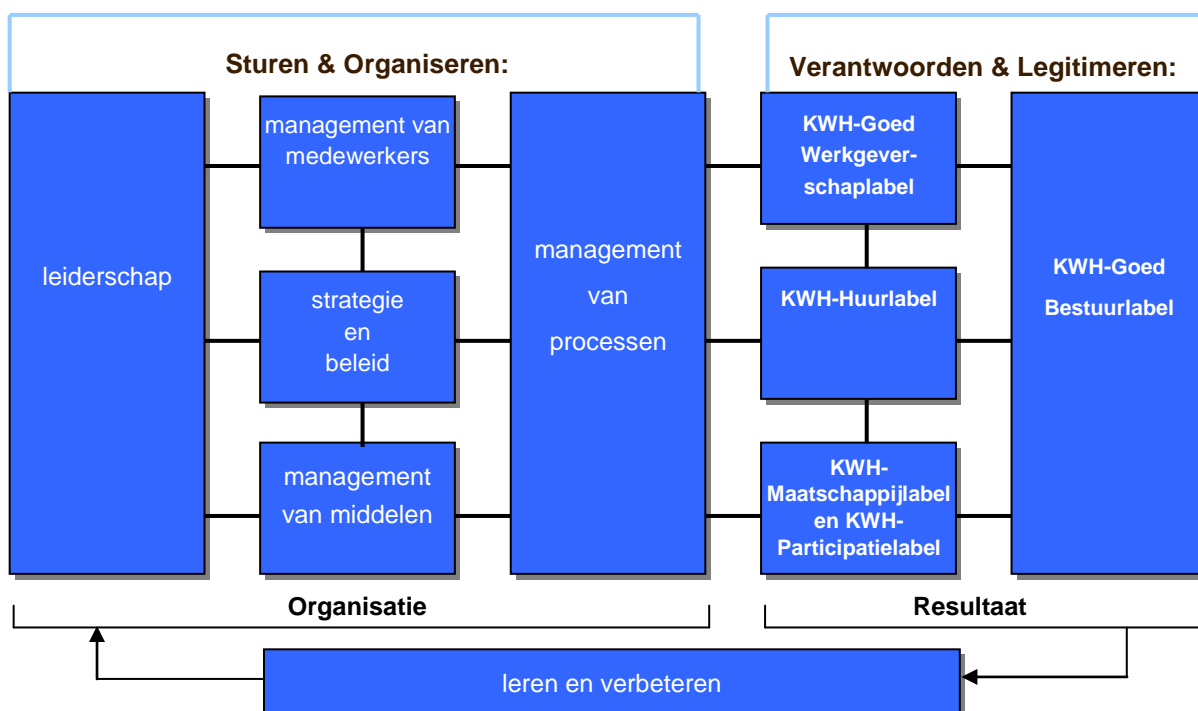
		Beoordeling
1.	Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?	
2.	Presteert de corporatie naar vermogen?	
3.	Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?	
4.	Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?	
5.	Functioneert het interne toezicht naar behoren?	
6.	Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?	

1 Leren en verbeteren

1.1 Inleiding

KWH brengt de waardering van klanten en belanghouders in beeld. Hiervoor hebben we in deze visitatie de waardering van uw belanghouders in beeld gebracht. Doel hiervan is dat u een beeld krijgt van de waardering en dit kunt gebruiken om aan kwaliteit te kunnen werken. Werken aan kwaliteit kent verschillende doelen: u wilt laten zien wat u waard bent, uw organisatie verbeteren of de juiste koers varen.

In het onderstaande model waarin de KWH-visie van integraal werken aan kwaliteit wordt uitgebeeld, staan de kwaliteitslabels van KWH. Deze geven inzicht in uw maatschappelijke prestaties en bieden aanknopingspunten voor leren en verbeteren.



Perspectieven en aansluiting op KWH-labels

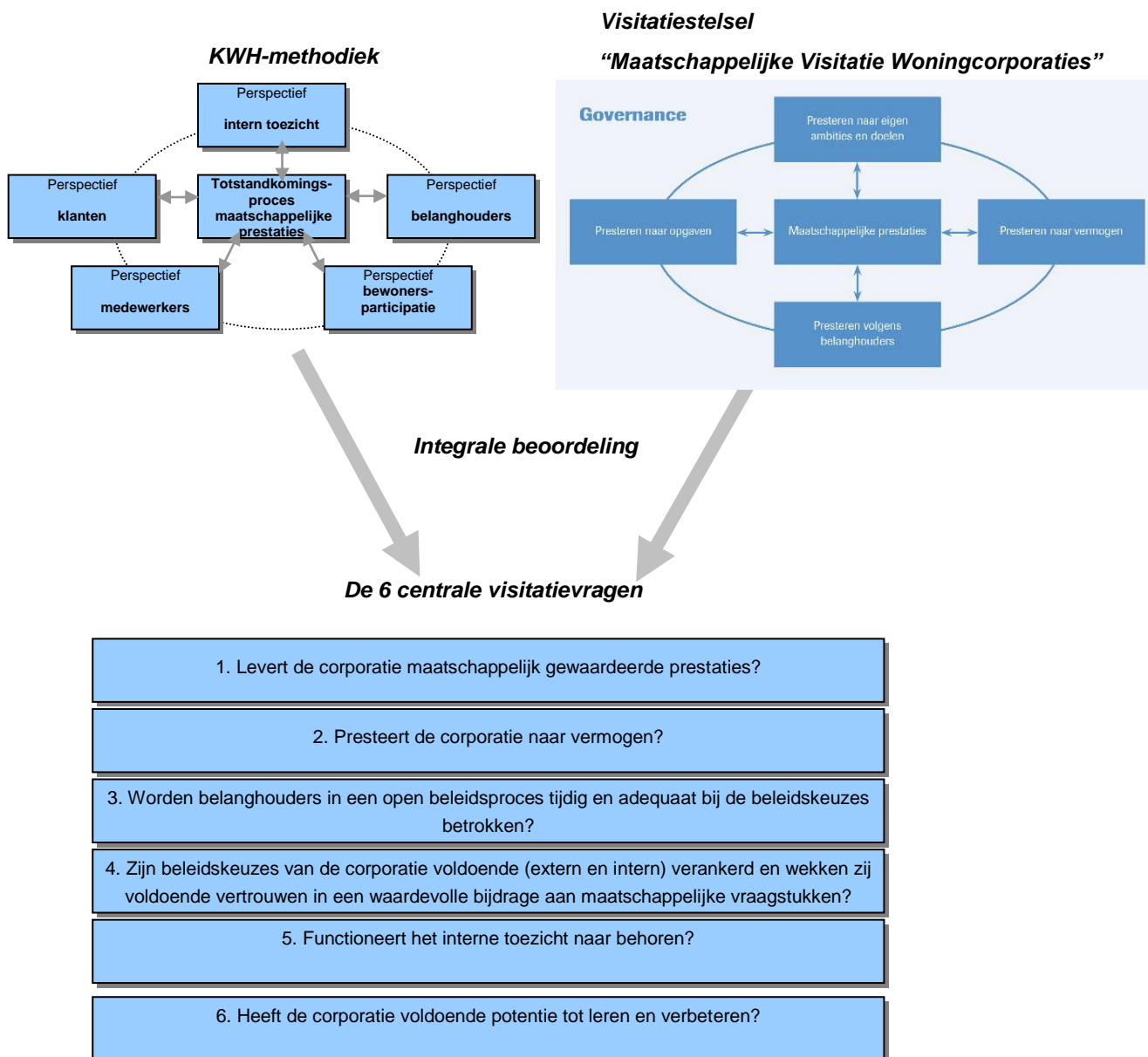
- > Klanten (afgeleid van het KWH-Huurlabel en KWH-Kooplabel)
- > Belanghouders (afgeleid van het KWH-Maatschappijlabel)
- > Bewonersparticipatie (afgeleid van het KWH-Participatielabel)
- > Intern toezicht (afgeleid van het KWH-Goed Bestuurlabel)
- > Human resources (afgeleid van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel).

In combinatie beslaan deze perspectieven een groot deel van het INK-managementmodel dat organisaties helpt in het doorlopend verbeteren. In het navolgende zijn vanuit een aantal perspectieven de prestaties, het beleidsproces en het bedrijfsproces van Openbaar Belang beschreven.

1.2 Integrale beoordeling

Om te komen tot een integrale beoordeling leggen we verbanden tussen de KWH-methodiek en de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het uiteindelijk oordeel van de visitatiecommissie wordt in de zes centrale visitatievragen verwoord. Hierbij worden naast conclusies ook aanbevelingen gegeven die u kunt gebruiken voor het ondersteunen van het leren en verbeteren in uw organisatie.

Figuur 1. Een integrale beoordeling



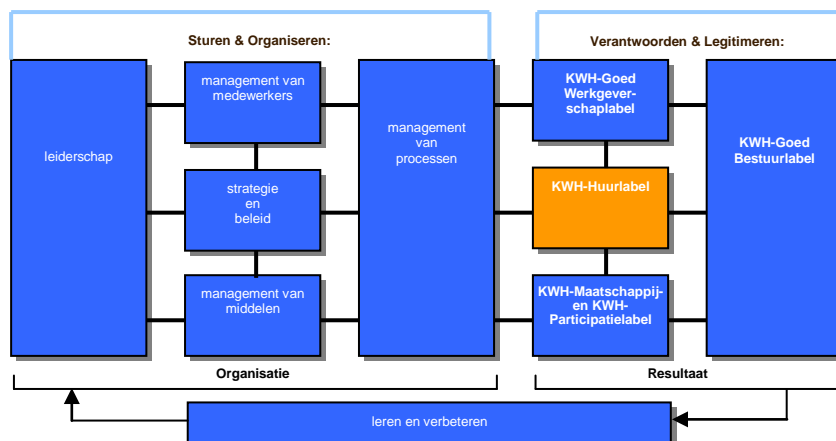
Het visitatierapport voor Openbaar Belang bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Openbaar Belang beoordeeld op basis van Visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0, die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van Openbaar Belang. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van Openbaar Belang gewaardeerd door haar klanten (hoofdstuk 2), voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en

serieus genomen (hoofdstuk 3), hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Openbaar Belang (hoofdstuk 4), hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan zijn rol van toezichthouder en adviseur (hoofdstuk 5) en ten slotte: krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie (hoofdstuk 6)? We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

Beoordeling

De KWH-visitatiemethodiek is opgebouwd uit een groot aantal onderdelen, normen en meetpunten. Ieder meetpunt wordt beoordeeld met een rapportcijfer dat kan lopen van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend). In combinatie geven meetpunten een beeld over de prestaties van de corporatie. Echter wanneer we rapportcijfers gaan samenvoegen, ontstaan er gemiddelden met getallen achter de komma. Wanneer je doorgaat met het aggregeren van rapportcijfers ontstaat het gevaar van schijnnaauwkeurigheid. Daarom geven wij het oordeel op het niveau van *meetpunten* en *normen* weer in een rapportcijfer en drukken wij het oordeel per *onderdeel* uit in een symbool met een kleurencode. Deze werkwijze is toegelicht in bijlage I.

2 Perspectief klanten

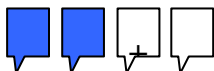


In het perspectief klanten is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijke en respectvol?
2. Worden de producten/prestaties van de corporatie gewaardeerd door de klanten?
3. Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod?

1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Beoordeling:



- > De bereikbaarheid van Openbaar Belang en de wijze waarop zij haar klanten behandelt wordt gewaardeerd met een gemiddelde van 7,7.
- > De klanten zijn tevreden over de contacten die zij hebben met Openbaar Belang. Openbaar Belang heeft een tevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door Newcom¹. Hieruit blijkt dat het telefonisch contact en het contact tijdens een bezoek aan de corporaties met respectievelijk 7,8 en 7,9 goed wordt gewaardeerd. Openbaar Belang scoort hiermee boven de benchmark van Newcom. Waar het gaat om de klachtenafhandeling worden op jaarbasis circa 5 klachtenbrieven in de organisatie besproken. De klachtenadviescommissie geeft aan dat Openbaar Belang “een prima werkende corporatie” is, die dichtbij haar huurders staat en bovendien toegankelijk is. De tevredenheid over de contacten met klanten wordt door de visitatiecommissie overgenomen en met een 7,9 gewaardeerd.
- > Waar het gaat om de informatievoorziening laat het participatielabel zien dat de klanten met een 7,7 hierover tevreden zijn. Het informeren van bewoners over onderhoud en reparaties, sloop of verkoop en het toewijzingsbeleid wordt gemiddeld met een 7,4 gewaardeerd. Daarbinnen scoort het informeren over huurprijsbeleid en huurbetaling met een 7,8 relatief hoog. De visitatiecommissie kent op dit onderdeel Openbaar Belang een score van gemiddeld 7,5 toe.

2. Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie

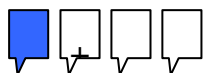


- > Op het onderdeel dienstverlening scoort Openbaar Belang gemiddeld een 7,7.

¹ 'Pelling Wonen, Wijkbeleving en Dienstverlening', uitgevoerd door Newcom research & consultancy, december 2008.

- > In de peiling van NewCom is de tevredenheid over de reparatieverzoeken gemeten. Zowel de medewerker die het reparatieverzoek doorgeeft als diegene die het reparatieverzoek uitvoert scoren ruim voldoende. De visitatiecommissie beoordeelt conform de peiling van NewCom Openbaar Belang op dit onderdeel met een 7,8. Waar het gaat om de tevredenheid over het onderhoud van de woning en de mogelijkheden om zelf veranderingen aan te brengen, is Openbaar Belang niet specifiek beoordeeld.
- > Waar het gaat om het proces rondom het betrekken en verlaten van de woning, laat het onderzoek van 'Right Marktonderzoek en Advies'² zien dat 85% van de geënquêteerden (totaal 258 vertrekkende huurders) vindt dat de informatievoorziening rondom de huuropzegging goed is. De tevredenheid over het proces rondom het verlaten van de woning wordt door de visitatiecommissie met een 7,5 gewaardeerd.

3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening



- > Op het structureel verbeteren van de dienstverlening scoort Openbaar Belang gemiddeld een 5,5.
- > Ten aanzien van het periodiek meten van de tevredenheid van de klanten is in de zelfevaluatie aangegeven dat Openbaar Belang in de periode 2006-2010 twee klanttevredenheidsonderzoeken heeft uitgevoerd. Voor 2011 staat een nieuw tevredenheidsonderzoek gepland. Om dat een meer structureel karakter te geven, is in het nieuwe beleidsplan de intentie uitgesproken om klanttevredenheidsmetingen onderdeel te laten worden van de processen. Op het periodiek meten van de klanttevredenheid scoort Openbaar Belang een 6,0.
- > Een continu systeem om de resultaten van tevredenheidsmetingen in verbeteracties te vertalen ontbreekt. Ook dit is een onderdeel van het nieuwe beleidsplan. In het plan van aanpak 'Samen werken aan klantgerichtheid en imago' (december 2010) wordt onder andere ingezet op kwalitatieve klantpanels. Verder vinden met de Centrale Huurdersraad regelmatige evaluaties plaats, en worden klachtbrieven besproken tussen de directeur en het afdelingshoofd. Met het ontbreken van een continu systeem om metingen te vertalen in verbeteracties waardeert de visitatiecommissie Openbaar Belang op dit onderdeel met een 5,0.

Specificatie van de beoordeling

1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie	7,9
1.1a	Klanten zijn tevreden over het ontvangst bij de corporatie en de wachttijden	7,9
1.1b	Klanten zijn tevreden over de telefonische bereikbaarheid	7,9
1.1c	Klanten zijn tevreden over de klachtafhandeling door de corporatie.	7,9
1.2	Klanten zijn tevreden over de informatievoorziening door de corporatie	7,5
1.2a	Klanten zijn tevreden zijn over de informatievoorziening door de corporatie	7,7
1.2b	De corporatie informeert de bewoners tijdig en volledig over ten minste:	7,4
	> toewijzingsbeleid	7,2
	> huurprijsbeleid	7,8
	> samenstelling en hoogte servicekosten	7,2
	> onderhoud en reparaties	7,2
	> sloop of verkoop	7,7

² 'Conceptrapport Exitinterviews, Woningstichting Openbaar Belang', uitgevoerd door Right Marktonderzoek en Advies B.V., februari 2009.

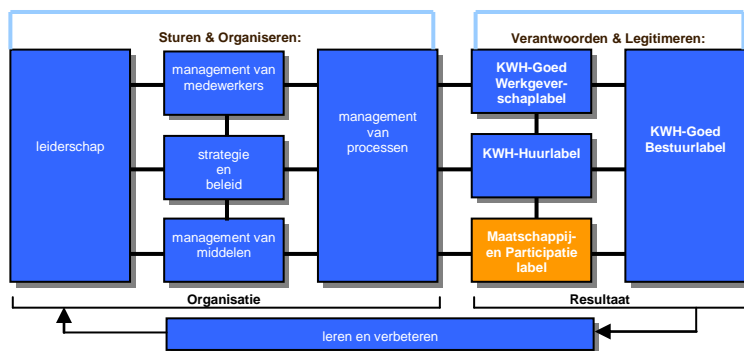
2. Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Klanten zijn tevreden met het onderhoud en de reparatie aan de woning	7,8
2.1a	Klanten zijn tevreden het uitvoeren van reparaties aan de woning	7,8
2.1b	Klanten zijn tevreden over het onderhoud aan de woning	n.v.t.
2.1c	Klanten zijn tevreden zijn over de mogelijkheden zelf veranderingen in de woning aan te brengen	n.v.t.
2.2	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken en verlaten van de woning	7,5
2.2a	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken van de woning	N.v.t.
2.2b	Klanten zijn tevreden over het proces rond het verlaten van de woning	7,5

3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en dienstverlening) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar prestaties	5,5
3.1a	De corporatie meet periodiek de tevredenheid van de klanten	6,0
3.1b	De corporatie vertaalt de resultaten van tevredenheidsmetingen in verbeteracties om de tevredenheid te vergroten	5,0

3 Perspectief bewonersparticipatie

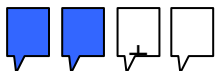


In het perspectief *bewonersparticipatie* is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Worden bewonersorganisaties adequaat en tijdig bij beleidskeuzes betrokken?
2. Biedt de corporatie passende vormen van participatie en geeft zij voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)?

Hieronder bespreken wij deze aandachtspunten. De gesprekken met bewonersvertegenwoordigers en de analyse van documenten hebben wij gebruikt om ons beeld aan te scherpen.

1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners



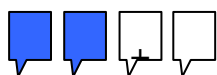
- > Het aanbieden van passende vormen van participatie die aansluit op de verwachting van de bewoners wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een gemiddelde van 7,2.
- > Met projecten als de Wanningflat, de bewonersbijeenkomsten aan de Binnengasthuisstraat en de nauwe relatie met de Centrale Huurdersraad (CHR) haalt Openbaar Belang de verwachtingen van de bewoners op. Openbaar Belang maakt daarin (vooralsnog) geen gebruik van een participatiebeleid. De invulling vindt projectmatig plaats. De commissie beoordeelt Openbaar Belang op dit onderdeel met een 7,0.
- > De bewoners zijn, blijkens de reactie van de CHR, tevreden over de huidige participatievormen. De corporatie staat open voor (nieuwe) initiatieven rondom participatie. Voorbeelden zijn de Wanningflat (de inzet van etageregisseurs), de buurtacademie en de aanpak van de PRG-buurt met buurtbewoners als co-producent. Hiermee laat Openbaar Belang zien dat zij nieuwe participatievormen ontwikkelt. Op dit onderdeel scoort Openbaar Belang gemiddeld een 7,3.

2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties)



- > De ondersteuning aan de CHR als bewonersorganisaties wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een gemiddelde van 7,5.
- > De CHR is zeer te spreken over de ondersteuning van Openbaar Belang, zoals beschikbaar gestelde faciliteiten en administratieve ondersteuning. De visitatiecommissie geeft Openbaar Belang op dit onderdeel een 8,0.
- > Naast ondersteuning stelt Openbaar Belang financiële middelen beschikbaar om bewonersinitiatieven te stimuleren. Voorbeelden zijn de inzet van welzijnsorganisatie Travers in de Wanningflat en het buurtatelier inzake de PRG-buurt. De visitatiecommissie beoordeelt deze inzet met een 7,0.

3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner



- > Openbaar Belang als samenwerkingspartner van de CHR wordt gewaardeerd met gemiddeld een 7,3.
- > Openbaar Belang onderneemt met een tweejaarlijks overleg volgens de CHR voldoende initiatief. De voorbereidingen op deze vergaderingen en tussentijdse contacten vinden plaats tussen de directeur-bestuurder en de voorzitter van de CHR. Openbaar Belang wordt hierin bestempeld als een 'woningbouwcorporatie met een sociale instelling die goed luistert naar haar huurders'. De overlegvorm wordt ervaren als open en eerlijk, waarin afspraken worden nagekomen en er tijd en ruimte is voor goede uitleg zoals bij het omhoog brengen van de huurprijzen. Dit is door de CHR als erg prettig ervaren. Aandachtspunten die worden meegegeven vanuit de CHR zijn de nazorg bij uitgevoerde reparaties door de externe onderhoudsdienst en de automatisering van het woonruimteverdeelsysteem. Daarnaast geeft de CHR aan dat met het aandeel interimmers er teveel ruis op de lijn ontstaat. Zaken worden dubbel opgepakt of stagneren. Dit staat de continuïteit in de weg. Evaluatie met de CHR vindt gedurende de (bilaterale) overleggen continu plaats.

4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie



- > De invloed van de bewoners op het beleid en de activiteiten van Openbaar Belang wordt gewaardeerd met een gemiddelde van 8,0.
- > In de samenwerkingsovereenkomst met de CHR is een legenda inzake de bevoegdheden omtrent informatierecht, gekwalificeerd instemmingsrecht en adviesrecht opgenomen. Hierin is ook opgenomen dat de CHR inzake het adviesrecht zes weken de tijd heeft. Mede door de open communicatie is de CHR van mening dat zij voldoende tijd en keuzeruimte krijgt en dat hun inbreng serieus wordt genomen.

Specificatie van de beoordeling

1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De corporatie is bekend met wat bewoners willen op het gebied van participatie	7,0
1.2	Bewoners zijn tevreden over de participatievormen die de corporatie aanbiedt	7,3
1.2a	Bewoners zijn tevreden met de huidige participatievormen	7,0
1.2b	Bewoners geven aan dat de corporatie open staat voor (nieuwe) initiatieven rondom participatie	7,0
1.2c	De corporatie kan aantonen dat zij zich heeft verdiept in de participatievormen die bruikbaar zijn om in contact te komen met klantgroepen en initiatieven neemt om nieuwe participatievormen te ontwikkelen	8,0

2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties)

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	De corporatie geeft voldoende financiële en facilitaire ondersteuning aan bewoners(-organisaties)	7,5
2.1a	Bewoners(-organisaties) zijn tevreden over de in de vorm van: > vergader- en werkruimten en faciliteiten > administratieve ondersteuning > mogelijkheden om cursussen te volgen, boeken en tijdschriften aan te schaffen > mogelijkheden tot externe ondersteuning > (financiële) beloning vrijwilligers	8,0
2.1b	De corporatie heeft financiën beschikbaar voor initiatieven van bewoners ter bevordering van (alternatieve vormen van) participatie	7,0

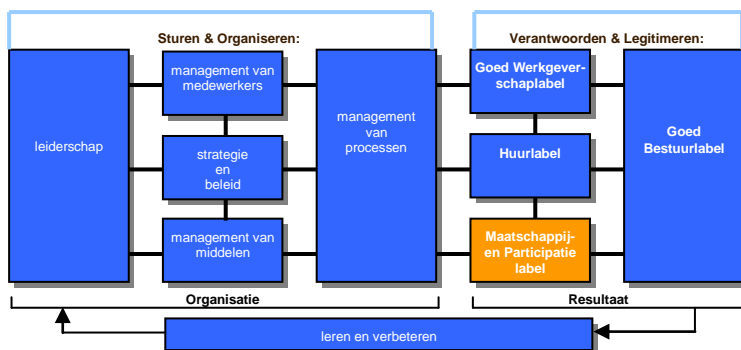
3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een slagvaardige, resultaatgerichte betrouwbare en gemakkelijk toegankelijke organisatie die bewonersorganisaties actief benadert	7,3
3.1a	Bewonersorganisatie vinden dat de corporatie voldoende initiatief neemt om met hen in contact te treden	7,0
3.1b	Bewonersorganisaties vinden de corporatie aanspreekbaar is en adequaat reageert op vragen	7,0
3.1c	Bewonersorganisaties vinden dat de corporatie slagvaardig en resultaatgericht is en haar afspraken nakomt	7,0
3.1d	Corporatie en bewonersorganisaties evalueren ten minste jaarlijks de kwaliteit van het onderlinge overleg	8,0

4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	Bewoners zijn betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kunnen invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt	8,0
4.1a	De corporatie heeft beschreven welke bewoners(-groepen) op welke moment en op welke wijze worden betrokken bij beleidskeuzes van de corporatie	8,0
4.1b	Bewonersorganisaties vinden dat zij voldoende tijd en keuzeruimte krijgen (dus niet alleen ja/nee zeggen)	8,0
4.1c	Bewonersorganisaties vinden dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen	8,0

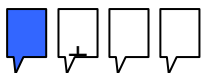
4 Perspectief belanghouders



In het perspectief belanghouders wordt gekeken naar de volgende aandachtspunten:

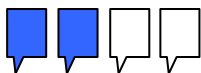
1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.
2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.
3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen



- > Het actief betrekken van belanghouders en het ruimte geven voor beïnvloeding van keuzen wordt gewaardeerd met een gemiddelde van 5,1.
- > Op projectniveau geven belanghouders aan dat Openbaar Belang een samenwerkingspartner is die in verbinding staat met haar omgeving. Met name de inzet op prestatievelen als *beschikbaarheid*, *betaalbaarheid* en *energie en duurzaamheid* worden gewaardeerd. Belangrijke aandachtspunten voor Openbaar Belang zijn het helder communiceren van de koers en de betrokkenheid in het beleidsproces. Veel belanghouders geven aan niet op de hoogte te zijn van het nieuwe beleidsplan en de koers van de corporatie. Er is geen zicht op gestelde doelen en ambities. Samenhangend met dit punt spreken belanghouders de wens uit om aan de voorkant van het beleidsproces meer betrokken te worden. De vertaling van de opgave in een gezamenlijke strategie, als verankering van de samenwerking ook op operationeel niveau verdient de voorkeur. Hierop kan vervolgens de gezamenlijke evaluatie plaatsvinden.

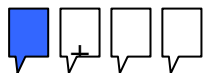
2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften



- > Het aansluiten van de missie en doelstellingen op de maatschappelijke behoeften wordt door de visitatiecommissie gemiddeld met een 6,2 gewaardeerd.
- > De missie van Openbaar Belang is het duurzaam waarde toevoegen aan de woonsituatie van mensen in Zwolle. Hieruit zijn de doelstellingen van Openbaar Belang afgeleid. Belanghouders geven aan dat met name op het gebied van *beschikbaarheid* en *betaalbaarheid* de corporatie haar taakstelling goed verstaat. Er vinden nauwelijks 'avonturen in het hogere prijssegment' plaats. Het verwachtingspatroon van belanghouders is afgestemd op de omvang van de organisatie. Echter, belanghouders geven ook aan dat Openbaar Belang meer focus mag krijgen en zich daarin nadrukkelijker kan onderscheiden. Openbaar Belang scoort op dit onderdeel een 6,0.

- > Openbaar Belang wordt door belanghouders als een betrouwbare partner gezien. Meedenken over de toekomst van de stad, actief participeren in de stedelijke vernieuwing en focus in strategie en beleid zijn de uitdagingen. Waar samenwerking plaatsvindt, mag Openbaar Belang hierin meer het voortouw nemen. Betreffende de voortgang van behaalde resultaten vindt door middel van overleggen (waaronder met de CHR) als in de gemaakte prestatieafspraken terugkoppeling plaats. De visitatiecommissie beoordeelt het vertrouwen van belanghouders in het daadwerkelijk realiseren van de ambities met gemiddeld een 6,3.

3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken



- > De bijdrage van Openbaar Belang aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken wordt gemiddeld met een 5,7 gewaardeerd.
- > Door middel van kwartaalrapportages monitort Openbaar Belang de voortgang op behaalde resultaten. Met de inzet van jaarplannen gekoppeld aan het beleidsplan 2010-2014 wordt het plannen van te realiseren activiteiten verder verbeterd. Waar het gaat om de specifieke bijdrage van Openbaar Belang aan de stad Zwolle kan deze ten opzichte van de twee collega-corporaties nog verder worden uitgesplitst. Hiermee wordt naast de collectieve prestaties de individuele prestatie van Openbaar Belang inzichtelijker gemaakt. Tot slot kan in de communicatie over de jaarlijks geleverde inzet nog een slag worden gemaakt. Met uitzondering van de gemeente, de collega-corporaties en de CHR ligt er op dit moment geen systematiek van leren en verbeteren.

Specificatie van de beoordeling

1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	Belanghouders vinden de mate waarin ze worden betrokken bij het beleidsproces van de corporatie voldoende	5,2
1.1a	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het definiëren van de opgaven voldoende te vinden	5,0
1.1b	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het formuleren van doelen en ambities voldoende te vinden	5,0
1.1c	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij de inzet (activiteiten) van de corporatie om de ambities en doelstellingen te bereiken voldoende te vinden	6,0
1.1d	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het evalueren van beleid voldoende te vinden	5,0
1.1e	Belanghouders geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening tijdens het beleidsproces	5,0
1.2	Belanghouders vinden dat de corporatie hen daadwerkelijk invloed op het beleid geeft	5,0
1.2a	Belanghouders vinden dat hun inbreng tijdens het beleidsproces door de corporatie serieus wordt genomen	5,0

2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften

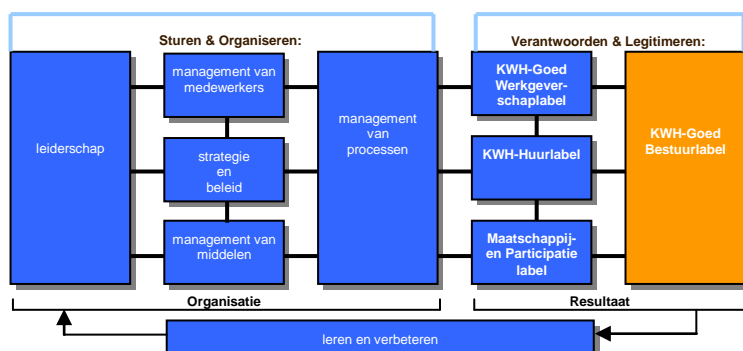
Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Het oordeel van belanghouders over de beleidskeuzen van de corporatie is positief	6,0

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1a	De missie en doelstellingen van de corporatie sluiten aan op hetgeen de belanghouder verwacht van de corporatie	6,0
2.2	Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert	6,3
2.2a	De corporatie komt haar afspraken na	7,0
2.2b	De corporatie toont voldoende lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren	6,0
2.2c	De corporatie gaat actief de samenwerking met belanghouders aan waar dat gewenst c.q. nodig is	6,0
2.2d	De corporatie houdt mij op de hoogte over de voortgang van de resultaten	6,0

3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De corporatie kan laten zien dat ze de inzet levert die was voorgenomen en dat de geleverde prestaties hebben bijgedragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken	5,7
3.1a	De corporatie heeft een systematiek waarmee de activiteiten van de corporatie en het bereiken van de gewenste resultaten worden gepland en gevolgd	6,0
3.1b	De corporatie heeft een werkwijze waarmee inzichtelijk wordt gemaakt wat de bijdrage van haar activiteiten is aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken	6,0
3.1c	De corporatie communiceert jaarlijks met belanghouders de geleverde inzet en de resultaten en geeft aan hoe deze zich verhouden met de ambities en doelen van de corporatie	5,0

5 Perspectief Intern Toezicht



In het perspectief intern toezicht kijkt de visitatiecommissie naar de samenwerking tussen de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het volgende aandachtspunt wordt bekeken:

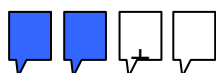
1. De RvC vervult zijn rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier.
2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.
3. De rolomvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.
4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van hun handelen getoetst kan worden.

1. De RvC vervult zijn rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier



- > De adequate invulling van de rol van de RvC als adviseur en toezichthouder wordt beoordeeld met een gemiddelde van 6,7.
- > Zowel vanuit de RvC als vanuit de directeur-bestuurder is aangegeven dat er intensief met elkaar van gedachten wordt gewisseld over de opgaven en prestaties van Openbaar Belang. De RvC heeft als sparringpartner gefungeerd in de aanloop naar het beleidsplan 2010-2014 en het Strategisch Portfoliebeleid. De relatie hierin wordt als open en vertrouwensvol ervaren. Er is sprake van een gezonde mix van afstand en nabijheid. De rol van de RvC als adviseur wordt met een 7,0 gewaardeerd.
- > In zijn toezichthoudende rol volgt de RvC het handelen van het bestuur kritisch. Voor zowel de prestaties van de organisatie als die van de directeur-bestuurder is een prestatieschema opgesteld. Voor het wegen en beoordelen van voorstellen is de begroting richtinggevend. Inzake projecten en de daaraan verbonden risico's ontbreekt een duidelijk afwegingskader. Projecten worden niet zozeer getoetst, maar in alle openheid besproken aan de vergadertafel. De accountant geeft aan dat hiervoor een format kan worden ontwikkeld. Hierin kunnen onder meer zaken als de investering, de terugverdienperiode, de risico's van leegstand maar ook de maatschappelijke meerwaarde (passend bij de uitgangspunten van het beleidsplan) worden opgenomen. Op deze wijze is de RvC in staat om op adequate wijze tot besluitvorming te komen en deze te documenteren. De visitatiecommissie beoordeelt de rol van de RvC als toezichthouder met een 6,3.

2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief



- > De samenwerking tussen de RvC en het bestuur wordt als constructief ervaren. De visitatiecommissie waardeert de samenwerking met een 7,0.

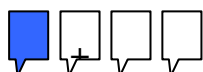
- > Het bestuur geeft openheid van zaken. De RvC wordt betrokken bij bepalende documenten als het beleidsplan en kwesties aangaande de financiële positie en de (personele) organisatie. Zo is met de economische recessie veel discussie gevoerd ten aanzien van de begroting en de heroverweging van de kosten. De visitatiecommissie constateert dat het debat tussen het bestuur en de RvC open, kritisch en scherp is.

3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij



- > De visitatiecommissie constateert dat met een evenwichtige samenstelling de rol, visie en deskundigheid aansluit bij de behoeften van de organisatie. Dit onderdeel wordt met een 7,0 gewaardeerd.
- > Met juridische kennis en deskundigheden op het gebied van volkshuisvesting, zorg, welzijn, financiën en de politiek van de gemeente Zwolle is er binnen de RvC ruime kennis aanwezig. De RvC is samengesteld op basis van een openbare wervingsprocedure. Binnen de RvC vinden zelfevaluaties plaats. In 2007 en 2009 zijn deze extern begeleid. Hieruit is onder meer naar voren gekomen dat de toetsing vanuit de RvC nog teveel financieel georiënteerd is. Het nadrukkelijker sturen op ondernemingsdoelstellingen is door de RvC als aandachtspunt meegenomen.

4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van hun handelen getoetst kan worden



- > Het werken met een adequaat managementsysteem waarop zowel de RvC als de directeur-bestuurder het rendement van hun handelen toetst wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een score van 5,5.
- > De toetsbaarheid van het functioneren van Openbaar Belang op strategie, te voeren beleid en concreet geformuleerde doelstelling vindt nog onvoldoende plaats. Alhoewel er via prestatieafspraken met de directeur-bestuurder wordt gestuurd op een aantal (organisatiebrede) doelstellingen, is deze nog te financieel georiënteerd. De bewaking op de beleidsmatige voortgang verdient extra aandacht. Gelet op de aandachtspunten beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 5,0.
- > Openbaar Belang werkt met een risicobeheersings- en controlesysteem. Hiervan wordt in het jaarverslag van 2009 melding gemaakt: "De frequentie, de uitgebreide analyse en de bespreking van de kwartaalrapportages vormen voor de raad een goed instrument ter beoordeling van de mate waarin de organisatie risico's beheerst en in control is. De Raad van Commissarissen vindt dat dit stelsel adequaat is."³ In 2009 is aandacht besteed aan het verbeteren van het stelsel van interne beheersing, zoals het invoeren van FMP (software) en het uitvoeren van een risico-inventarisatie in relatie tot de vastgoedportefeuille. Hiermee is de koppeling gemaakt tussen het (geactualiseerde) strategisch voorraadbeleid en de inschatting van risico's. In combinatie met de aanbeveling voor een format om (project)investeringen af te wegen (zie punt 1), ontstaat een helder besluitvormings- en afwegingskader. Ook vanuit de managementletter 2009 is aangegeven dat het risicomanagement nog steviger dient te worden opgepakt. Op basis van de analyse op integriteit is geadviseerd de integriteitslijnen te actualiseren en te implementeren in het risicomanagementsysteem van ieder proces. Het is nog onduidelijk of en in hoeverre dit heeft plaatsgevonden. Verder wordt conform het treasurystatuut financiële informatie verstrekt over de renteontwikkelingen en de ontwikkelingen in de leningenportefeuille. Tot slot is aangegeven dat met de nadruk op risicobeheersing de controlfunctie proactiever binnen de organisatie en in relatie tot de RvC mag worden ingezet. De visitatiecommissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

³ Jaarverslag 2009 Woningstichting Openbaar Belang, pagina 41.

Specificatie van de beoordeling

1. De RvC vervult zijn rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De RvC vervult zijn rol als adviseur op een adequate manier	7,0
1.1a	De RvC adviseert op verzoek en eigen initiatief mondeling of schriftelijk over strategische vraagstukken	7,0
1.1b	Het bestuur waardeert de adviesrol van de RvC als relevant, tijdig, richtinggevend, passend bij de ontwikkeling van de organisatie, stimulerend en onderbouwd	7,0
1.1c	De RvC en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten	7,0
1.2	De RvC vervult zijn rol als toezichthouder op een adequate manier	6,3
1.2a	De RvC volgt het handelen van het bestuur kritisch, het bestuur herkent en erkent deze rol van de RvC	7,0
1.2b	De RvC volgt het presteren van de corporatie actief en geeft hier een oordeel over	7,0
1.2c	De RvC hanteert duidelijke criteria om voorstellen en besluiten van de bestuurder te wegen en te beoordelen	5,0

2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Het bestuur verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC	7,0
2.1a	Het bestuur geeft volledige openheid van zaken (besluiten met motivatie, open en transparant in handelen)	7,0
2.1b	Het bestuur betreft de RvC op eigen initiatief en bijtijds bij 'lastige kwesties'	7,0
2.1c	Het debat tussen bestuur en RvC is open en kritisch/scherp	7,0

3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij

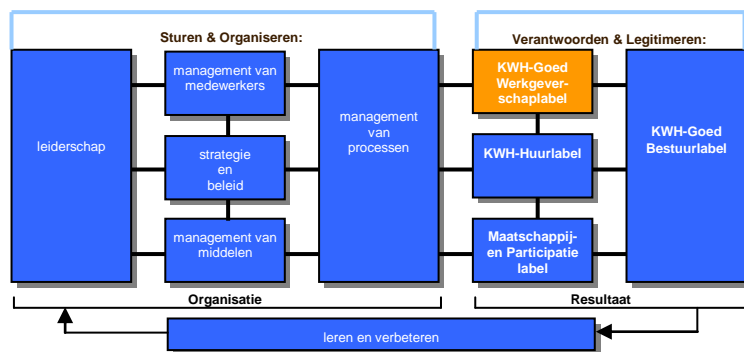
Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij	7,0
3.1a	De RvC heeft ruime kennis van de maatschappelijke vraagstukken in het werkgebied en is samengesteld op basis van een openbare wervingsprocedure	7,0
3.1b	De RvC evalueert minimaal eenmaal per jaar zijn functioneren en neemt naar aanleiding hiervan concrete verbeteracties	7,0

4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van hun handelen getoetst kan worden

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	De RvC bewaakt actief de toetsbaarheid van het functioneren van de corporatie	5,0
4.1a	De RvC bewaakt actief de voortgang van de realisatie van de geformuleerde doelstellingen (op basis van bijvoorbeeld ondernemingsplan, prestatieafspraken,	5,0

Normen en meetpunten		Cijfer
	benchmarkgegevens)	
4.2	Er is een op de corporatie toegesneden risicobeheersings- en controlesysteem	6,0
4.2a	Er is een periodiek risicomanagementrapport waarin de risico's voor de corporatie zijn beschreven (zoals projectontwikkeling, strategisch voorraadbeleid, deelnemingen, treasuryrisico's, organisatierisico's en externe risico's)	6,0

6 Perspectief Medewerkers



In het perspectief “medewerkers” wordt gekeken naar de volgende onderdelen:

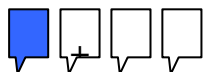
1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers.
2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.
3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd.
4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.

1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers



- > Op de balans tussen de gestelde ambities en doelen in relatie tot de kwaliteiten van haar medewerkers scoort Openbaar Belang gemiddeld een 5,5.
- > Gekoppeld aan het nieuwe beleidsplan met de koers op het wijk- en buurtgericht werken heeft Openbaar Belang de intentie om te werken met een personeelsbeleid, waarin de gewenste competenties voor de organisatie zijn opgenomen. Hiertoe is in januari 2010 het plan van aanpak personeelsbeleidsplan ‘Professionalisering Personeel en Organisatie’ opgesteld. Dit plan is echter verder niet opgepakt. In 2010 heeft een praktijkgerichte training ‘Ondernemen in leefbaarheid’ van de buurtbeheerders plaatsgevonden. Met oog voor de nog te leveren inzet is er op dit moment nog onvoldoende beeld welke competenties de nieuwe koers vraagt, om deze vervolgens te vertalen naar het niveau van de organisatie en de individuele medewerkers. Wel wordt het organisatieontwikkelingstraject onder externe begeleiding verder opgepakt. De visitatiecommissie gaat ervan uit dat de gewenste kwalitatieve en personele bezetting hierin worden meegenomen. Verder is in de zelfevaluatie aangegeven dat er een pilotproject is benoemd om de nieuwe manier van werken te leren. Deze en andere resultaten, zoals die uit het opleidingstraject van de buurtbeheerders, worden gedeeld tijdens periodieke lunchbijeenkomsten.

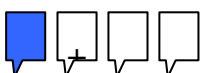
2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers



- > De resultaatgerichte aansturing van de medewerkers van Openbaar Belang wordt gewaardeerd met een gemiddelde van 5,0.
- > Openbaar Belang is een organisatie in ontwikkeling. Diverse personeelsmutaties hebben plaatsgevonden, ook binnen cruciale posities in het managementteam. Door het managementteam, als dragers van de koers,

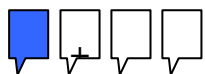
zijn er diverse personeelsbijeenkomsten georganiseerd. Mede gelet op de mate van concreetheid van de ambities en doelen in het beleidsplan heeft de verdere uitwerking echter lang op zich laten wachten. Er ligt weliswaar een visie, maar het is voor medewerkers niet altijd duidelijk wat dit betekent voor hun werk. In het plan van aanpak 'Uitvoeringsprogramma voor het beleidsplan 2010-2014' wordt gesteld dat deze onzekerheid lijkt te leiden tot klachten over werkdruk en de afname van betrokkenheid bij de organisatie. Vanuit de ondernemingsraad wordt dit aangedragen als een belangrijk punt van aandacht. De zorg gaat uit naar meer duidelijkheid op de werkvloer, inclusief hanteerbare doelen om te meten of Openbaar Belang succesvol is. Kortom, er is sterke behoefte om met de ingezette strategische lijn concreet aan de slag te gaan. De visitatiecommissie constateert dat deze slag op dit moment wordt gemaakt. De cultuur van elkaar aanspreken om prestaties te verbeteren om deze verandering teweeg te brengen, mag versterkt worden.

3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd



- > Het uitvoeren van plannen en maatregelen gericht op het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden wordt beoordeeld met een gemiddelde van 5,0.
- > Er is ruimte voor eigen initiatief om een opleiding of cursus te volgen. In relatie tot de nieuwe koers hebben de buurtbeheerders een praktijkgerichte training ondergaan: voor de overige medewerkers is dit onderdeel voor de commissie onbekend en/of wordt met de implementatie van het beleidsplan verder vormgegeven. Op dit onderdeel scoort Openbaar Belang een 5,0.
- > Met de implementatie van het organisatieontwikkelingstraject is een eerste aanzet gegeven om resultaatgericht te sturen en de competenties van medewerkers te benutten en/of verder te ontwikkelen. De lijn is om de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen: "Openbaar Belang leert haar bewoners dus om zelf hun problemen op te lossen. Dat vraagt om loslaten van verantwoordelijkheden door leidinggevenden, het oppakken van verantwoordelijkheden door medewerkers en om een veilige omgeving waarin men fouten mag maken. Bij verantwoordelijkheden horen ook de benodigde bevoegdheden. Op deze manier vult Openbaar Belang haar streven in om een lerende organisatie te zijn. Het HR-beleid dat in 2010 is voorbereid, start in 2011 met de uitvoering."⁴ Dit 'bottum-up'-proces is op dit moment volop gaande. Met oog voor de verdere uitwerking van het beleidsplan, inclusief het opstellen van HR-beleid en persoonlijke ontwikkelingsplannen, beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 5,0.

4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan



- > Openbaar Belang als lerende organisatie die de bijdrage van haar inzet aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering beoordeelt, wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met gemiddeld een 5,7.
- > Met het nieuwe beleidsplan is geïnvesteerd in de toekomst van de organisatie. Dit heeft een nieuwe impuls opgeleverd, waarbij medewerkers aangeven dat de concrete uitwerking lang op zich laat wachten. De effectiviteit van deze investering zal zich naar de toekomst toe moeten uitwijzen. Aandachtspunt vanuit de medewerkers is dat de inzet van externen als adviseurs en interimers de continuïteit en borging van aanpakken in de weg staat. 'Wisselingen in de wacht' zijn niet altijd van positieve invloed geweest om met de eigen medewerkers constructief te bouwen aan de nieuwe organisatie. Dit wordt onderschreven in het plan van aanpak 'uitvoeringsprogramma beleidsplan 2010-2014'. De visitatiecommissie beoordeelt de bijdrage van de investeringen aan het effectiever functioneren van de organisatie met een 5,0.

⁴ Plan van aanpak 'uitvoeringsprogramma voor het beleidsplan 2010-2014', p. 3, Bart Kessels, 31 januari 2011.

- > Bij het opstellen van het nieuwe beleidsplan is onduidelijk in hoeverre ervaringen en inzichten uit eerdere investeringen zijn meegenomen. Impliciet is dit wel gebeurd, aangezien de organisatie nadrukkelijk in het voortraject van de strategie is betrokken. De directeur-bestuurder heeft daarbij aangegeven dat, gelet op de eerder opgedane inzichten, zijn opdracht was om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en de beweging te maken van interne naar externe gerichtheid. Dit laatste punt heeft volgens de directeur-bestuurder tijd gekost om de organisatie deze beweging te laten maken. Getuige het proces omtrent de Wanningflat en de betrokkenheid vanuit de Indische buurt wordt er op dit moment meer gedaan in samenspraak met bewoners dan voorheen. Op dit onderdeel scoort Openbaar Belang een 6,0.
- > De corporatie als lerende organisatie is met zaken als de koerswijziging, de implementatie van het beleidsplan, het lager leggen van verantwoordelijkheden en de praktijkgerichte training in volle beweging. De ondernemingsraad is kritisch, maar ziet dat ook met de nieuwe koers er veel energie is op de werkvloer om met elkaar aan de slag te gaan. De RvC geeft aan dat het enthousiasme van de directeur-bestuurder aanstekelijk werkt en medewerkers stimuleert om in deze koers met eigen verantwoordelijkheid een nieuwe plek te vinden. De corporatie als lerende organisatie wordt gewaardeerd met een 6,0.

Specificatie van de beoordeling:

1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De leiding heeft een realistisch beeld van de benodigde personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) gerelateerd aan de ambities en doelen van de corporatie	5,0
1.1a	Leidinggevendenden weten over welke kwaliteiten medewerkers moeten beschikken om de ambities en doelen van de corporatie te realiseren	5,0
1.2	De leiding maakt resultaatgerichte plannen om de gewenste personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) te realiseren	6,0
1.2a	Voor het komende jaar zijn concrete plannen gemaakt voor het realiseren van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting	6,0

2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Medewerkers kennen hun eigen resultaatbijdragen	5,0
2.1a	Medewerkers en leidinggevendenden kennen de bijdrage die van hen wordt verwacht voor het realiseren van de ambities en doelen van de corporatie in het algemeen en de afdelings-/teamplannen in het bijzonder	5,0
2.1b	Medewerkers en leidinggevendenden kennen de bij hun functie behorende verantwoordelijkheden	5,0
2.2	Medewerkers ontvangen tijdig en constructief feedback op hun resultaatbijdragen	5,0
2.2a	Medewerkers en leidinggevendenden ontvangen tijdig en constructief feedback op hun prestaties en resultaatbijdragen en die van hun afdeling/team	5,0
2.2b	Het bestuur bewaakt dat er tijdig en constructief feedback wordt gegeven op de prestaties en resultaatbijdragen van medewerkers	5,0

3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevendenden worden effectief uitgevoerd

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	Activiteiten met betrekking tot leren en ontwikkelen worden planmatig opgesteld en uitgevoerd en zijn gebaseerd op eerder gesignaleerde knelpunten	5,0
3.1a	Medewerkers en leidinggevendenden hebben in de afgelopen 12 maanden deelgenomen aan een of meer trainingen, cursussen of opleidingen	5,0
3.1b	De gevolgde trainingen, cursussen en opleidingen waren gebaseerd op een vooropgesteld plan voor de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden	5,0
3.1.c	De gevolgde trainingen, cursussen en opleidingen passen binnen het persoonlijk ontwikkelingsplan	N.v.t.

4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	De leiding weet hoe haar plannen en activiteiten hebben bijgedragen aan het functioneren van de organisatie	5,0
4.1a	De corporatie kan aantonen dat investeringen hebben bijgedragen aan het effectiever functioneren van de organisatie	5,0
4.2	Bij het opstellen van nieuwe plannen en bij nieuwe maatregelen gebruikt de leiding de ervaringen inzichten en resultaten uit eerdere initiatieven	6,0
4.2a	Bij het opstellen van nieuwe strategische plannen (bijvoorbeeld een ondernemingsplan) en doelstellingen maakt de corporatie gebruik van ervaringen en inzichten uit eerdere investeringen in de organisatie	6,0
4.2b	Bij het opstellen van nieuwe afdelings/teamplannen en doelstellingen maakt de corporatie gebruik van ervaringen en inzichten uit eerder investeringen in de organisatie	N.v.t.
4.3	De medewerker herkennen het streven van de corporatie om een lerende organisatie te zijn	6,0
4.3a	Medewerkers zien de corporatie als een organisatie die voortdurend wil leren en verbeteren	6,0

7 Conclusies en aanbevelingen

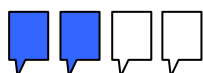
7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Door het beantwoorden van een aantal centrale visitatievragen trekken wij rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het betreft de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

7.2 Conclusies en aandachtspunten

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

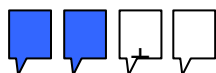


- > Openbaar Belang levert maatschappelijk gewaardeerde prestaties, met name waar het gaat om betaalbaarheid en beschikbaarheid. Bijzondere waardering is er voor de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid. Met de grootschalige renovatie van de Rembrandt- en Wanningflat heeft Openbaar Belang bijgedragen aan het verduurzamen (levensloopbestendig) van het woningbezit en het terugdringen van de woonlasten voor de bewoners. Waardering is er ook voor de inzet van Openbaar Belang op het gebied van leefbaarheid. Openbaar Belang staat bekend als een sociale organisatie met oog voor de leefsituatie van mensen. Het is belanghouders echter onvoldoende duidelijk welke rol Openbaar Belang daarin op zich wil nemen en wat dat betekent voor de onderlinge samenwerking.
- > Belanghouders verwachten ook meer helderheid over de inzet in stedelijke vernieuwing en nieuwbouw. Begrip is er voor de beperkte schaal en daarmee relatief geringe bijdrage. Dit vraagt echter wel om (een dialoog over) heldere keuzes. Het Strategisch Portfoliobeleid kan daarvoor input geven.
- > Uit de gesprekken ontstaat het beeld van een organisatie die overal meedoet, maar op de bagagedrager. Er is een wens dat Openbaar Belang op een of enkele punten voorop gaat lopen. Om dat waar te maken is een heldere keuze van Openbaar Belang nodig.

Aandachtspunten:

- > Het voornemen om een woningmarktanalyse uit te voeren, als basis voor verdere uitwerking van het portfoliobeleid, verdient prioriteit. Verrijken van dit inzicht met (leefbaarheid) ontwikkeling op wijkniveau kan een basis bieden voor het stellen van prioriteiten (in rol, taak en geografisch) in leefbaarheid.
- > Kies een of enkele punten om voorop te lopen. Het item duurzaamheid kan daar, gezien de prestaties de afgelopen periode, deel van uit maken.

2. Presteert de corporatie naar vermogen?



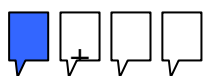
- > Openbaar Belang heeft een degelijke financiële positie gekeken naar vermogen en solvabiliteit, Enige zorg is er ten aanzien van de kasstromen. Daarvoor zijn maatwerkafspraken gemaakt met het WSW.

- > Er is veel oog voor de financiële risico's. Aandachtspunten zijn het verder concretiseren van de risico-inschatting in relatie tot het portfoliebeleid en het inbedden van de risicobeheersing in de organisatie.
- > Bij belanghouders staat Openbaar Belang bekend als een behoedzame organisatie. Ze hebben de indruk dat Openbaar Belang meer financieel dan volkshuisvestelijk stuurt. Voor het huidige portfoliebeleid zijn de financiën leidend. De visitatiecommissie constateert dat de koppeling met en sturing op de volkshuisvestelijke opgave sterker moet worden aangezet.

Aandachtspunten:

- > Concretiseer de risico-inschatting aan de hand van het portfoliebeleid. Maak een format waarin onder meer de investering, de terugverdienperiode en het risico van leegstand (per project) is opgenomen.
- > Versterk de volkshuisvestelijke onderbouwing van beleid (zie ook vraag 1).

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?



- > De externe oriëntatie van Openbaar Belang is versterkt. Belanghouders waarderen dat. Tegelijkertijd geven ze aan dat zij niet worden betrokken bij beleidskeuzen van Openbaar Belang. Belanghouders zijn kritisch over het gebrek aan helderheid over de te varen koers en zijn soms zelfs verbaasd te horen dat Openbaar Belang op dit moment bezig is met nieuw beleid.
- > Met de gemeente en collega-corporaties wordt periodiek overlegd over de prestatieafspraken en met veel andere partijen is er overleg op projectniveau. Helderheid over opvattingen en koers wordt daarin onvoldoende gegeven. Openbaar Belang zou er in de ogen van de visitatiecommissie goed aan doen om meer openheid te geven over ambities en doelen en belanghouders directer te betrekken bij het formuleren van beleid. Regelmatig terugkerende belanghoudersbijeenkomsten en/of structureel beleidsoverleg met belangrijke partners (ook andere dan gemeente en collega's) kunnen daaraan bijdragen.
- > In relatie tot de bewoners wordt op dit moment de klantgerichtheid van Openbaar Belang verder doorontwikkeld. De Centrale Huurdersraad is tevreden met de huidige werkwijze en ondersteunt de nieuwe koers van de corporatie.

Aandachtspunten:

- > Betrek belanghouders bij het maken van het beleidsplan. Het gaat ten minste om helderheid over de koers van Openbaar Belang en beter om het aangaan van een debat over de opgaven, prioriteiten en samenwerking.
- > Ga daarin breder dan de gemeente en collega-corporaties. Met de verbreding die is ingezet met de nieuwe beleidsvisie wensen ook andere partijen op strategisch niveau in gesprek te gaan.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?



- > De beleidsvisie is (bewust) abstract geformuleerd en duidt vooral de koerswijziging van Openbaar Belang. Verdere vertaling daarvan (bijvoorbeeld in een rol- en taakopvatting op het gebied van leefbaarheid) ontbreekt vooralsnog. Het Strategisch Portfoliebeleid is in belangrijke mate financieel gestuurd. De volkshuisvestelijke opgaven en prioriteiten moeten hierin nog worden vertaald. Dit alles bemoeilijkt het verankeren en vasthouden van beleidskeuzen. De visitatiecommissie ondersteunt dan ook de verhoogde inzet op het verder uitwerken van de beleidsvisie in afdelings- en jaarplannen.

- > Voorts verdient het prioriteit om dit te verankeren in een goede monitoring en evaluatie, waarin gerealiseerde investeringen en activiteiten worden afgezet tegen planning en doelen. Dit maakt het mogelijk om goed te kunnen bijsturen.
- > Om de ambities waar te maken en tegelijk klein en wendbaar te blijven, is het nodig heldere keuzen te maken en te zoeken naar verdere samenwerking. Dit is tevens de wens van diverse belanghouders.

Aandachtspunten:

- > Expliciteer beleidskeuzen en vertaal deze in het portfoliobeleid.
- > Schaal samenwerking met enkele partners op naar tactisch en operationeel niveau.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?



- > De samenwerking tussen bestuur en RvC is kritisch en constructief, op gepaste afstand. In de Raad van Commissarissen is voldoende deskundigheid en kennis aanwezig om taken naar behoren uit te voeren. Bij lastige kwesties als leningportefeuille, schommelingen in de begroting maar ook bij het maken van het beleidsplan en portfoliobeleid wordt actief meegedacht.
- > De Raad van Commissarissen evalueert zichzelf en neemt punten voor verbetering ter harte. Eén van deze verbeterpunten is dat vooral gestuurd wordt op financiële begroting en het aanbeveling verdient meer oog te hebben voor de beleidsinhoudelijke doelstellingen.
- > De Raad van Commissarissen beoordeelt jaarlijks de directeur-bestuurder op basis van vooraf vastgestelde meetpunten met betrekking op te behalen prestaties.

Aandachtspunten:

- > Stuur naast de financiële begroting ook op maatschappelijke doelstellingen en hanteer een duidelijk afwegingskader ten aanzien van investeringen (zie vraag 2).
- > De RvC houdt gepaste afstand. Het is goed om in deze periode van uitwerking en implementatie van het beleidsplan (niet alleen inhoudelijk maar ook organisatorisch) wat dichterbij de bestuurder te gaan staan, om nadien weer wat meer afstand te nemen. Als steun voor de bestuurder en om de gewenste ontwikkeling kracht bij te zetten.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?



- > Voor Openbaar Belang breekt een belangrijke periode aan om de potentie tot leren en te verbeteren uit te nutten. Om dit proces in goede banen te leiden is het belangrijk een helder beeld te hebben van de nodige competenties en van de inspanning die nodig is om dit beeld waar te maken. Op dit moment ontbreekt het aan beleid op dit punt.
- > Medewerkers hebben behoefte aan meer duidelijkheid over de koers (wat wordt van ons verwacht) en stevig leiderschap. Dit is een belangrijk punt van aandacht. Op dit moment komt de koers- en gewenste cultuurverandering nog onvoldoende van de grond.

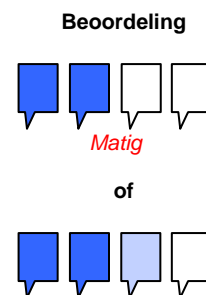
Aandachtspunten:

- > Zorg voor stabiliteit in het managementteam en treedt als directeur-bestuurder meer op de voorgrond. Duidelijkheid over de koers en vertrouwen in de organisatie stelt medewerkers in staat om meer eigen verantwoordelijkheid te nemen.
- > Investeer in een goed hrm-beleid, om de voor de ingezette koers benodigde competenties op te bouwen.

– Bijlage I Toelichting beoordeling prestaties

Voorbeeld beoordeling van een onderdeel uit het perspectief “medewerkers”

Onderdeel:
 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers.



Bij het beoordelen van een onderdeel baseert de visitatiecommissie zich op de onderliggende normen en meetpunten, maar weegt daarbij ook mee in welke mate de corporatie eventuele tekortkomingen zelf onderkent en bezig is met het doorvoeren van verbeteringen.

Norm:
 1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties van haar medewerkers, aansluitend bij haar positiekeuze en ambities.

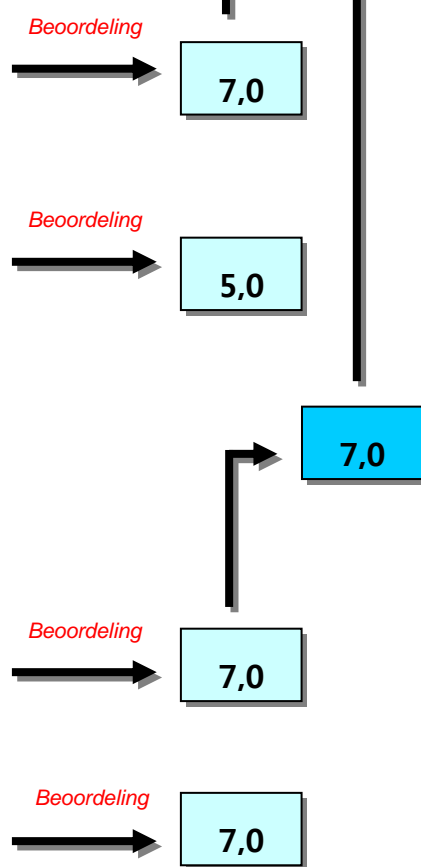
Meetpunt:
 1.a De corporatie heeft haar medewerkers geïnformeerd over en draagvlak verkregen voor haar ambities en maatschappelijke doelen.

Meetpunt:
 1.b De corporatie heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in concrete gewenste resultaten voor directie, midden-management en medewerkers.

Norm:
 1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen.

Meetpunt:
 1.c De corporatie heeft een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling.

Meetpunt:
 1.d De corporatie beschikt over een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap.



In het onderstaande overzicht is met symbolen en kleurcodes uitgewerkt hoe de verschillende onderdelen gewaardeerd kunnen worden.



Uitmuntend, komt overeen met het rapportcijfer 10.

De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een innovatieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.



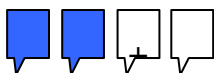
Zeer goed, komt overeen met het rapportcijfer 9.

De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm.



Goed, komt overeen met het rapportcijfer 8.

De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren.



Ruim Voldoende, komt overeen met het rapportcijfer 7.

De corporatie voldoet aan de norm.



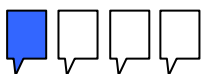
Voldoende, komt overeen met het rapportcijfer 6.

De corporatie voldoet bijna aan de norm en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen.



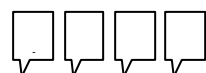
Bijna voldoende, komt overeen met het rapportcijfer 5.

De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.



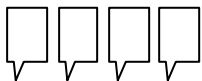
Onvoldoende, komt overeen met het rapportcijfer 4.

De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren.



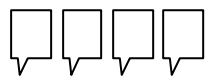
Zeer onvoldoende, komt overeen met het rapportcijfer 3.

De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.



Slecht, komt overeen met het rapportcijfer 2.

De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht.



Zeer slecht, komt overeen met het rapportcijfer 1.

De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.