

KWH

Maak kennis
met kwaliteit

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

Woningstichting Openbaar Belang

Rotterdam, versie 28 juni

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	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van Woningstichting Openbaar Belang : een recensie	9
1 Inleiding	13
1.1 Visitaties in de corporatiesector	13
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	14
1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woningstichting Openbaar Belang	17
1.4 Openbaar Belang en haar werkgebied: een impressie	17
1.5 Leeswijzer	18
2 Presteren naar opgaven (PnO)	19
2.1 De maatschappelijke opgaven in de gemeente Zwolle	19
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	19
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	25
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	26
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	26
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	27
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	28
3.1 Missie en ambities	28
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	28
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	36
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	36
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	37
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	37
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	38
4.1 De belangrijkste belanghouders van Openbaar Belang	38
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	38
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	41
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	42
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	42
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	42
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	44
5.1 Enkele kerngegevens	44
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	45
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	46
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	47
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	47

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	48
6 Governance	49
6.1 Goed bestuur	49
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	49
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	50
Bijlagen	
I. Onderzoeksverantwoording	
II. Samenstelling visitatiecommissie	
III. Overzicht geïnterviewde personen	
IV. Overzicht geraadpleegde documenten	



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Woningstichting Openbaar Belang (hierna te noemen 'Openbaar Belang') die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van Openbaar Belang, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Openbaar Belang is in meerdere opzichten bijzonder. In 2008 is een koerswijziging ingezet die wegens omstandigheden nog niet geïmplementeerd is. Op dit moment werkt Woningstichting Openbaar Belang met vernieuwde energie aan de verankering van de koerswijziging, waarvan gebiedsgericht werken de kern is.

Openbaar Belang heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil Openbaar Belang hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

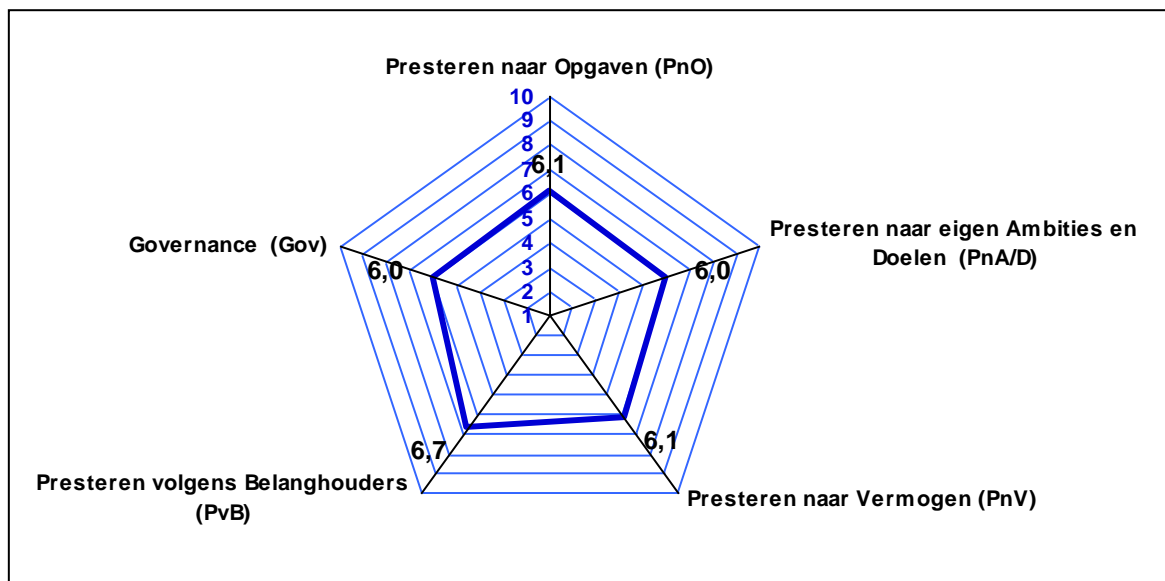
mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van WOB.

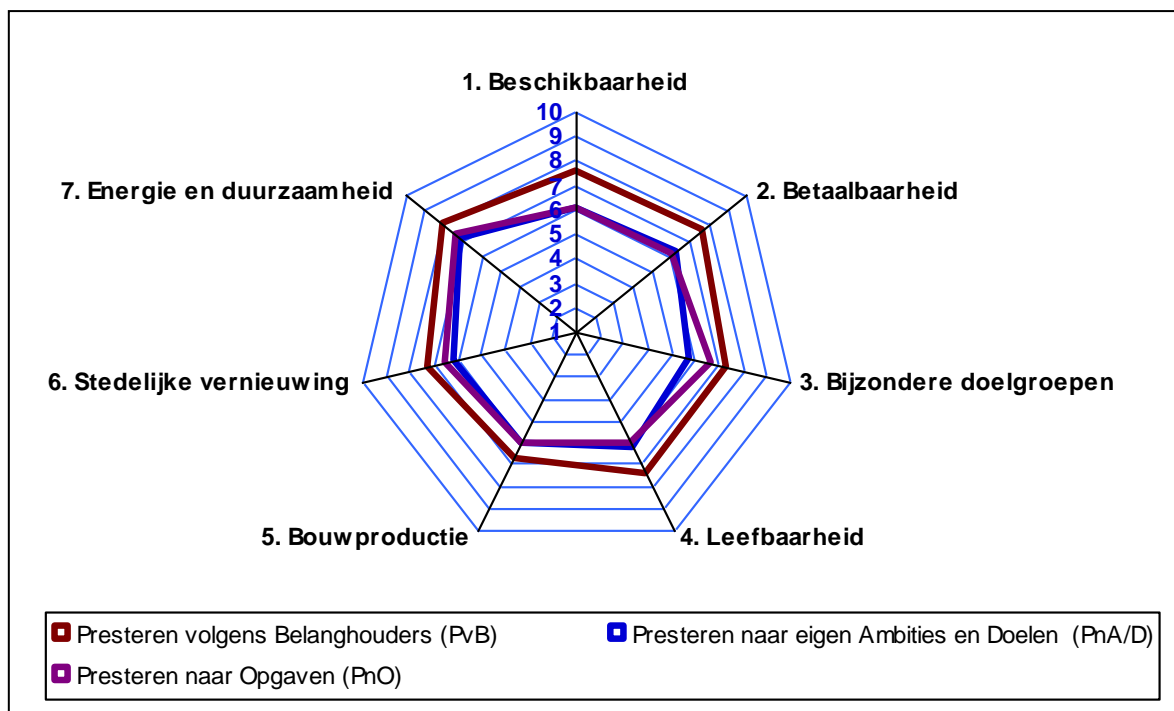
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die Openbaar Belang haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van Openbaar Belang worden gemiddeld met een 6,2 gewaardeerd. De hoogste score (6,7) wordt behaald op de ratio Presteren volgens Belanghouders. De relatief laagste score (6,0) wordt gehaald op de ratio's Governance en Presteren naar eigen Ambities en Doelen.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



Op de ratio Presteren naar Opgaven scoort Openbaar Belang gemiddeld een 6,3 voor de prestaties. Bij de ratio's Presteren naar Ambitie en Doelen en Presteren volgens Belanghouders zijn de gemiddelden respectievelijk 6,1 en 7,4 voor de prestaties. Opvallend zijn de hoge scores op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid. De belanghouders waarderen de woningstichting hiervoor zelfs met een 8. Op de ratio's Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambitie en Doelen wordt op de overige prestatievelden tussen de 6 en 7 gescoord. Uitzondering hierop vormt het prestatieveld *bijzondere doelgroepen*. Deze is met 5,7 relatief laag gewaardeerd.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van Openbaar Belang in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstuk 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
		Kennis en In-zicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,3	5,8	5,2	5,5	6,1
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	6,0				
3. Bijzondere doelgroepen	6,7				
4. Leefbaarheid	6,0				
5. Bouwproductie	6,0				
6. Stedelijke vernieuwing	6,5				
7. Energie en duurzaamheid	7,3				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,1	5,8	5,5	5,5	6,0
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	6,2				
3. Bijzondere doelgroepen	5,7				
4. Leefbaarheid	6,2				
5. Bouwproductie	5,8				
6. Stedelijke vernieuwing	6,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	7,4	5,7	5,3	4,5	6,7
1. Beschikbaarheid	7,6				
2. Betaalbaarheid	7,6				
3. Bijzondere doelgroepen	7,3				
4. Leefbaarheid	7,3				
5. Bouwproductie	6,8				
6. Stedelijke vernieuwing	7,2				
7. Energie en duurzaamheid	8,0				
Totaal	6,6	5,7	5,3	5,2	6,3

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,2	5,7	6,5	5,5	6,1

	I	II				Totaal
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
<i>Wegingsfactor</i>	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	6,8	6,0	5,0	5,0	7,0	6,0

0.4 De prestaties van Woningstichting Openbaar Belang : een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over Openbaar Belang op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen/typering

De afgelopen periode stond voor Openbaar Belang in het teken van een ingrijpende koerswijziging, samenvallend met de komst van een nieuwe directeur-bestuurder in oktober 2007. Kort geformuleerd verschuift de aandacht van gebouw naar gebied, met inzet op leefbaarheid, voor maatschappelijk vastgoed en voor de ontwikkeling van bewoners op het gebied van onderwijs en werk. Openbaar Belang is er voor een brede groep mensen en wil klanten op maat bedienen. Bijzondere aandacht is er voor het beperken van de woonlasten, waarbij Openbaar Belang een belangrijke rol toedicht aan energiebesparing.

Ook op organisatorisch vlak waren het roerige tijden. Door tijdelijke afwezigheid van de nieuwe directeur-bestuurder en wisselingen in het managementteam, heeft de nieuwe koers nog maar nauwelijks gestalte gekregen. De nieuwe koers vindt steun bij de medewerkers, die klaar staan om dit meer handen en voeten te geven.

Na de start van de visitatie is Openbaar Belang versneld aan de slag gegaan met uitwerking van de koerswijziging. Dit feit heeft de commissie mee laten wegen in de beoordeling.

Belanghouders hebben ervaren dat met het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder de externe oriëntatie van Openbaar Belang is toegenomen. Openbaar Belang is toegankelijk en laat op verschillende plekken haar gezicht zien. Dat betekent nog niet dat Openbaar Belang daarmee ook duidelijk maakt wat haar standpunten, keuzen en voornemens zijn. Opvallend is dat over de nieuwe koers niet met belanghouders is gedebatteerd. Sterker nog: belanghouders zijn niet bekend met (het bestaan van) de nieuwe beleidsvisie. Sommigen zouden het zelfs vreemd vinden als Openbaar Belang buiten hun weten met nieuw beleid bezig is.

Openbaar Belang is een relatief kleine corporatie. Trots is zij op de korte lijnen richting huurders en binnen de organisatie. Daardoor kan snel worden geschakeld en opgetreden bij een klacht of vraag van een klant. Deze kracht wordt ook door belanghouders herkend. De beperkte schaal wordt dan ook door niemand ter discussie gesteld. Wel wordt door de belanghouders -geen enkele uitgezonderd- gewezen op de noodzaak scherper te focussen en meer samen te werken, om de kracht van de kleine schaal ook in de toekomst te kunnen benutten.

Presteren naar opgaven

Als we de prestaties vergelijken met de opgaven in Zwolle, vormen de met de gemeente en de collega-corporaties overeengekomen prestatieafspraken de voornaamste meetlat. De visitatiecommissie stelt vast dat de afspraken goeddeels worden nagekomen en dat waar gaten vallen in overleg vervolgcacties worden geformuleerd.



Tegelijkertijd constateert de commissie dat de afspraken Zwolle-breed zijn gemaakt en Openbaar Belang geen uitspraken heeft gedaan over het aandeel dat ze zelf pakt in de realisatie van de gemeenschappelijke opgave. Als richtlijn wordt “40-40-20” genoemd, waarbij Openbaar Belang 20% voor haar rekening neemt. In de praktijk is dit logischerwijs echter niet altijd het geval. Het ligt voor de hand dat Openbaar Belang hierin duidelijker positie kiest, door vooraf te motiveren of en welk aandeel zij per thema levert. Dit wordt door belanghouders onderstreept: “We hopen dat Openbaar Belang scherpere keuzen maakt en op een of enkele thema’s voorop gaat lopen.”

Presteren naar eigen ambities en doelen

De commissie heeft het presteren naar eigen ambities doorgaans voldoende gewaardeerd, met tegelijk een vrij lage waardering voor de kwaliteit van de prestatiebesturing. De voldoende voor de prestaties is ingegeven door de veelheid aan activiteiten die Openbaar Belang onderneemt, met name op het gebied van duurzaamheid en leefbaarheid. Door het hoge abstractieniveau van de ambities (met uitzondering van bouwproductie) is het echter lastig te beoordelen of de bijdrage ‘voldoende’ is. Openbaar Belang is ook niet gewend zelf de evaluatie op die manier op te pakken: Openbaar Belang volgt nauwgezet acties en investeringen (kwartaalrapportages, jaarverslagen). Een oordeel over of Openbaar Belang daarbij doet wat was voorgenomen en bereikt wat was beoogd, is daaruit moeilijk te herleiden. Ook het beleidsplan 2010-2014 bevat geen heldere doelen. Openbaar Belang geeft aan dat bewust is gekozen om daarin vooral de koerswijziging zichtbaar te maken en operationalisatie later in afdelings- en jaarplannen op te pakken. Daarin is nog een aantal cruciale keuzen te maken. Het gaat dan over de ontwikkeling van de woningportefeuille (niet alleen vanuit financiële termen, maar ook maatschappelijk onderbouwd), over de rol van Openbaar Belang in het gebiedsgericht werken en de variatie daarin naar (type) gebied en over de positie van Openbaar Belang in het bijdragen aan ontplooiing van mensen. De commissie ondersteunt dan ook het voornemen om de concretisering van het beleidsplan versneld op te pakken. Dat impliceert niet overal een gedetailleerde en planmatige uitwerking. Voor minder ‘planbare’ terreinen als leefbaarheid en de keten wonen-leren-werken is dat ook niet goed mogelijk. Wel is het nodig scherper te duiden wat de gewenste richting is én welke rol- en taakopvatting Openbaar Belang daarbinnen voor zichzelf ziet. Zo ontstaat een afwegingskader voor besluiten over concrete investeringen en activiteiten die door de tijd heen genomen moeten worden. Het draagt eveneens bij aan helderheid bij belanghouders over de vraag waar Openbaar Belang in elk geval op aangesproken kan worden.

Presteren volgens belanghouders

Belanghouders kennen over het algemeen mooie rapportcijfers toe aan de prestaties die Openbaar Belang de afgelopen jaren heeft geleverd. De renovatie van de flats in Holterbroek spelen een cruciale rol in dit beeld. Belanghouders zien duidelijk dat Openbaar Belang zich wil inzetten voor de onderkant van de samenleving en dat duurzaamheid hoog op de agenda staat. Ze typeren Openbaar Belang als een sociale en betrokken organisatie.

Kanttekeningen zijn er zeker ook. Partijen weten niet goed wat ze van Openbaar Belang mogen verwachten. “Ze nemen hun aandeel in de opgaven maar zijn daarin volgend op de andere corporaties”. Deels wordt dit geaccepteerd vanwege de beperkte omvang van de organisatie. Tegelijk verwachten belanghouders dat Openbaar Belang ook eens voorop gaat lopen. Daarvoor is het nodig dat Openbaar Belang scherpere keuzen maakt en (hechtere) samenwerking zoekt om beloften waar te kunnen maken.

Kritischer zijn de commentaren als het gaat om de onderlinge dialoog. De externe gerichtheid van Openbaar Belang is zichtbaar toegenomen, hetgeen door belanghouders zeer wordt gewaardeerd. Tegelijkertijd is Openbaar Belang nog gesloten waar het gaat over eigen opvattingen en doelen en over het bij derden achterhalen van relevante opgaven en opvattingen.

Presteren naar vermogen

De afgelopen periode zijn de financiële sturing en het risicobeheer verstevigd. Openbaar Belang heeft ten behoeve van het portefeuillebeleid verschillende langetermijnsenario’s doorgerekend en kan via een financieel dashboard consequenties van veranderingen snel inzichtelijk maken. Enkele jaren geleden concludeerde het

CFV dat de beleidsvoornemens zouden leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen voor de volkshuisvesting. Dat is niet langer het geval.

Openbaar Belang concludeert op basis van de begroting dat de voornemens haalbaar zijn, echter nog omgeven met onzekerheden. Deze hebben te maken met de markt en onzekere verkoop. De keuzen in het portefeuillebeleid zijn nu voor een belangrijk deel bepaald door financiële parameters. Het is van belang de maatschappelijke/volkshuisvestelijke onderbouwing daarvan te verstevigen. Dit signaal komt ook van belanghouders. De commissie constateert dat belanghouders Openbaar Belang zien als een behoedzame organisatie waarbij keuzen in belangrijke mate financieel worden ingegeven. Enige behoedzaamheid wordt niet als negatief bestempeld. Inhoudelijke keuzen (waar legt Openbaar Belang prioriteit) worden zoals gezegd wel gemist.

Governance

Zowel bestuurder als RvC typeren de onderlinge relatie als betrokken, kritisch en constructief. De RvC opereert op afstand en geeft de bestuurder ruimte om binnen de kaders van het beleidsplan te opereren. Via een jaarlijks prestatiecontract stellen partijen prioriteiten, die na afloop gelden als toetssteen voor beoordeling. Het nieuwe beleidsplan is tot stand gekomen na stevig debat in de RvC. Wellicht is het goed dat de RvC, nu realisatie van het beleidsplan echt ter hand wordt genomen, iets minder afstand neemt om als de trein weer op volle snelheid rijdt weer een stapje terug te doen. Niet om op de stoel van de bestuurder te gaan zitten, maar als steun om de gewenste ontwikkeling kracht bij te zetten.

Het nieuwe beleidsplan heeft consequenties voor de organisatie. Van medewerkers wordt meer strategische inbreng verwacht en de verbreding richting gebiedsgericht werken in de hele keten wonen-leren-werken vraagt nieuwe vaardigheden. Meer duidelijkheid over hoe het bestuur die nieuwe rol voor zich ziet, wat dat betekent voor de gewenste competenties en op welke manier medewerkers daarin kunnen groeien, is op korte termijn gewenst.

Eerder constateerden we al dat de zelfstandigheid van Openbaar Belang binnen en buiten de organisatie niet ter discussie staat. In tegendeel, de slagvaardigheid en de korte lijnen met de huurders worden gewaardeerd. Om zelfstandig en slagvaardig te kunnen blijven, en tegelijkertijd een bredere rol te pakken, is samenwerking met andere partijen noodzakelijk. De commissie constateert op basis van gesprekken met belanghouders dat ook andere partijen de banden wensen te versterken. Samenwerking vindt nu vooral plaats op operationeel niveau. Voor de komende periode is het niet alleen wenselijk maar ook noodzakelijk deze samenwerking op te schalen naar tactisch en strategisch niveau. De grotere scherpte in de koers zal leren welke partijen daarbij cruciaal zijn en, andersom geredeneerd, voor welke partijen Openbaar Belang een interessante partner is. Dit laatste geldt vooral voor organisaties die zich inzetten voor mensen met een zorg of begeleidingbehoefte die gepaard gaat met een specifieke woonvraag. Enige specialisatie is volgens deze organisaties gewenst om voldoende expertise op te kunnen bouwen.

Tot slot

De commissie komt het geheel overwegende met de volgende centrale aandachtspunten:

- > Duid de visie scherper, zodat dit daadwerkelijk kan dienen als een afwegingskader voor besluiten. Daar wordt zowel in- als extern om gevraagd. Medewerkers verwachten een helder kader voor hun (grotere) handelingsvrijheid. Belanghouders willen weten waar ze Openbaar Belang op aan kunnen spreken en verwachten dat Openbaar Belang op bepaalde terreinen een voortrekkersrol gaat vervullen.
- > Ga in dialoog met belanghouders. Neem belanghouders mee in keuzen die worden gemaakt en betrek daarin expliciet de verwachtingen van belanghouders.
- > Professionaliseer om klein en wendbaar te blijven en tegelijkertijd de organisatie te laten groeien in de nieuwe koers. Dit vraagt om een helder beeld van de benodigde competenties en om een plan om dat beeld waar te maken.



- > Schaal samenwerking op met cruciale partners. Openbaar Belang werkt met veel partijen samen aan projecten en activiteiten. Door op te schalen naar tactisch (afstemming) en strategisch (visie) niveau, kan samen meer bereikt worden. Sommige belanghouders spreken deze wens letterlijk zo uit.
- > Maak meer werk van evalueren en leren, met medewerkers, RvC en met belanghouders. Maak beter zichtbaar hoe en in welke mate de activiteiten bijdragen aan het bereiken van doelen. Dit versterkt het leren en verbeteren.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghou-	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
	ders: afwijking 0% tot - 10%	
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: " Nee, maar... "
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: " Nee, maar... "
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: " Nee "
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: " Nee "
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: " Nee, en ... "

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

Openbaar Belang heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van Woningstichting Openbaar Belang conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Openbaar Belang door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

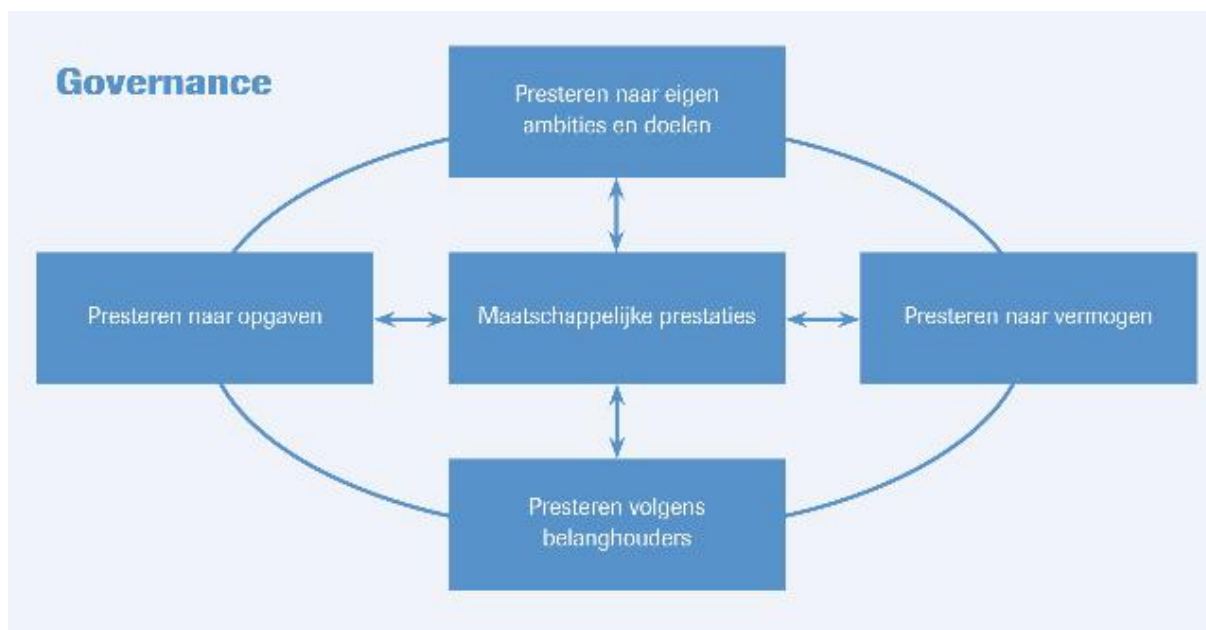
Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van Openbaar Belang.

Als onderdeel van de visitatie heeft Openbaar Belang een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. Openbaar Belang diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

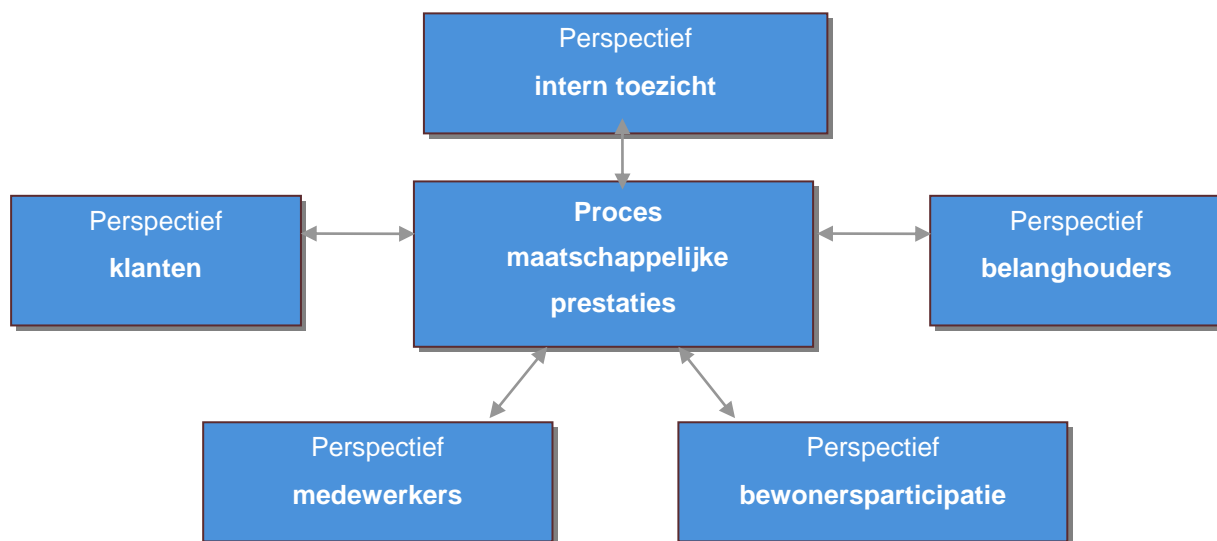


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van Openbaar Belang in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie Woningstichting Openbaar Belang

Met deze visitatie over de periode 2006 – 2010 wordt inzicht verschaft in de prestaties van Openbaar Belang. In de zelfevaluatie heeft de woningstichting aangegeven dat zij haar focus op dit moment verlegd van 'gebouwericht' naar 'gebiedsgericht en mensgericht werken'. Dit betekent concreet dat problemen, wensen en behoeften van mensen in de buurt en/of de wijk centraal worden gesteld. Openbaar Belang neemt daarin nadrukkelijk de (mede)verantwoordelijkheid voor een goede woonomgeving voor haar huurders en de andere bewoners in de buurt en/of wijk.

Deze ontwikkeling is ook aangezet in het nieuwe beleidsplan 'Samen werken voor mensen' (2010 – 2014). Op dit moment is Openbaar Belang bezig om het beleidsplan verder te implementeren in de organisatie. Hiertoe hebben er al diverse personeels- en afdelingsoverleggen plaatsgevonden. Het is een cruciale stap in de verdere transformatie van de organisatie en de aansluiting op de opgave. Met oog voor deze vernieuwde focus biedt de visitatie voor Openbaar Belang aanknopingspunten om deze verandering verder vorm te geven en de gestelde doelen te realiseren.

1.4 Openbaar Belang en haar werkgebied: een impressie

Openbaar Belang is werkzaam binnen de stad Zwolle en heeft een woningbezit van ruim 2.600 woningen. De stad Zwolle is een interessant werkgebied en is één van de economisch sterkst groeiende regio's. Volgens het nieuwe beleidsplan 'Samen werken voor mensen' (2010 – 2014) laat onderzoek zien dat er jaarlijks gemiddeld 1.000 woningen bij moeten komen. De stad kende eind 2009 ongeveer 115.000 inwoners en ruim 50.000 woningen. Hiervan is 52 procent koop en 48 procent huur, overwegend sociaal.

Missie

Openbaar Belang stelt de belangen centraal van de bewoners in de wijken en buurten. Met dit uitgangspunt is de missie in het nieuwe beleidsplan als volgt geformuleerd: "Openbaar Belang wil duurzaam waarde toevoegen aan de woonsituatie van mensen in Zwolle."¹ Openbaar Belang geeft aan dat de wijze waarop de missie wordt uitgevoerd niet alleen is af te leiden uit de gemaakte keuzen en doelstellingen, maar ook uit de houding en het gedrag van de medewerkers. Kernwaarden daarin zijn *persoonlijk, betrokken, verbindend en zelfbewust*.

Organisatie

De ontwikkelslag naar meer buurt- en wijkgericht werken gaat hand in hand met het op vernieuwde manier vormgeven van de stijl van management en leiderschap. Korte lijnen, besluitvaardigheid, goede bereikbaarheid en snel kunnen handelen als schaalvoordelen van een relatief kleine organisatie dienen verder te worden versterkt. Resultaatgericht werken waarbij de verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen zijn in deze ontwikkeling belangrijke uitgangspunten. Openbaar Belang streeft naar een organisatie waarbij elke medewerker bewust voor huurders als voor woningzoekenden werkt en zich als ondernemer gedraagt. Als lerende organisatie betekent dit enerzijds invloed hebben op het beleid, anderzijds professioneel handelen binnen duidelijke kaders. Zoals aangegeven in de zelfevaluatie wordt er hard gewerkt aan het verder verbeteren van de bedrijfsvoering. Op dit moment wordt het nieuwe beleidsplan en het personeelsbeleidsplan verder uitgewerkt en geïmplementeerd.

In deze veranderingslag heeft de organisatie van Openbaar Belang de afgelopen twee jaar diverse personeelsmutaties ondergaan. Zo is er onder meer een nieuwe directeur-bestuurder en een nieuwe manager Wonen aangetrokken.

¹ 'Samen werken voor mensen', beleidsuitgangspunten en beleidsplan Openbaar Belang 2010 – 2014, p. 6

De huidige omvang zoals beschreven in het beleidsplan 2010 – 2014 is 21 fte en wordt op dit moment ingevuld door circa 30 medewerkers. De functie van directeur-bestuurder wordt sinds oktober 2007 ingevuld door dhr. G.W. Brouwer. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, waarbij het laatste bijgekomen lid in 2009 is toegetreden. Gelet op de omvang van de raad en de daarin verankerde deskundigheid is ervoor gekozen om geen structurele commissies in te stellen. De volledige raad treedt op als audit- en renumerationcommissie.

Samenwerken met belanghouders

De relatief kleine omvang van de organisatie ziet Openbaar Belang als een voordeel om dichtbij de klant te zijn en deze optimaal te bedienen. De kwetsbare kant waar het gaat om de omvang van de organisatie wordt zoveel mogelijk opgevangen door samen te werken met andere partijen. Dit zijn onder meer de collega-corporaties del-taWonen en SWZ, die respectievelijk een bezit hebben van 15.000 (waarvan 7.500 in Zwolle) en 8.000 woningen. Samen met de gemeente maken de drie corporaties prestatieafspraken op thema's als bijzondere doelgroepen, duurzaamheid en de kwaliteit en vitaliteit van bestaande wijken. Naast de collega-corporaties, de gemeente Zwolle de Centrale Huurdersraad (CHR) wordt er samengewerkt met de zorg- en welzijnspartijen in de buurten en wijken van Zwolle. De gevoerde gesprekken met de belanghouders levert veel waardering op over de rol en positie van Openbaar Belang, en de uitdaging om in de geest van het nieuwe beleidsplan de samenwerking verder te verstevigen en te verankeren.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van Openbaar Belang beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SvWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van Openbaar Belang vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van Openbaar Belang (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van Openbaar Belang beoordeeld (Gov).

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 aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van Openbaar Belang gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met Openbaar Belang, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod. We sluiten dit deel af met conclusies aandachtspunten in hoofdstuk 7.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in de gemeente Zwolle

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven is voor deze visitatie vooral gebruik gemaakt van de 'Prestatieafspraken corporaties en gemeente Zwolle, evaluatie 2009 en afspraken 2010' (januari 2010). Gelet op de looptijd van deze afspraken (2005 – 2009) heeft de commissie, om een goed beeld te krijgen van de bijdrage van Openbaar Belang aan de Zwolse opgave, waar nodig de periode 2005 – 2010 als uitgangspunt genomen. Naast de prestatieafspraken heeft de commissie gebruik gemaakt van documentatie als 'Partners in de stad' (mei, 2009). Deze laatste betreft de uitvoering van de woonvisie 2006 t/m 2010, inclusief actualisatie 2009.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die Openbaar Belang heeft afgesloten met de gemeente Zwolle.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	6,0
3	Bijzondere doelgroepen	6,7
4	Leefbaarheid	6,0
5	Bouwproductie	6,0
6	Stedelijke vernieuwing	6,5
7	Energie en duurzaamheid	7,3
	Totaal	6,3

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Openbaar Belang werkt conform het BBSH. Dat is uitgewerkt in de prestatieafpraak woonruimteverdeling 2004 tussen de gemeente en de Zwolse corporaties. Deze afspraak geldt nog steeds. Maximaal 5% afwijking.	Openbaar Belang heeft bijgedragen aan het met voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep. 99% is beschikbaar voor de doelgroep.
		Score	6,0

Toelichting:

- > Uit de jaarverslagen blijkt dat Openbaar Belang in 2006 en 2007 99% van de woningvoorraad heeft toegewezen aan de aandachtsgroep. In 2008 en 2009 is dit respectievelijk 92% en 90%. Openbaar Belang voldoet hiermee aan de norm. De visitatiecommissie heeft echter ook gekeken naar de prestatieafspraken tussen de corporaties en de gemeente, waarin de aandacht voor bijzondere doelgroepen als prestatieveld opgenomen. Hierin is geconstateerd dat de wachttijd gemiddeld 2 jaar bedraagt en onder invloed van onder meer de Zwolse Economie en het grote aantal stadsvernieuwingsurgente oploopt. In het document wordt gesteld dat deze trend dient te worden doorbroken. In het actieprogramma is bij de stand van zaken geconstateerd dat de wachttijd inmiddels verder is opgelopen naar 29 maanden.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	De concrete doelstellingen zijn opgenomen in het BBSH. Openbaar Belang volgt deze.	Openbaar Belang verhuurt ultimo 2009 van de 2.727 woningen 8 woningen boven de huurtoeslaggrens. Ultimo 2010 verhuurt de Openbaar Belang 2.708 woningen. 12 Woningen vallen boven de huurtoeslaggrens.
		Score	6,0

Toelichting:

- > Voor de stad Zwolle als werkgebied van Openbaar Belang heeft de visitatiecommissie geen concrete opgave aangetroffen. Wel heeft de commissie geconstateerd dat de woningstichting haar woningvoorraad inzet voor de doelgroep. Over de periode 2006 – 2010 verhuurt Openbaar Belang minder dan 1% van haar woningvoorraad boven de huurtoeslaggrens.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Opgave Zwolle 2005-2009: ontwikkelingen van nieuwbouwwoningen specifiek voor senioren. Aantallen gepland periode 2006-2009 546 woningen.	Prestaties Zwolle-breed huisvesting voor senioren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: 174 woningen gerealiseerd. ▪ 2007: 113 woningen gerealiseerd. ▪ 2008: 201 woningen gerealiseerd. ▪ 2009: 58 woningen gepland, 90 gerealiseerd. ▪ 2010: Openbaar Belang gepland en gerealiseerd 103 woningen en deltaWonen 35 woningen gepland. Openbaar Belang heeft in de periode 2007 - 2010 175 woningen medisch aangepast.
		Opplussen 120 woningen in woonzorgzones Zwolle-Zuid en Dieze t/m 2010.	Opplussen in woonzorgzones reeds gerealiseerd door collega-corporaties.
		Opplussen 200 woningen bestaande voorraad t/m 2010.	Openbaar Belang heeft bij groot onderhoud Rembrandtflat (2009) en Wan-

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
			ningflat (2010) gezorgd voor het levensloopbestendig maken van de betreffende woningen. In 2008 is bovendien Stichting de Gasthuizen in 2008 (82 seniorenwoningen) overgenomen.
		Skaeve Huse ontwikkelen en exploiteren	Voor Skaeve Huse is nog geen locatie beschikbaar. De verwachting is dat in 2011 de locatie door de gemeente Zwolle wordt aangewezen.
		Realiseren nieuwe huisvesting voor de Vrouwenopvang. Daarnaast de komende tien jaar het leveren van een financiële bijdrage	Nieuwbouw is gerealiseerd in 2008. De jaarlijkse bijdrage bedraagt € 170.000,- en is opgenomen in de begrotingen.
		Uitgangspunt van de corporaties is dat niemand op straat slaapt in Zwolle. In 2010 hebben 9 corporaties een overeenkomst ondertekend, waarin toegezegd wordt dat zij de komende 10 jaar De Herberg financieel ondersteunen.	In 2008 is de dak- en thuislozenopvang De Herberg gerealiseerd. De samenwerkingsovereenkomst is ondertekend in 2010.
		2009: gemeente en corporaties stellen gezamenlijk de omvang van de opgave vast van het kwantitatief programma bijzondere doelgroepen	Omvang opgave: huisvestingsprogramma gereed eerste kwartaal 2010.
		Studentenhuisvesting: (ver)bouwen 264 structurele studenteneenheden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2005: 80 woningen gerealiseerd. ▪ 2006: 66 woningen gerealiseerd. ▪ 2007: 87 woningen gerealiseerd, waarvan 85 door Openbaar Belang. ▪ 2008/2009: 71 woningen gerealiseerd. <p>2010: in voorgaande jaren is de doelstelling gerealiseerd. Openbaar Belang heeft in 2010 geen studenteneenheden gerealiseerd.</p>
		Woonwagens: 23 standplaatsen realiseren in de periode 2008-2010 in Stadshagen I en II conform de verdelingsafpraak met de gemeente Zwolle.	Openbaar Belang verhuurt 38 standplaatsen en 13 woonwagens. De nieuwe woonwagenplaatsen zijn/worden gerealiseerd door collega corporaties SWZ en deltaWonen.
		Score	6,7

Toelichting:

- > Openbaar Belang heeft in 2010 103 woningen opgeplust voor senioren. In de periode 2006 – 2009 is deze opgave vooral opgepakt door de collega-corporaties. Verder heeft Openbaar Belang in het kader van de Wmo175 woningen aangepast.
- > Het opplussen van 120 woningen in de woonzorgzones Zwolle-Zuid en Dieze is opgepakt door de collega-corporaties en derhalve door de visitatiecommissie niet in de beoordeling meegenomen.
- > Openbaar Belang heeft met het afronden van de projecten in de Rembrandtflat en Wanningflat de bestaande woningvoorraad opgeplust en haar eigen doelstelling behaald. Daarnaast heeft Openbaar Belang met Stichting Gasthuizen 82 seniorenwoningen overgenomen.
- > Inzake Skaeve Huse is er door de gemeente nog geen locatie aangewezen. De prestatie op deze opgave is door de visitatiecommissie niet in de beoordeling meegenomen.
- > Voor de Vrouwenopvang is de huisvesting gerealiseerd.
- > In 2008 is de dak- en thuislozenopvang De Herberg gerealiseerd met financiële ondersteuning van Openbaar Belang. SWZ heeft in dit project een belangrijke voortrekkersrol vervuld.
- > In 2009 is in het actieprogramma van de prestatieafspraken opgenomen dat tussen de gemeente en de corporaties de omvang van het kwantitatief programma bijzondere doelgroepen wordt vastgesteld. De stand van zaken laat zien dat het huisvestingsprogramma gereed zou zijn in het eerste kwartaal van 2010. Deze is echter niet aangetroffen. De lijn naar 2010 is het continueren van de uitvoering van de afspraken. Hiermee ontbreekt de overkoepelende opgave. Wel is deze opgave projectmatig ingevuld, zoals zelfstandige woonvormen met de JP Bentstichting en het voorzien van woonruimte voor zes jongeren in de Lassusflat. In 2009 zijn gezamenlijk door de corporaties 137 woningen toegewezen.
- > Ten aanzien van de studentenhuysvesting geldt dat Openbaar Belang haar aandeel van 85 te realiseren studentenwoningen in 2007 heeft opgepakt.
- > Inzake het realiseren van de standplaatsen voor woonwagens wordt deze opgave opgepakt door SWZ en deltaWonen. De visitatiecommissie heeft deze prestatie niet meegenomen in de beoordeling.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Opgave Zwolle 2005-2009: met betrekking tot overlast één keer per jaar quota vaststellen voor zelfstandige woningen ten behoeve van de uitstroom (en diverse procesafspraken t.a.v. overlastsituaties).	Prestaties Zwolle: Quota vastgesteld door stuurgroep woonruimteverdeling.
		Score	6,0

Toelichting:

- > Zoals beschreven in de prestatieafspraken met de gemeente zijn quota inzake overlast vastgesteld door de stuurgroep woonruimteverdeling. Op het gebied van leefbaarheid geeft Openbaar Belang aan dat zij ook haar focus legt op de buurten en wijken, zoals beschreven in de intentieverklaring Wijkgericht Werken.
- > Daarnaast zijn in de prestatieafspraken het actieprogramma 'vitaliteit bestaande wijken' opgenomen. Hierin zijn afspraken opgenomen als gezamenlijke leefbaarheidsanalyses en tevredenheidsmetingen onder huurders. Met een score van 7,7 klanttevredenheid en diverse activiteiten zoals benoemd in de jaarverslagen (o.a. het Buurt Innovatie Team Zwolle in de Indische buurt, actieve inzet huismeesters en team Bijzondere huishoudens), is te zien dat Openbaar Belang een actieve bijdrage levert aan de leefbaarheid. Belangrijk aandachtspunt ten aanzien van Presteren naar Opgave is dat nog onvoldoende inzichtelijk is gemaakt welke opgave op het gebied van leefbaarheid in Zwolle hieraan ten grondslag ligt.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	Opgave Zwolle 2005-2009: 4.450 woningen, waarvan 50-60% te realiseren door de corporaties (deltaWonen, SWZ en Openbaar Belang). Dit komt neer op 2.225 tot 2.670 woningen te bouwen door de corporaties.	Prestaties Zwolle: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2005: 397 woningen gerealiseerd, waarvan 25 woningen door Openbaar Belang. ▪ 2006: 462 woningen gerealiseerd, waarvan 40 woningen door Openbaar Belang. ▪ 2007: 347 woningen gerealiseerd, waarvan 100 woningen door Openbaar Belang. ▪ 2008: 458 woningen gerealiseerd. ▪ 2009: 407 woningen gerealiseerd, waarvan 57 woningen door Openbaar Belang. Totaal gerealiseerd 2005-2009: 2071 (46,5%).
		Score	6,0

Toelichting:

- > Met een totale productie van 2.071 woningen over de periode 2005 – 2009 zitten de corporaties in Zwolle aan de onderkant van de gestelde prognose. In totaal heeft Openbaar Belang 222 woningen opgeleverd. Dit is 10% van het totaal, waarmee Openbaar Belang scoort onder de richtlijn van 20% op zich te nemen bouwopgave.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Opgave Zwolle 2005-2009: Herstructurering Holtenbroek (totaal 679 woningen) en ontwikkelen Kamerpoort (totaal 387 woningen).	Vanuit de samenwerking tussen de drie corporaties hebben deltaWonen en SWZ deze opgave op zich genomen. Het bezit van Openbaar Belang valt buiten deze herstructureringsgebieden.
		Score	6,5

Toelichting:

- > De opgave op het gebied van stedelijke vernieuwing, zoals opgenomen door Openbaar Belang, is volgens de opgave van Openbaar Belang door de collega-corporaties SWZ en deltaWonen opgepakt. Wel ziet de visitatiecommissie een relevante bijdrage van Openbaar Belang met de grootschalige renovatie van de Kinsanflats (de Rembrandtflat, de Wanningflat en de Lassusflat).

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Opgave Zwolle 2005-2009: ontwikkelen gezamenlijke duurzaamheidsvisie.	Visie is vastgelegd in de prestatieafspraken (2 juli 2009). Daarnaast is een speciale duurzaamheidsvisie ontwikkeld voor Dieze Oost.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		Corporaties ronden het voorraadonderzoek af en stellen een plan van aanpak op voor het upgraden van het energielabel. Hierin wordt ook onderzoek verricht in hoeverre duurzaamheid een peiler kan vormen in het SVB. In prestatieafspraken opgenomen dat de woningen minimaal op label C worden gebracht. 10% in 2010 zit op label A.	Het portfoliobeleid (SVB) is in het 1 ^{ste} kwartaal van 2011 afgerond en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.
		Het ontwikkelen van minimaal één innovatieve (energie) techniek.	Overleg over toepassing koudewarmteopslag en/of wijkenergiecentrale heeft plaatsgevonden. Verder is zowel in de Rembrandtflat als de Wanningflat een innovatief verwarmingsconcept toegepast met het plaatsen van zonnepanelen op de flats. Het gaat in totaal om 200 woningen van Openbaar Belang.
		Onderzoek balans huurprijs en energielast.	Balans huurprijs en energielast is globaal verkend. De afstemming met de gemeente en collega-corporaties moet nog plaatsvinden.
		Uitvoeren van minimaal één bewustwordingscampagne bij één of meerdere complexen.	Parallel aan het groot onderhoud van de Rembrandt- en Wanningflat is de bewustwordingscampagne 'Gebruik je energie' gehouden voor bewoners.
		Uitvoeren klimaatstraatfeest vanuit de provincie Overijssel.	Start klimaatstraatfeest van de provincie Overijssel in de Rembrandtflat.
		Voor het gehele woningbezit zijn in het verleden EPA's (Energie Prestatie Adviezen) opgesteld. Sinds maart 2009 is er een nieuw label gepresenteerd door het ministerie van VROM. Openbaar Belang voorziet al haar woningen van het nieuwe label.	De labeling van de woningvoorraad is in 2009 afgerond.
		GPR Gebouw wordt standaard toegepast bij nieuwbouwprojecten, met het gestelde ambitieniveau van de gemeente Zwolle in haar Beleidsvisie Duurzaam bouwen als ondergrens.	GPR Gebouw is inmiddels toegepast bij alle projecten groot onderhoud en nieuwbouw.
		Score	7,3

Toelichting:

- > Openbaar Belang heeft samen met de collega-corporaties en de gemeente Zwolle een duurzaamheidsvisie ontwikkeld.
- > In de prestatieafspraken met de gemeente staat opgenomen dat het 'Voorraadonderzoek' van Openbaar Belang vertraging heeft opgelopen, mede doordat gegevens uit het WoON 2009 nog dienen te worden meegenomen. De informatie wordt begin 2010 verwacht. Met de definitieve goedkeuring 1^{ste} kwartaal 2011 ligt het portfoliobeleid er later dan gepland. In het beleid zijn wel doelstellingen opgenomen inzake

- duurzaamheid. Zo hebben in 2020 alle woningen van Openbaar Belang minimaal een energielabel B. De energielabeling van Openbaar Belang laat zien dat op dit moment ca. 30% energielabel B heeft.
- > De Wanningflat en met name de Rembrandtflat zijn voorbeeldprojecten die vaak worden aangehaald. Er is fors geïnvesteerd in zonnecollectoren, waarbij de energiecategorie van E naar A is omgezet. Hierbij is gebruik gemaakt van de Unieke Kansen Regeling (UKR) van het Rijk. Het project was één van de 12 genomineerden voor de Nationale Energie Toekomst Trofee 2009.
 - > Deltawonen heeft volgens prestatieafspraken het onderzoek naar de balans tussen huurprijs en energielast uitgevoerd. De afstemming moet hierover nog plaatsvinden.
 - > De bewustwordingscampagne is uitgevoerd. Daarnaast is in de prestatieafspraken ook ingezet op interactieve besparingscampagne 'Beter Peter', die in 2009 door de corporaties is gestart.
 - > In de Rembrandtflat is het Klimaatfeest gestart voor de provincie Overijssel. Diverse media hebben hier aandacht aan besteed.
 - > Openbaar Belang heeft op basis van de gepresenteerde labeling van het ministerie van VROM haar woningen in 2009 opnieuw gelabeld.
 - > Tot slot wordt het 'GPR Gebouw' standaard toegepast bij alle nieuwbouwprojecten, waarmee Openbaar Belang voldoet aan de norm vanuit de gemeente Zwolle.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	5,8
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	5,6
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,0

Toelichting:

- > De opgave voor de stad Zwolle is in gezamenlijk opgestelde beleidsdocumenten als 'Partners in de stad' en de prestatieafspraken (Evaluatie 2009 en Afspraken 2010) helder verwoord. Dit geldt in het bijzonder voor beschikbaarheid, betaalbaarheid en bouwproductie. Partijen zijn ook voornemens dit inzicht gezamenlijk te actualiseren. Voor prestatievelden als bijzondere doelgroepen en leefbaarheid is het minder duidelijk welke opgaven hier liggen.
- > Met de woningmarktmonitor (2009) en de WoON-analyse (2009) van de gemeente ontstaat een beeld van onder meer de demografische ontwikkelingen, de ontwikkelingen in de Zwolse woningvoorraad en de vraag aanbod verhouding in 2009.
- > Openbaar Belang maakt gebruik van deze analyses. Deze zijn echter (nog) niet zichtbaar vertaald in eigen opgaven. Het is tevens raadzaam dit aan te vullen met voor Openbaar Belang relevante analyses als de toekomstige woonbehoeften en de betekenis daarvan voor het bezit van Openbaar Belang in het bijzonder in aandachtsgebieden, en de ontwikkeling van leefbaarheid in wijken en buurten waar Openbaar Belang bezit heeft.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	5,2
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	5,4
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	4,6
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,6

Toelichting:

- > In het beleidsplan 2006 – 2010 is door Openbaar Belang inzichtelijk en concreet gemaakt op welke wijze zij de transformatie van haar woningvoorraad wil vormgeven. Het betreft hier vooral het prestatieveld 'bouwproductie'. In het nieuwe beleidsplan zijn zowel de opgave als de achterliggende doelstellingen onvoldoende geconcretiseerd. Met de implementatie van het beleidsplan wordt dit verder opgepakt. Voor 'Energie en Duurzaamheid' zijn opgaven en doelen geconcretiseerd in Partners in de Stad en het Strategisch Portfoliebeleid.
- > Inzake de prestatievelden *beschikbaarheid, bijzondere doelgroepen, bouwproductie en energie en duurzaamheid* is aangegeven met welke partners wordt gewerkt. Het gaat dan onder meer om de afspraken met gemeente en collega-corporaties, maar ook om het gezamenlijk huisvesten van bijzondere doelgroepen. Op het gebied van leefbaarheid kan aan deze samenwerking nog meer handen en voeten worden gegeven.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,5
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	6,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,0

Toelichting:

- > Zowel in de kwartaalrapportages als in de jaarverslagen van Openbaar Belang wordt uitgebreid stilgestaan bij de voortgang op de BBSH-velden. Het is een opsomming van projecten en activiteiten. Aangezien de doelstellingen onvoldoende zijn geconcretiseerd, is het lastig om de inzet aan het eigen beleid te spiegelen en daaruit lering te trekken. De kwartaalrapportages beschrijven op sommige punten wel vervolgcacties, zoals het terugdringen van huurachterstand en het bijsturen op tegenvallende verkoop.
- > In de gezamenlijk opgestelde prestatieafspraken met de gemeente en collega-corporaties is de meting nauwkeuriger. Bij de monitoring van de prestatieafspraken worden met de 'Lijn naar 2010' aandachtspunten voor het vervolg benoemd. Het betreft hier echter vooral vervolgcacties voor de gemeente. Openbaar Belang laat dit wel terugkomen in haar eigen kwartaalrapportages.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,3
II Kennis en inzicht	10%	5,8
III Planning	10%	5,2
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,1

Toelichting

- > Het presteren naar opgaven wordt door de commissie met een voldoende tot ruim voldoende gewaardeerd. Openbaar Belang presteert met name op het gebied van *energie en duurzaamheid* (7,3) en op het gebied van *bijzondere doelgroepen* (6,7) relatief hoog. Dit is onder meer gelegen in haar prestaties in het energiezuinig maken en opplussen van de Rembrandt- en Wanningflat, de voortrekkersrol die zij vervult op energie en duurzaamheid en de geleverde bijdrage aan de huisvesting van onder meer senioren, dak- en thuislozen en studenten. Wat betreft *beschikbaarheid* is de wachttijd verder opgelopen. Ten aanzien van *leefbaarheid* en *betaalbaarheid* dient de opgave explicieter in beeld te worden gebracht. Tot slot heeft Openbaar Belang met 222 woningen bijgedragen aan de totale *bouwproductie* van 2.071 woningen.
- > De gemeentebrede opgaven zoals geformuleerd in de prestatieafspraken zijn door Openbaar Belang nog onvoldoende vertaald naar de eigen bijdrage. Jaren geleden is een verdeling 40-40-20 als vertrekpunt afgesproken, echter niet aan het papier toevertrouwd. Zo heeft de commissie er ook naar gekeken. In de praktijk verschilt dit echter, waardoor ook de beoordeling door de commissie niet scherp volgens de 20% heeft plaatsgevonden. De bijdrage aan stedelijke vernieuwing bijvoorbeeld hangt logischerwijs samen met de kenmerken van het eigen bezit. Inzet voor bijzondere doelgroepen is soms zo specialistisch dat een bijdrage niet overal mogelijk is. Een nadere verkenning van de opgave voor Openbaar Belang is vooral gewenst bij thema's als stedelijke vernieuwing, leefbaarheid en bijzondere doelgroepen. Een opvatting van Openbaar Belang en een gesprek daarover met de partners is wenselijk.
- > In de kwartaalrapportages en jaarverslagen wordt stilgestaan bij de voortgang op de BBSH-velden. Doordat de doelstellingen (nog) onvoldoende zijn geconcretiseerd, is het lastig om de voortgang aan het eigen beleid te spiegelen. In de gezamenlijk opgestelde prestatieafspraken is de meting nauwkeuriger. Daarnaast ontbreekt een (eenduidige) systematiek waarop Openbaar Belang haar doelstellingen monitort en bij onvoldoende realisatie vervolgcacties in kaart brengt.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie van Openbaar Belang luidt: "Openbaar Belang wil duurzaam waarde toevoegen aan de woonsituatie van mensen in Zwolle."²

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door Openbaar Belang aangeleverd en door de commissie getoetst.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van Openbaar Belang komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,0
2	Betaalbaarheid	6,2
3	Bijzondere doelgroepen	5,7
4	Leefbaarheid	6,2
5	Bouwproductie	5,8
6	Stedelijke vernieuwing	6,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
Totaal		6,1

Beschikbaarheid

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Een bijdrage leveren aan het huisvesten van de primaire doelgroep. (Daarnaast wordt in zeer beperkte mate voorzien in de behoefte van een secundaire doelgroep: mensen die zichzelf van huisvesting kunnen voorzien. Dit is koop en duurdere huur). De volkshuisvestelijke opgaven van de gemeente Zwolle zijn hierin leidend.
		Aantal vrijgekomen woningen zijn passend toegewezen. Corporatie in Perspectief (2010) laat de volgende percentages op passende toewijzing zien: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: 98,2% passendheid. ▪ 2007: 98,4% passendheid. ▪ 2008: 98,9% passendheid. ▪ 2009: 99,2% passendheid.
		Openbaar Belang wil er zijn voor alle mensen met een woonbehoefte. Binnen onze mogelijkheden zullen we voorrang verlenen aan mensen die om een of andere wijze daarbij, door welke oorzaken dan ook, ondersteuning wensen.
		Met het beleidsplan is de koers uitgezet voor de periode 2010-2014. De implementatie vindt vanaf het 4 ^{de} kwartaal 2010 plaats.
		Score
		6,0

² 'Samen werken voor mensen', beleidsuitgangspunten en beleidsplan Openbaar Belang 2010 – 2014, p. 6

Toelichting:

- > Over de periode 2006 – 2009 is gemiddeld genomen 99% passend toegewezen. De koppeling met de opgave kan (ook in het Strategisch Portfoliebeleid) nog sterker worden aangezet. Ook blijkt uit de prestatieafspraken met de gemeente Zwolle en collega-corporaties dat de gemiddelde zoekduur is opgelopen van gemiddeld 2 jaar naar 29 maanden. De aantrekkingskracht van Zwolle, het aantal stadsvernieuwingsurgenden, de aandacht voor bijzondere doelgroepen en de effecten van de kredietcrisis zijn hier debet aan. In het binnen redelijke tijd vinden van woonruimte voor de primaire doelgroep is dit een belangrijk punt van aandacht.
- > De doelstelling dat Openbaar Belang er wil zijn voor alle mensen met een woonbehoefte is een uitgangspunt, dat in de verdere implementatie van het ondernemingsplan wordt opgepakt. In het Strategisch Portfoliebeleid is onduidelijk in hoeverre deze brede doelgroep vanuit de opgave in de komende periode wordt bediend. Gelet op de nadere uitwerking en implementatie wordt het uitgangspunt niet door de visitatiecommissie in de beoordeling meegenomen.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Voor nieuwbouw van sociale huur wordt de huurprijs zodanig vastgesteld dat de woningen bereikbaar zijn voor de primaire doelgroep (dus onder de grenzen van de huurtoeslag blijven).	Openbaar Belang stelt de huurprijs vast onder de grens van de huurtoeslag. In het totaalbezit heeft Openbaar Belang 12 woningen boven de huurtoeslaggrens (ultimo 2010).
		De basis van de jaarlijkse huurverhoging is de inflatie van het voorgaande jaar. In het kader van de wet 'Betaalbaarheidshemming sociale huurwoningen' wordt een extra huurverhoging in rekening gebracht. In de periode 2006 – 2008 was dit respectievelijk 0,8%, 1,2% en 0,8%.	Huurverhoging bezit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: 2,5% (conform VROM). ▪ 2007: 1,1% (inflatie). ▪ 2008: 1,6% (inflatie). ▪ 2009: 2,5% (inflatie). ▪ 2010: 1,2% (inflatie).
		Streefpercentage maximaal redelijk is vastgesteld op 75%. Uitzonderingen worden gemaakt voor enkele complexen met groot onderhoud.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2008: gem. 68,4% max. redelijk. ▪ 2009: gem. 68,4% max. redelijk. ▪ 2010: gem. 69,0% max. redelijk.
		Verkoop en verhuur van duurdere woningen zijn bedoeld om geld te genereren voor woningen voor de primaire doelgroep.	Oplevering 85 studentenwoningen, mede gefinancierd door de oplevering van 47 koopwoningen.
		Openbaar Belang wil bij het bouwen en beheeren van woningen en ander vastgoed uitdrukkelijk rekening houden met het milieu en tegelijk de woonlasten van huurders zo veel mogelijk beperken.	De eerste inzet is gerealiseerd in de twee Kinsanflats (De Rembrandtflat in 2009 en de Wanningflat in 2010).
		Score	6,2

Toelichting:

- > Bijna alle woningen van Openbaar Belang vallen in het sociale segment. Inzicht in de ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de diverse inkomensgroepen is gewenst om te beoordelen of dit ook voldoende is om aan de vraag te voldoen. Dit zal door partijen gezamenlijk worden opgepakt en ook worden vertaald in het Strategisch Portfoliebeleid.

- > De huurverhoging is doorgevoerd. In 2006 is de genoemde betaalbaarheidsheffing afgeschaft. Over de periode 2008 – 2010 zit Openbaar Belang onder het streefpercentage van 75% van maximaal redelijk.
- > Ten aanzien van de verkoop en verhuur van duurdere woningen is de oplevering van 47 koopwoningen en 85 studentenwoningen versleuteld in het project 'De Geren' in Zwolle-Zuid. Openbaar Belang geeft in haar 3^{de} kwartaalrapportage 2010 aan dat zij, gelet op de tegenvallende verkoopopbrengst, twee projecten verschuift naar 2011.
- > Openbaar Belang investeert de middelen die met verkoop gegenereerd worden in betaalbare woningen. Zittende huurders krijgen bij verkoop korting op de taxatiewaarde. Met het groot onderhoud in de Kinsanflats heeft Openbaar Belang mede als gevolg van de sterk gestegen energieprijzen de woonlasten voor de betreffende huurders gedrukt. Met het plaatsen van zonnepanelen is bovendien nadrukkelijk rekening gehouden met het milieu.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	Alle groepen die zichzelf niet of moeilijk kunnen huisvesten -te onderscheiden in algemeen, senioren, starters, studenten en bijzondere doelgroepen- willen we evenredig bedienen. Dit betekent geen specialisatie op één of meerdere doelgroepen. Het nieuwe beleidsplan denkt niet meer vanuit doelgroepen: "Openbaar Belang herkent het wantrouwen en erkent de wens van de klant om individueel benaderd te worden en zijn wens om zeggenschap te hebben over z'n woning en omgeving." ³	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: 54 woningen zijn aangewezen als zorgwoning. 11,4% van de voorraad is bestemd voor ouderen (55+). ▪ 2007: besluit 99 woningen in Wanningflat te bestemmen voor ouderen (realisatie 2010). ▪ 2008: in de Eikenstraat/ Iepenstraat is in 2008 een lift gerealiseerd. <p>In het nieuwe beleidsplan 2010-2014 is definitief gekozen om de volledige voorraad zo veel als mogelijk geschikt te bouwen/maken voor alle doelgroepen (Woonkeur).</p> <p>Aantal woningen om medische redenen aangepast</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: 16 woningen. ▪ 2007: 31 woningen. ▪ 2008: 48 woningen. ▪ 2009: 31 woningen. ▪ 2010: 34 woningen.
		Ongeveer 20% van de woningen (van de gezamenlijke Zwolse corporaties) wordt verhuurd aan bijzondere doelgroepen en bijzondere situaties (stadsvernieuwing).	40 woningen zijn beschikbaar voor bijzondere doelgroepen, daarnaast zijn 15 woningen beschikbaar voor woningzoekenden die begeleiding van een maatschappelijke instelling behoeven.
		Mensen moeten kunnen blijven wonen in hun buurt, als ze dat graag willen. Ook als ze ouder ziek of gehandicapt worden. Dit vraagt om	Programma van Eisen is opgesteld in 2009 voor zowel nieuwbouw als bestaande bouw.

³ 'Samen werken voor mensen', beleidsuitgangspunten en beleidsplan Openbaar Belang 2010 – 2014, p. 5

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		flexibiliteit in dienstverlening en producten.	
		Score	5,7

Toelichting:

- > In het beleidsplan 2006 – 2010 wordt onderscheid gemaakt naar diverse doelgroepen als de huisvesting voor starters (goedkope koop onder voorwaarden), studenten, senioren, dak- en thuislozen en begeleid wonen. Vooral ten aanzien van de doelgroepen senioren en dak- en thuislozen heeft Openbaar Belang goede resultaten geboekt. Zo zijn er veel woningen beschikbaar (gekomen) voor senioren en heeft Openbaar Belang met cofinanciering van de Herberg zich ingezet voor de opvang van dak- en thuislozen. Ten aanzien van starters laten de prestatieafspraken tussen de gemeente en de corporaties zien dat de pilot inzake KoopGarant en andere kortingsregelingen nog gaande is en dat de jaarlijkse nieuwbouw van 50 koopwoningen met een maximale verkoopprijs van € 150.000,- nog niet gerealiseerd is.
- > In het jaarverslag van 2008 is opgenomen dat circa 1.458 woningen geschikt zijn voor bijzondere doelgroepen. Met een gezamenlijk totaalbezit van circa 18.000 woningen van de corporaties ligt het aandeel woningen voor bijzondere doelgroepen onder de 20%. In de prestatieafspraken tussen de gemeente en corporaties is bovendien opgenomen dat de specifieke omvang van de bijzondere doelgroepen nog wordt vastgesteld.
- > De 'flexibiliteit in dienstverlening en producten om mensen zo lang mogelijk in de woning naar eigen keuze te laten wonen' is vertaald in een Programma van Eisen voor zowel nieuwbouw als bestaande bouw.

Leefbaarheid

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	Oplossingen zoeken, vinden en realiseren voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, woonomgeving en leefbaarheid; en dat samen met belanghouders.	Deelname in De Herberg voor de opvang van dak -en thuislozen, Vrouwenopvang en voorbereiding Skaeve Huse. Locatie wordt in 2011 aangewezen.
		Met andere partijen samenwerken aan wijk- en buurtbeheer.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006 (e.v.): Aanpak Indische buurt. ▪ 2008: Aanstelling (voor 3 jaar) complexbeheerder flat Lassuslaan (naast bestaande capaciteit) om samen met bewoners te zorgen voor leefbaarheid. ▪ Start flatkracht 99 i.s.m. met Travers en bewoners. ▪ 2009 (e.v.) OK team Kamperpoort. ▪ In 2010 is gestart met de aanpak van de PRG-buurt.
		Wijk- en buurtgericht werken is speerpunt van beleid voor komende jaren. Openbaar Belang wil medeverantwoordelijkheid nemen voor de woonomgeving van de wijkbewoner.	Met het beleidsplan is de koers uitgezet voor de periode 2010-2014. De implementatie heeft vanaf het vierde kwartaal 2010 plaatsgevonden.
		Ze wil daartoe zicht krijgen op fysieke, sociale en economische kenmerken van wijken en buurten. Participatiebeleid opstellen. Proactief en integraal leefbaarheidsbeleid opstellen.	2010 Start integrale aanpak (fysiek en sociaal) Van Pallandtmarke i.s.m. belanghouders.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		Integrale wijk- en buurtplannen opstellen.	
		Vaststellen van het kwaliteitsniveau schoon, heel en veilig. In 2010 is met de komst van drie buurtbeheerders een start gemaakt om dit uiteindelijk in 2011 inzichtelijk te hebben voor het gehele bezit.	Na het groot onderhoud (Lassuslaan afgerond in 2008) zijn de sociale problemen structureel aangepakt met de praktijkgerichte aanpak 'schoon, heel, veilig'. Met 'schoon, heel en veilig' wordt het gehele werkapparaat aangezet tot een dagelijkse betrokkenheid bij de wensen en behoeften van de bewoners en het faciliteren daarin. In 2010 is het uitgangspunt sociale schoonmaak.
		Effectiever en efficiënter wijk- en buurtgericht werken	Openbaar Belang vindt wel dat de focus hiervan bij een woningcorporatie moet liggen en neemt hierin meer verantwoording.
		Nagaan mogelijkheden van samenwerking met belanghebbers in wijken en buurten.	Verkenning samenwerking met SWZ.
		Veiligheid: Politie Keurmerk Veilig Wonen in combinatie met achterpadverlichting.	In deze periode hebben 1.850 woningen het certificaat PKVW ontvangen. Nagenoeg alle andere woningen voldeden hier al aan.
		Score	6,2

Toelichting:

- > Oplossing zoeken, vinden en realiseren voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen, woonomgeving en leefbaarheid is als doelstelling in algemene termen verwoord. De visitatiecommissie pleit voor meer richting en focus op welke wijze Openbaar Belang het vraagstuk van leefbaarheid oppakt. Met deze kanttekening levert Openbaar Belang met (financiële bijdragen aan) projecten als de Herberg, Vrouwenopvang en voorkomen huisuitzettingen op projectniveau een relevante bijdrage. In de evaluatie van de prestatieafspraken met de gemeente worden de corporaties bovendien positief beoordeeld op de verantwoordelijkheidsverdeling met instellingen, waar het gaat om het voorkomen en bestrijden van overlast en het leveren van zorg en diensten. Verder neemt Openbaar Belang verantwoordelijkheid in onder meer Team Bijzondere huishoudens, wonen en begeleiden op maat en de inzet van huismeesters voor leefbaarheid in de buurt.
- > Ook de samenwerking met partners aan wijk- en buurtbeheer vraagt een nadere duiding: waarop wil Openbaar Belang aanspreekbaar zijn? Dat kan per gebied verschillen. Op operationeel niveau wordt veelvuldig samengewerkt. Openbaar Belang neemt actief deel aan (Gebiedsbeheer)teams die de leefbaarheid bevorderen. Voorbeeld is het team Kamperpoort, waar het project Buurtacademie onder leiding van Travers is opgestart. Daarnaast is Openbaar Belang actief in onder meer de Indische Buurt, de Lassuslaan, de Montverdilaan, de Wanningsstraat en de PRG-buurt. Ten aanzien van deze laatste is er commitment van het Gebieds Beheer Team Zwolle Zuid, de inzet van de wijkagent en de inzet van Travers Welzijn. Uit gesprekken met verschillende belanghouders klinkt de wens dit sterker te verankeren op tactisch en strategisch niveau.
- > Wijk- en buurtgericht werken wordt door Openbaar Belang projectmatig opgepakt. Voorbeeld is het hierboven aangehaalde voorbeeld van de PRG buurt. Andere concrete projecten betreffen de aanpak in de Kamperpoort en Indische buurt. Openbaar Belang heeft een grote ambitie op het gebied van leefbaarheid.

Vooruitlopend op deze ambitie zijn in 2009 en 2010 drie buurtbeheerder aangesteld (na vertrek van drie huismeesters).

- > Met de integrale aanpak van de Van Pallandtmarke (PRG buurt) in samenwerking met belanghouders ligt er een duidelijk omkaderd wijkplan, dat naar de toekomst toe verder dient te worden uitgewerkt.
- > Het kwaliteitsniveau 'Schoon, heel en veilig' is nog niet vastgesteld. Ervaring is al opgedaan in bijvoorbeeld de Lassusflat waarbij het gehele werkapparaat wordt aangezet tot een dagelijkse betrokkenheid bij de wensen en behoeften van de bewoners en het faciliteren daarin.
- > De inzet op effectiever en efficiënter wijkgericht werken is onvoldoende helder om te beoordelen en is daarom niet meegenomen in de verdere beoordeling.
- > Openbaar Belang laat zien dat op projectmatig niveau veel wordt samengewerkt met belanghouders. Het nagaan van de mogelijkheden van samenwerking is verder niet concreet uitgewerkt. Daarbij betreft het hier een doelstelling voor de toekomst. De doelstelling is niet door de visitatiecommissie meegenomen in de verdere beoordeling.
- > Op het gebied van veiligheid is in het beleidsplan 2006 – 2010 geen concrete doelstelling aangetroffen. Er zijn in de afgelopen periode wel circa 2.400 woningen voorzien van het Politie Keurmerk Veilig Wonen (PKVW) en er is bij aantal complexen verlichting aangebracht.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	Voor de periode 2006 - 2010 zijn ingrepen voorzien voor 735 woningen. Dit betreft herpositionering, verkoop, sloop en studie naar de toekomst	<p>Verkoop:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: 22 woningen, waarvan 21 in de lage huurklasse. ▪ 2007: 18 woningen (waarvan 16 in lage huurklasse) en 3 woonwagens. ▪ 2008: 9 woningen (waarvan 6 in lage huurklasse). ▪ 2009: 35 woningen (waarvan 24 in de lage huurklasse). ▪ 2010: 19 woningen (waarvan 15 in de lage huurklasse). <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2006: start herpositionering 300 woningen in Kinsanflats. Afronding in 2010. ▪ 2007: aankoop 2 woningen voor verhuur minder validen. ▪ 2008: Aankoop 82 woningen van Stichting Gasthuizen. ▪ 2008: Einde beheer 102 sociale huurwoningen Stadshagen. ▪ 2010: Start studie naar herontwikkeling Binnengasthuisterrein en Zuiderkerkstraat. De opheffing van het woonwagenkamp aan de Van Pallandtmarke en de herontwikke-

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		ling van de locatie.
	Nieuwbouw 215 sociale huurwoningen in Stadshagen I (2006-2009)	Nieuwbouwplannen in Stadshagen ondervonden in 2009 en 2010 forse vertraging. Maatregelen van de gemeente om, in de huidige crisistijd, de bouwproductie vlot te trekken, hebben een beperkt effect.
	Oplevering 47 Koopwoningen en 85 kamers voor studenten (2007).	85 studenteneenheden en 47 koopwoningen in de Geren zijn opgeleverd.
	Oplevering 32 Huur- en 24 koopwoningen in Stadshagen I (2008)	Project is geschrapt.
	Realisatie 100 Woningen in Stadshagen II (2009 - 2010).	Door kredietcrisis heeft de gemeente de realisatie van Stadshagen II uitgesteld i.v.m. afmaken Stadshagen I. De aanvang van nieuwbouw in Stadshagen II zal niet eerder dan in 2011 plaatsvinden.
	Bij het beheer zijn de wensen en behoeften van huurders van invloed op het te voeren beleid. Er wordt gestreefd naar zoveel mogelijk keuzevrijheid bij onderhoud in de woningen en woningaanpassingen.	Per project wordt het beheer uitgewerkt. Voorbeeldcomplexen in 2010: asbest Pierik, aanpak PRG buurt, Flatkracht '99 en inspraaktraject Binnengasthuisstraat.
	Doelen beleidsplan meenemen in het actueel strategisch voorraadbeleid	Plan is gereed 1e kwartaal 2011 en moet nog worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.
	Projecten integraal aanpakken: zowel fysiek als sociaal(economisch)	Medio 2010 is gestart met Plan van Aanpak PRG buurt en Flatkracht '99.
	Score	5,8

Toelichting:

- > In de bijlage van het beleidsplan 2006 – 2010 staat het aanbieden van 225 huurwoningen aan potentiële kopers als ambitie vermeld. Dit betreft de totale verkoopvijver. Tot en met het 3^{de} kwartaal 2010 zijn 122 woningen verkocht. Hierbij heeft Openbaar Belang een jaarlijkse verkoopdoelstelling gehanteerd van 25 woningen per jaar. In 2009 en 2010 was deze verkoopdoelstelling 35 woningen per jaar.
- > Wat betreft de herpositionering van de Kinsanflats heeft Openbaar Belang een goede prestatie neergezet. Ook heeft er groot onderhoud plaatsgevonden van de Lassusflat en de Monverdilaan. De aankoop van de woningen van Stichting Gasthuizen is niet als dusdanig benoemd in het beleidsplan, maar geeft aan dat Openbaar Belang haar maatschappelijke taak serieus neemt. Het einde van het beheer van de sociale woningen in Stadshagen is conform afspraak. Tot slot is voor 2010 en verder de herontwikkeling van het Binnengasthuissterrein en de Van Pallandmarke opgenomen. Hier dient naar de toekomst toe nog nader vervolg aan te worden gegeven.
- > De nieuwbouwplannen in Stadshagen ondervonden mede vanwege de crisis vertraging. In het beleidsplan 2006 – 2010 wordt al gesproken van een productie van 215 sociale huurwoningen. De totale productie bedroeg 112 woningen.
- > Openbaar Belang heeft 47 koopwoningen en 85 studenteneenheden in de Geren opgeleverd.

- > Zowel de oplevering van 32 huur- en koopwoningen in Stadshagen I als de realisatie van 100 woningen in Stadshagen II zijn stilgelegd door de gemeente en corporaties, en zijn derhalve niet in de beoordeling meegenomen.
- > Bij projecten als Pierik en de aanpak van de PRG buurt zijn bewoners intensief betrokken. De relatie naar keuzevrijheid bij beheer en onderhoud, zoals verwoord in de prestatietabel, is onduidelijk. Ook ontbreekt beleid hoe keuzevrijheid bij woningen en woningaanpassingen te stimuleren en te implementeren.
- > Het beleidsplan 2010 – 2014 beschrijft het voornemen om strategisch voorraadbeleid gereed te hebben in de 1^{ste} helft van 2010. Eind 2010 is het portfoliebeleid in concept gereed gekomen. Deze doelstelling is sterk vertraagd.
- > Openbaar Belang laat zien met projecten als PRG buurt en de Wanningflat sterk in te zetten op een integrale aanpak met betrokkenheid van partners en bewoners.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Kamperpoort. Wob draagt daar naar rato aan bij.	Deelnemer aan OK-team.
		Zuiderkerkstraat. In plaats van sloop is besloten tot vernieuwbouw.	Realisatie 11 tot 14 appartementen in voorbereiding. Resultaten eerste kwartaal 2011.
		Score	6,0

Toelichting:

- > In zowel het beleidsplan 2006 – 2010 als het beleidsplan 2010 – 2014 zijn geen specifieke stedelijke vernieuwingsprojecten opgenomen. Met de bijdrage van Openbaar Belang aan het OK-team in de Kamperpoort heeft Openbaar Belang zich gericht op leefbaarheid. Daar zijn SWZ en deltaWonen de voortrekkers. Wel heeft Openbaar Belang een belangrijk bijdrage aan de stedelijke vernieuwing geleverd met het groot onderhoud aan de Rembrandtflat en de Wanningflat.
- > De Zuiderkerkstraat is een voorbeeld van de bijdrage van Openbaar Belang aan de stedelijke vernieuwing in Zwolle.

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Groot onderhoud Kinsanflats combineren met forse energiebesparende maatregelen van E naar A (gebouwniveau).	Het groot onderhoud van de Kinsanflats is gerealiseerd in de jaren 2008 - 2010.
		Kwalitatieve groei van hele bezit: zowel in de nieuwbouw als in bestaande bouw hebben duurzaamheid en energiebesparende maatregelen hoge prioriteit.	In 2010 is een start gemaakt met het duurzaamheidsbeleid voor de gehele voorraad. Het beleid en concrete vertaling naar complexen volgt in 2011. De financiële haalbaarheid moet nog worden getoetst.
		Score	7,0

Toelichting:

- > Zoals aangegeven bij Presteren naar Opgaven heeft Openbaar Belang een bijzondere prestatie geleverd met het energiezuinig en duurzaam maken van de Rembrandt- en Wanningflat.

- > Met de gemeente en de Zwolse woningcorporaties zijn ambities betreffende het verduurzamen van de woningvoorraad vastgelegd en behaald. Het portfoliobeleid bevat de doelstelling dat 'in 2020 alle woningen label B hebben en 60% van de duurzaamheidsinvesteringen wordt behaald uit subsidies en/of huurverhoging'. Dit wordt in 2011 verder uitgewerkt.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waar-in de corporatie actief is	5,8
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	5,8

Toelichting:

- > In het beleidsplan 2010 – 2014 heeft Openbaar Belang de eigen missie beschreven. Dit is op personeelsbijeenkomsten en afdelingsoverleggen gecommuniceerd. Op dit moment ontbreekt een uitwerking die de uitgezette koers handen en voeten geeft. Openbaar Belang heeft aangegeven dat een nadere concretisering en uitwerking in jaar- en afdelingsplannen wordt opgepakt.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,5
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	5,0
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,0

Toelichting:

- > De uitwerking van de missie in concrete doelen is niet op alle prestatievelden aanwezig. Ten aanzien van *beschikbaarheid* en *bouwproductie* zijn concrete doelen geformuleerd in het beleidsplan 2006 – 2010. In het beleidsplan 2010 – 2014 en in het 'Strategisch Portfoliobeleid' is ten aanzien van de bouwproductie een eerste aanzet gemaakt. Dit zal verder worden uitgewerkt op basis van nieuw inzicht in de woningmarktontwikkelingen. Ook zijn er concrete doelstellingen ten aanzien van *energie en duurzaamheid*. Inzake *betalbaarheid*, *bijzondere doelgroepen*, *leefbaarheid* en *stedelijke vernieuwing* vraagt het beleid nadere uitwerking. Concrete doelen zullen niet altijd nodig en mogelijk zijn. Wel een verdere uitwerking van de richting en van de rol- en taakopvatting van Openbaar Belang. Wat verstaat Openbaar Belang bijvoorbeeld onder emancipatie? Welke rol wil Openbaar Belang spelen in het versterken van de leefbaarheid en wat wordt verwacht van anderen? Welke gebieden geeft Openbaar Belang prioriteit?
- > Openbaar Belang heeft met betrekking tot haar ambitie een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen in de begrotingen, die zijn gekoppeld aan de meerjarenbegroting. Echter, doordat in tegenstelling tot de begroting de doelstellingen in het beleidsplan onvoldoende concreet zijn, is de match tussen hetgeen 'beogd' en de daarbij behorende dekking een aandachtspunt.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	5,5
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	6,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	5,0

Toelichting:

- > In de kwartaalrapportages en het jaarverslag maakt Openbaar Belang de projecten en activiteiten helder inzichtelijk. Het ontbreekt daarin echter aan een vergelijking met hetgeen werd beoogd en wat dat betekent voor de komende periode.
- > Op onderdelen komt wel aan bod welke verbeteracties in gang worden gezet. Voorbeelden zijn het aanpassen van de verkoop, het strakker sturen op doorloopsnelheid bij reparatie en het herhalen van éénmaandsgevallen bij huurachterstand. Met het ontbreken van jaarplannen als vertaling van de strategie (het 'wat' naar het 'hoe') is echter onduidelijk vanuit welke doelstelling en/of actie wordt geredeneerd.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,1
II Kennis en inzicht	10%	5,8
III Planning	10%	5,5
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,0

Toelichting

- > Op de prestaties scoort Openbaar Belang gemiddeld voldoende. Energie en duurzaamheid steekt er in positieve zin bovenuit. Het was door de soms abstracte formulering van het doel lastig te beoordelen in welke mate Openbaar Belang succesvol was. De voldoende waardering heeft te maken met de hoeveelheid aan activiteiten die Openbaar Belang onderneemt.
- > Het doorvertalen van de opgave in concrete doelstellingen en/of een scherpere duiding van richting, rol- en taakopvatting is nodig om daadwerkelijk sturing te geven aan het realiseren van het beleidsplan.
- > Wat betreft kennis en inzicht beschikt Openbaar Belang over een actueel managementdocument. Zoals hierboven aangegeven verdient de concrete vertaling als basis van sturing op de opgave extra aandacht.
- > Openbaar Belang hanteert een kostenoverzicht, gekoppeld aan de meerjarenbegroting. De match tussen hetgeen 'beoogd' (beleidsplan) en de daarbij behorende dekking is daarin een punt van aandacht.
- > Met kwartaalrapportages wordt door Openbaar Belang op de voortgang gestuurd. Daarnaast brengt het volkshuisvestelijk verslag de prestaties op de BBSH-velden overzichtelijk in beeld. Ook hier geldt de match tussen hetgeen is 'beloofd' en hetgeen is 'gedaan', gekoppeld aan het systematisch monitoren en oppakken van verbeteracties, als te maken verbeterslag.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van Openbaar Belang

Openbaar Belang geeft in het beleidsplan 2010 – 2014 aan dat zij met iedere partij die een bijdrage kan leveren aan de doelstelling van de corporatie een duurzame samenwerking wil aangaan. Dat zijn in de eerste plaats de bewoners in de buurten en wijken (voor een deel vertegenwoordigd door de huurdersorganisatie). Daarnaast werkt Openbaar Belang samen met de gemeente Zwolle, de collega-corporaties en andere belanghebbenden op het gebied van onder meer zorg, welzijn en onderwijs. Met de gemeente en collega-corporaties deltaWonen en SWZ worden jaarlijks afspraken gemaakt over te bouwen woningen, de inzet voor bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en duurzaamheid. Met name door de inzet op wijk- en buurtgericht werken wordt de samenwerking met de belanghebbenden van wezenlijk belang: “De bijdrage van onze belanghebbenden is essentieel om onze ambities in buurten en wijken te kunnen waarmaken. We zoeken daarom actief naar samenwerking met belanghebbenden. Dat doen we door intensief met alle belanghebbenden in gesprek te gaan en hen zodoende goed te leren kennen. We willen weten waar hun wensen liggen en kijken op welke manier we elkaar kunnen versterken.”⁴

In de zelfevaluatie aangevuld met de lijst van geënquêteerde en geïnterviewde belanghouders als onderdeel van de visitatie ziet Openbaar Belang de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

Belangenorganisaties:

- > Centrale Huurdersraad (CHR), als vertegenwoordiging van huidige en potentiële huurders.

Overheden

- > Gemeente Zwolle.

Collega-corporaties:

- > deltaWonen.
- > SWZ.

Maatschappelijke instellingen:

- > De Herberg.
- > De Kern.
- > Driezorg.
- > RIBW.
- > Stichting Present.
- > Travers.
- > Zorgcombinatie Zwolle.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

De scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

⁴ ‘Samen werken voor mensen’, beleidsuitgangspunten en beleidsplan Openbaar Belang 2010 – 2014, p. 12

	I.1	I.2	I.3
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.
Prestatieveld			
Beschikbaarheid	8,1 (14)	7,5 (11)	7,6 (10)
Betaalbaarheid	8,0 (15)	7,4 (14)	7,7 (10)
Bijzondere doelgroepen	8,0 (14)	7,4 (11)	7,1 (9)
Leefbaarheid	7,7 (15)	7,1 (15)	7,5 (12)
Bouwproductie	7,4 (15)	6,5 (13)	7,0 (9)
Stedelijke vernieuwing	7,4 (15)	7,2 (12)	7,2 (11)
Energie en duurzaamheid	8,2 (15)	8,3 (13)	7,8 (12)
Totaal	7,8	7,3	7,4

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Typering

De belanghouders van Openbaar Belang zijn met een gemiddelde score van 7,4 over het belang en (toekomstige) waardering van de prestatie tevreden over de inzet van de woningstichting. De prestaties over de afgelopen jaren worden gewaardeerd met een gemiddelde van 7,3. Met name op het gebied van *energie en duurzaamheid* scoort Openbaar Belang goed. Waar het gaat om de waardering naar de toekomst worden daarnaast ook de ambities op het terrein van *beschikbaarheid, betaalbaarheid* en *leefbaarheid* hoog gewaardeerd.

Openbaar Belang wordt door haar belanghouders getypeerd als een corporatie die zich inzet voor meer dan alleen haar eigen belang. *Sociaal en maatschappelijk betrokken, gericht op samenwerking, constructief, betrouwbaar* en *meedenkend* zijn karakteristieken die bij Openbaar Belang passen. De insteek van Openbaar Belang is daarin *praktisch*, gericht op de uitvoering. Daarmee wordt Openbaar Belang door een aantal belanghouders ook als *reactief* en *volgend* beschouwd. Meedenken over beleid en meer durf en lef zoals op het gebied van energie en duurzaamheid zijn de uitdagingen voor de toekomst. Hieronder staan kort per prestatieveld enkele typeringen vanuit de enquêtes en (telefonische) gesprekken met de belanghouders weergegeven:

Beschikbaarheid

- > De beschikbaarheid van voldoende woningen voor de primaire doelgroep wordt door de belanghouders onderschreven als een belangrijke taak voor de corporatie. Openbaar Belang wordt door de belanghouders getypeerd als een corporatie die écht met volkshuisvesting bezig is. Dit betekent "...geen avonturen in het hogere prijssegment." Als relatief kleine corporatie zet Openbaar Belang haar woningvoorraad optimaal in voor de primaire doelgroep.

Betaalbaarheid

- > Openbaar Belang heeft een betaalbare woningvoorraad. Alhoewel belanghouders ook het aantal woningen in het goedkope en betaalbare segment ziet afnemen, heeft Openbaar Belang oog voor het zo betaalbaar mogelijk houden van het woonaanbod.

Bijzondere doelgroepen

- > Met projecten als de Herberg en de maatschappelijke opvang voor vrouwen neemt Openbaar Belang actief deel aan de (regionale) opgave. Ook verzorgt de corporatie huisvesting voor studenten en senioren, waarbij het levensloopbestendig maken van de Wanningflat als voorbeeld wordt aangehaald.



- > In Zwolle liggen volgens belanghouders nog diverse opgaven in wonen voor mensen met een bijzondere woonvraag omdat ze zorg en/of begeleiding nodig hebben. Openbaar Belang zou daar een rol in kunnen spelen. Het vraagt volgens deze partijen dan wel om een verdere verdieping. Om voldoende expertise op te bouwen is het volgens sommige belanghouders nodig daarin wel keuzen te maken.

Bouwproductie

- > De focus van Openbaar Belang heeft meer gelegen op groot onderhoud dan op de nieuwbouw van woningen. Een aantal belanghouders vindt dat er 'best een schepje bovenop kan': "Openbaar Belang heeft ook een verantwoordelijkheid in het op gang houden van de nieuwbouwproductie". Daarbij is de ervaring dat Openbaar Belang financieel 'voorzichtig' opereert, waardoor bij elk project lang wordt getwijfeld over te maken keuzen en te stellen eisen. Een helder afwegingskader zou hierin kunnen helpen.

Leefbaarheid

- > Op het gebied van leefbaarheid worden de prestaties van Openbaar Belang goed gewaardeerd. "Openbaar Belang is actief in de netwerken die de leefbaarheid van wijken en buurten bevorderen. Voorbeelden zijn de (op handen zijnde) resultaatgerichte aanpak rondom de Van Pallandtmarke en de Kamperpoort, waarin de samenwerking met welzijnsorganisaties expliciet wordt gezocht. Daarbij heeft de corporatie een belangrijke rol waar het gaat om het signaleren van problemen achter de voordeur, om deze vervolgens door te geven aan de zorg- en welzijnspartners.

Stedelijke vernieuwing

- > Belanghouders constateren dat Openbaar Belang vooral op projectniveau een bijdrage levert aan de stedelijke vernieuwing in Zwolle. De samenwerking in de Kamperpoort en de inspanningen in de flats van Holtenbroek worden als voorbeelden benoemd: "Gelet op de portefeuille van Openbaar Belang en de ouderdom van het bezit zal het upgraden van de portefeuille een zeer belangrijk speerpunt moeten zijn." Een bijdrage aan de stadsbrede stedelijke vernieuwing op basis van toekomstvisie ontbreekt nog teveel.

Energie en duurzaamheid

- > Belanghouders hebben veel waardering voor de prestaties van Openbaar Belang op het terrein van energie en duurzaamheid. Op dit terrein ligt volgens belanghouders ook een belangrijke opgave, aangezien de energiekosten in toenemende mate een "...te zware belasting op de smalle beurs van mensen in sociale huurwoningen" vormt. Met name de Wanningflat en de Rembrandtflat worden als voorbeeldprojecten benoemd in het opwaarderen van het woningbestand naar hogere energieklassen: "Openbaar Belang heeft zich de afgelopen jaren gepresenteerd als de groene corporatie."

Presteren naar vermogen

- > Openbaar Belang wordt gezien als een corporatie die financieel voorzichtig opereert. Belanghouders die actief zijn in de woningbouwproductie ervaren dat veel keuzen financieel zijn ingegeven. Het maatschappelijk rendement mag vaker worden meegewogen. Aan de andere kant is, gelet op de schaalgrootte van Openbaar Belang, de financiële gerichtheid verklaarbaar. Vanuit de interne controle is het belangrijk dat het 'huishoudboekje' op orde is. Er moet voor worden gewaakt dat de cashflow positief blijft. Hetgeen voor een deel afhankelijk is van het verkoopprogramma.

Tips van belanghouders

Belanghouders geven de volgende adviezen aan Openbaar Belang:

- > Neem als corporatie meer het voortouw: belanghouders geven aan dat Openbaar Belang, ondanks de schaalgrootte, zich actiever mag opstellen en meer het voortouw mag nemen in te bereiken prestaties voor de stad Zwolle. Het voorop lopen bij de renovatie van de flats in Holtenbroek verdient navolging: "Het zou

- goed zijn dat ook op andere terrein Openbaar Belang de schroom wat meer van zich afgooit en het voortouw neemt. Nu wordt dat nog wel eens teveel aan de andere twee corporaties in Zwolle overgelaten.”
- > Zorg voor voldoende focus, maak heldere keuzen en communiceer deze: in relatie tot bovenstaand punt geven belanghouders aan dat Openbaar Belang meer helderheid mag geven over de te varen koers en over wat anderen van Openbaar Belang kunnen verwachten.. Een belanghouder typeert Openbaar Belang als een ‘goed bewaard geheim’, waar deze wel nieuwsgierig naar is.
 - > Intensiveer de samenwerking met partijen, ook op strategisch en beleidsmatig niveau: Openbaar Belang werkt op projectniveau veel samen in de buurten en wijken. Belanghouders geven aan dat de verankering van deze samenwerking op meerdere niveaus een vereiste is. Door van te voren samen op strategisch niveau de richting uit te zetten en afspraken te maken, ontstaat er niet alleen structurele kennisversterking maar ook een meer vloeiende samenwerking op operationeel niveau.
 - > Financiële continuïteit: ten aanzien van de financiële continuïteit is het advies om er voor te zorgen dat het huishoudboekje op orde is. Alleen zo is Openbaar Belang in staat om naar de toekomst toe zelf beleid te bepalen, zonder beperkt te worden door de financiering. Dit sluit ook aan bij de roep om naast de financiële afwegingen nog meer rekening te houden met het te bereiken maatschappelijk rendement.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	5,7
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een bereedeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	5,3
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	5,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,3

Toelichting:

- > In de jaarverslagen zijn per prestatieveld de relevante belanghouders benoemd. Dit betreft partners als de gemeente, zorg- en welzijn, collega-corporaties en de politie.
- > De commissie heeft geen opvattingen aangetroffen over de rol van de verschillende belanghouders en de wijze waarop Openbaar Belang de relatie wil vormgeven.
- > Sinds de komst van de nieuwe directeur-bestuurder in 2007 is de externe oriëntatie toegenomen. Hiervoor is veel waardering. De belanghouders geven aan dat het daarin de uitdaging is om naast de samenwerking op operationeel niveau ook het overleg op strategisch en beleidsmatig niveau te voeren. Op deze manier kan ook eventuele stagnatie op projectmatig niveau worden voorkomen.
- > Het nieuwe beleidsplan is door Openbaar Belang nog niet besproken met derden. Alleen de Centrale Huurdersraad (CHR) is hierin gekend. Het was de bedoeling om in 2010 een eerste belanghoudersbijeenkomst te organiseren. Deze is wegens onvoorziene omstandigheden niet doorgegaan.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,3
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een berekende eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,3

Toelichting:

- > Met uitzondering van de bouwproductie (afspraken gemeente en collega-corporaties) en energie en duurzaamheid (afspraken Aedes/VNG) is het onvoldoende zichtbaar op welke wijze de oordelen van belanghouders aantoonbaar worden betrokken bij de formulering van toekomstige prestaties. Dit is mede ingegeven doordat belanghouders aan de start van het nieuwe beleidsplan niet zijn betrokken.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	4,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	4,5

Toelichting:

- > Inzake de monitoring richting belanghouders is niet vastgelegd hoe de belanghouders het gevoerde beleid van Openbaar Belang waarderen, noch hoe de oordelen van belanghouders zijn meegenomen bij het beleid voor de komende jaren. In de ronde langs de belanghouders is naar voren gekomen dat er enerzijds veel waardering is voor de handelingsnelheid, de betrokkenheid van bewoners en de investeringen in duurzaamheid. Anderzijds geven de belanghouders aan dat er een sterke behoefte is aan duidelijkheid en focus, en het meepraten over het te voeren beleid.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,4
II Kennis en inzicht	10%	5,6
III Planning	10%	5,3
IV Monitoring	10%	4,5
Totaal		6,7

Toelichting

- > De prestaties van Openbaar Belang worden gemiddeld met een 7,4 beoordeeld. Met name op het gebied van *beschikbaarheid, betaalbaarheid, leefbaarheid* en *energie en duurzaamheid* oogst Openbaar Belang veel waardering. Ten aanzien van de *bouwproductie* en de *stedelijke vernieuwing* geven belanghouders aan

dat Openbaar Belang meer het voortouw mag nemen. Naast deze aanbevelingen zijn de adviezen van de belanghouders vooral gericht op het verkrijgen van focus en helderheid omtrent de te varen koers. Naast behoud van financiële continuïteit met meer oog voor het maatschappelijke rendement, betekent dit het versterken van de samenwerking op strategisch en tactisch niveau.

- > Belanghouders geven aan dat Openbaar Belang zich nog te weinig verdiept in hun belangen, wensen en verwachtingen. Ze gaan graag in gesprek over opgaven en mogelijkheden voor samenwerking. Voor Openbaar Belang ook noodzakelijk gezien de gewenste verbreding in het nieuwe beleidsplan en de wens kleinschalig te kunnen blijven.
- > Belanghouders vragen meer helderheid over de koers en hopen dat Openbaar Belang heldere keuzen maakt zodat op sommige terreinen ook een voortrekkersrol gepakt kan worden.
- > Belanghouders waarderen het sociale profiel en ervaren Openbaar Belang als een prettige en betrouwbare partner.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportage 2010 van het CFV

	Openbaar Be- lang	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 4.542,-	€ 5.076,-	€ 4.911,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2009	68,1%	68,2%	71,5%
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2009	132	139	130
Onderhoud per woning in 2009 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	€ 1.593,-	€ 1.563,-	€ 1.445,-
WOZ-waarde per woning in 2009 in €	€ 159.764,-	€ 177.371,-	€ 159.618,-
Bedrijfswaarde per woning in 2009 in €	€ 40.854,-	N.v.t.	€ 37.888,-
Risicobeoordeling jaarverslag (in % van het balanstotaal)	9,5%	9,1%	9,1%
Solvabiliteitsoordeel	Ja	97,5%	98,6%
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE	97.771,0	40,4	45,3
Volkshuisvestelijk vermogen 2009 (in % van het balanstotaal)	22,3%	32,8%	29,3%
Volkshuisvestelijk vermogen 2009 (in € per vhe)	€ 9.651,-	€ 16.049,-	€ 13.400,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2014 (in € per vhe)	€ 13.414,-	€ 18.254,-	€ 16.132,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 1.428,-	€ 1.317,-	€ 1.396,-

- > Zowel de huur per woning per jaar als het percentage van de maximale huur in 2009 zit bij Openbaar Belang onder het gemiddelde van de referentie- en landelijke corporaties. Ten opzichte van het landelijk gemiddelde geldt dit ook voor het gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2009.
- > Uit de onderhoudskosten per woning blijkt dat ten opzichte van de referentiegroep, maar met name ten opzichte van het landelijk gemiddelde er fors geïnvesteerd is in de woningvoorraad. Dit zit vooral in de Wanning- en Rembrandtflat.
- > De WOZ-waarde ligt net boven het landelijk gemiddelde en fors onder de referentiegroep. Ook de bedrijfswaarde per woning ligt met € 40.854,- boven het landelijk gemiddelde van € 37.888,-.
- > Uit de risicobeoordeling in het jaarverslag als % van het balanstotaal blijkt dat Openbaar Belang een iets hogere beoordeling heeft dan het referentie- en landelijk gemiddelde. Het solvabiliteitsoordeel is als voldoende beoordeeld.
- > Met een nettokasstroom van 0 is de schuldverdienratio, als verhouding tussen wat Openbaar belang verdient uit de normale bedrijfsvoering (netto kasstromen) en langlopende leningen, fors hoger dan het landelijk gemiddelde en het gemiddelde van de referentiegroep. Dit betekent concreet dat er weinig ruimte is om de leningen af te lossen. Met het WSW zijn hierover maatwerkafspraken gemaakt, waarbij zij aangeeft dat voor het positief blijven van de cashflow het van belang is dat het verkoopprogramma in stand wordt gehouden. Uiteindelijk gaat het erom op lange termijn de kasstroom omhoog te brengen.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen van Openbaar Belang ligt met 22,3% onder het referentie- en landelijk gemiddelde. Ten opzichte van 2008 (13,2%) is het vermogen toegenomen. In de periode tot en met 2014 zal

het volksvermogen verder stijgen van € 9.651,- naar € 13.414,- per vhe. Hiermee ligt Openbaar Belang alsnog onder het referentie- en landelijk gemiddelde.

- > De netto bedrijfslasten per vhe liggen bij Openbaar Belang iets hoger dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,2
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,7
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	6,0
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > Het onderdeel maximale inzet van het beschikbare eigen vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties (I) wordt beoordeeld met een 6,2. De diverse subitems worden hieronder nader toegelicht.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > Openbaar Belang hanteert een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde. Omdat dit fluctuaties in de bedrijfswaarde met zich mee brengt, is de verkoop uit de vermogensberekening gehaald.
- > Openbaar Belang beschikt over een meerjarenbegroting over een periode van 10 jaar, met inschattingen ten aanzien van verkoop, sloop, onderhoud en leefbaarheid.
- > De rendementseisen per type investering zijn vooralsnog niet geconcretiseerd. Wel is aangegeven in het beleidsplan 2010 – 2014 dat over de vaststelling van een minimaal 'IRR-eis' per soort investering nog wordt nagedacht, waarbij de gehanteerde kaders in het treasurystatuut scherper worden gedefinieerd.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Verkoop

- > Met een verkoopprogramma van 35 woningen in 2011 en vervolgens 25 per jaar, wendt Openbaar Belang extra potenties aan om haar maatschappelijk inzet te garanderen. Vanuit het portfolio-beleid worden bovendien de complexen aangewezen die de komende jaren eveneens ter verkoop worden aangeboden.

b. Leenpositie

- > Ten aanzien van de borgingsruimte heeft Openbaar Belang aangegeven dat de reguliere aflossingsnorm van 2% momenteel niet wordt behaald. In een brief (oktober, 2010) is WSW gelet op de begroting en kasstromen akkoord gegaan met een tijdelijk lagere aflossingsfictie. Realisatie van geplande verkopen geldt daarbij als een belangrijk aandachtspunt.

c. Risicobuffers

- > Wat betreft de berekening van de risicobuffers is in de accountantsverklaring aangegeven dat de corporatie bezig is met scenario-planning en een financieel dashboard. Door de accountant is bovendien aangegeven dat er voldoende aandacht is voor de risico-identificatie en analyse bij projectontwikkeling en vastgoedbeheer. Aandachtspunten zijn het verder concretiseren van de risico-inschatting aan de hand van het portfolio-beleid, de risico-respons en beheersing en het verankeren van adequate momenten in de risico-

overdracht. De accountant heeft als aanbeveling meegegeven een format te maken waarin onder meer de investering, terugverdienperiode en het risico van leegstand zijn opgenomen.

Ontwikkeling en aanwending vermogen Jaartal tot en met Jaartal (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen			Prognose beslag op vermogen		
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	41.333	7	Nieuwbouw woonegelegenheden en overig vastgoed	12.768
2	Af: rendement op leningen	-34.222	8	Aankoop woonegelegenheden en overig vastgoed	18
3	Verkoop bestaand bezit	22.613	9	Sloop woonegelegenheden en overig vastgoed	0
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	0	10	Verbetering woonegelegenheden en overig vastgoed	348
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	7.864	11	Vennootschapbelasting	2.250
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	0
TOTAAL		37.589	TOTAAL		15.384

Bron: Continuïteitsoordeel Openbaar Belang, 2010, CFV

Continuïteitsoordeel

- > Uit het oordeel van het CFV blijkt dat Openbaar Belang in 2010 een A1-oordeel heeft gekregen. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van Openbaar Belang. Bovenstaande tabel maakt inzichtelijk dat de prognose op het beslag van het vermogen lager ligt dan de prognose op de beschikbaar komende middelen. Dit betekent dat Openbaar Belang voldoende vermogen heeft om in te zetten voor maatschappelijke prestaties.
- > In de RvC is de inzet van het vermogen, het gebruik van verkooppotenties, de risicobuffers en de borgingsruimte onderwerpen van gesprek geweest. De RvC accordeert de begroting.

Solvabiliteitsoordeel

- > Uit de oordeelsbrief van het CFV over 2010 blijkt dat, uitgaande van de voortgezette verhuur van het bezit, de solvabiliteit ultimo 2009 voldoende is. Dit betekent dat Openbaar Belang aan haar verplichtingen kan voldoen. Ook uit Corporatie in Perspectief 2010 blijkt dat Openbaar Belang voldoende solvabel is.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,7
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen.	7,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > In het beleidsplan 2010 – 2014 heeft Openbaar Belang een duidelijke visie weergegeven over het beoogde rendement *op* en de omvang *van* het eigen vermogen. Het behoud van de financiële continuïteit, de betaalbaarheid en borgbaarheid van de activiteiten van Openbaar Belang zijn voorwaarden. In het beleidsplan zijn bovendien concrete kengetallen opgenomen betreffende de solvabiliteit, loan to value, de interestdekkingsratio en het minimaal direct rendement op geïnvesteerd vermogen.
- > Ten aanzien van de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen is geen specifieke visie en/of doelstelling door de visitatiecommissie aangetroffen.
- > De opgenomen kengetallen uit het beleidsplan geven sturing op het beoogde rendement. De directe koppeling met de opgave, en daarmee verantwoording van de hoogte op de kengetallen, kan sterker worden aanzet. Op dit moment staat de financiële begroting en maatschappelijke (beleidsmatige) onderbouwing nog teveel los van elkaar.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,5
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,5

Toelichting:

- > Openbaar Belang beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling (minimaal 25%). Uit de meerjarenprognose 2010 – 2019 blijkt dat het weerstandsvermogen tot 2015 rond deze doelstelling blijft.
- > Ten aanzien van de onderbouwing van deze doelstelling blijkt dat in het managementteam risico-inventarisaties zijn gemaakt vanuit financiën in relatie tot de vastgoedportefeuille. Deze inventarisaties zijn gemaakt met de minimale eis van 25% als leidend principe, in plaats van de solvabiliteitsdoelstelling uit het portefeuillebeleid af te leiden en waar nodig aan te passen.
- > Wat betreft de vermogensovermaat blijkt dat deze uitgaande van € 9.651,- per VHE volkshuisvestelijk vermogen onder het landelijk gemiddelde van € 16.049,- ligt. Ditzelfde geldt voor het volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal. Naar de toekomst toe zal het vermogen per VHE (€ 13.414 in 2014) toenemen. Deze ligt dan nog altijd onder het referentie- en landelijk gemiddelde van respectievelijk € 18.254,- en € 16.312,- volkshuisvestelijk vermogen per vhe.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	5,5
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	5,5

Toelichting:

- > In het beleidsplan 2010 – 2014 heeft Openbaar Belang de intentie uitgesproken om effectiever en efficiënter te gaan samenwerken in de organisatie. Concreet betekent dit minder tijd aan uitvoerend en administratief werk, en meer tijd aan strategische oriëntatie en het uitbesteden van activiteiten.
- > Kijkend naar de bedrijfslasten uit Corporatie in Perspectief 2010 is te zien dat Openbaar Belang met € 1.428,- kosten per vhe hoger scoort dan de referentiegroep (€ 1.317,-) en het landelijk gemiddelde (1.396,-). In 2006 lagen de kosten per vhe nog lager dan het referentie- en landelijk gemiddelde. Dit betekent concreet

over de periode 2006 – 2009 een toename van de bedrijfslasten met 37,6% tegenover 21,6% referentiegroep en 19,5% landelijk gemiddelde.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,2
II Visie	10%	5,7
III Risicoprofiel	10%	6,5
IV Bedrijfsvoering	10%	5,5
Totaal		6,1

Toelichting

- > Openbaar Belang hanteert een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde en een verkoopprogramma hanteert. Ook heeft Openbaar Belang een positief continuïteits- en solvabiliteitsoordeel. Het aflossen van de leningportefeuille, het formuleren van rendementseisen per type investering en het verder concretiseren van de risico-inschatting- en beheersing zijn punten van aandacht.
- > Openbaar Belang heeft een duidelijke visie over het beoogde rendement en de omvang van het eigen vermogen. Een visie op de besteding van de vermogensruimte vanuit de beleidsvisie ontbreekt vooralsnog. Op dit moment staan de financiële begroting en maatschappelijke (beleidsmatige) onderbouwing nog teveel los van elkaar.
- > Openbaar Belang beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling. Ook zijn in het managementteam risico-inventarisaties gemaakt in relatie tot de vastgoedportefeuille. De vermogensovermaat ligt onder het referentie- en landelijk gemiddelde.
- > Met oog voor het effectiever en efficiënter maken van de bedrijfsvoering zijn in het beleidsplan 2010 – 2014 de eerste lijnen uitgezet. Corporatie in Perspectief 2010 laat zien dat Openbaar Belang op dit moment per vhe op hogere kosten zit dan het referentie- en landelijk gemiddelde.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,8
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	6,7
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,8
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

Toelichting:

- > De RvC van Openbaar Belang hanteert een profielschets, waarin expertisegebieden geldend voor het collectief van de RvC zijn aangemerkt. De aansluiting op de aard van de corporatie en haar activiteiten is niet als dusdanig benoemd, maar is volgens de visitatiecommissie geborgd.
- > In zowel de profielschets als het Reglement RvC is benoemd op welke wijze de RvC invulling wil geven aan haar toezichtsrol. Kanttekening is dat het Reglement RvC dateert uit mei 2002. In april 2011 is het Reglement RvC geactualiseerd maar de commissie heeft van de inhoud daarvan geen kennis meer kunnen nemen.
- > De RvC hanteert voor het beoordelen van de prestaties van zowel Openbaar Belang als de directeur-bestuurder een afsprakenkader. Aan de hand van dit kader vindt een prestatiemeting en evaluatie plaats.
- > De RvC staat periodiek stil bij het eigen functioneren. In 2007 en 2009 hebben zelfevaluaties van de RvC onder externe begeleiding plaatsgevonden. De RvC geeft aan dat de insteek van de zelfevaluatie gericht was op zowel het verbeteren van de toezichtsrol van het individu als het collectief.
- > Waar het gaat om de taakomschrijving van haar eigen leden komt dit op hoofdlijnen terug in de statuten, de profielschets en het reglement RvC.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,0
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	5,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden,	5,0

Normen en meetpunten	Cijfer
waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	
II.4 Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	7,0

Toelichting:

- > Openbaar Belang heeft in het beleidsplan (2010 – 2014) de visie en ambities voor de komende periode neergelegd. Openbaar Belang kiest voor een brede insteek: niet gebouwd, maar gebiedsgericht met oog voor ontplooiingsmogelijkheden voor bewoners. De implementatie van deze ingezette koerswijziging staat voor het komende jaar centraal.
- > De communicatie over de beleidsvoornemens van Openbaar Belang naar belanghouders is een belangrijk aandachtspunt. Belanghouders geven aan dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van de koers die Openbaar Belang in haar nieuwe beleidsplan vaart. Ook staan geen documenten op de website waaruit deze koers dan wel te behalen doelstellingen kunnen worden afgeleid.
- > Openbaar Belang heeft haar belanghouders in het jaarverslag benoemd. Een visie op de verschillende posities van belanghouders en de relatie met de betreffende partijen, is niet aangetroffen.
- > Inzake de analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat wordt jaarlijks door de accountant een managementletter geschreven, met daarin opgenomen de aanbeveling die bijdragen aan een betere financiële positie en een beter resultaat voor Openbaar Belang. De RvC heeft aangegeven dat de aandachtspunten uit de managementletter zijn geprioriteerd en dat de voortgang nauwgezet moet worden gevolgd.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,8
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	6,0
- opgaven in het werkgebied	20%	5,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	5,0
- vermogen	20%	7,0
Totaal		6,0

Toelichting

- > De borging en kwaliteit van het intern toezicht is met de samenstelling op diverse vakgebieden gewaarborgd. Voor zowel het beoordelen van de prestaties organisatiebreed als die van de directeur-bestuurder wordt gewerkt met een jaarlijkse prestatiemeting. De RvC kent een duidelijke taakomschrijving, en evalueert zichzelf tweejaarlijks onder externe begeleiding.
- > Wat betreft de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding beschikt Openbaar Belang over een door de RvC goedgekeurd actueel beleidsplan. Door middel van kwartaalrapportages worden behaalde prestaties gemonitord. Evaluatie is beperkt.
- > Belanghouders zijn niet betrokken bij het opstellen van de beleidsvisie en onvoldoende op de hoogte van de koers die Openbaar Belang wil varen. Belanghouders wensen meer inzicht in de keuzen en meer debat op strategisch niveau.
- > Tot slot wordt met het oog op de financiële verantwoording jaarlijks door de accountant een managementletter met aanbevelingen opgesteld.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm, : "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Johan Blaauw, voorzitter

Johan Blaauw is na zijn prepensioenering als zelfstandig consultant gevestigd. Voorheen was hij voorzitter van de Raad van Bestuur van de UNO-groep te Stadskanaal. Daarnaast bekleedt hij nog een aantal bestuursfuncties.

Anne van Grinsven, visitator

Anne van Grinsven is partner bij RIGO Research en Advies. Zij ondersteunt overheden en corporaties bij het ontwikkelen van beleid en strategieën op het terrein van wonen. Bijzondere interesse heeft ze voor het thema maatschappelijk ondernemen. Zo heeft ze onder andere een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het KWH-Maatschappijlabel en de Belanghouders-ID, en was ze medeauteur van de door de VTW en SEV uitgegeven handreiking Volkshuisvestelijk Toezicht.

Robert van Bendegem, secretaris

Robert van Bendegem is als adviseur bij Atrivé actief op het gebied van strategie & organisatie. De kunst van het leveren van de juiste prestaties die de opgave buiten met de organisatie verbindt behoort tot zijn aandachtsveld. Naast visitatie is Robert betrokken bij strategievorming, het maken van ondernemingsplannen, het afstemmen van processen en het versterken van samenwerking tussen afdelingen.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur-bestuurder Woningstichting Openbaar Belang op 2 februari 2011:

- > Dhr. G.W. Brouwer.

Gesprek met de Raad van Commissarissen Woningstichting Openbaar Belang op:

- > **17 januari 2011:** Mw. W.M. Penterman (commissaris) en dhr. J. Pit (commissaris).
- > **2 februari 2011:** Dhr. W. Koopman (voorzitter), dhr. F. Ph. Bijdendijk (commissaris) en mw. A. Geluk-Bleumink (commissaris).

Gesprek met het managementteam van Woningstichting Openbaar Belang op 17 januari 2011:

- > Dhr. R. Balkenende (manager Vastgoed).
- > Mw. M. Korf (manager Wonen).
- > Dhr. P.J. Velzen (manager Financiën).

Gesprek met ondernemingsraad en medewerkers Woningstichting Openbaar Belang op 2 februari 2011:

- > Dhr. C. Akkerman (voorzitter OR).
- > Mw. H. van Assen (secretaris OR).
- > Mw. D. Taïb
- > Dhr. R. Vinke

Gesprek met Centrale Huurdersraad (CHR) Woningstichting Openbaar Belang op 2 februari 2011:

- > Dhr. H. de Groot (voorzitter).*
- > Dhr. H.W.M. Loeters (vice-voorzitter).*
- > Dhr. J. Hetebrij (secretaris).*

Interviews face to face met belanghouders Woningstichting Openbaar Belang:*

- > Dhr. H.J. Dannenberg, wethouder Volkshuisvesting gemeente Zwolle, 26 januari 2011.
- > Mw. M.A.P. Huibers, directeur Travers, 26 januari 2011.
- > Dhr. H.J. Bakker, directeur Stichting Present, 26 januari 2011.

Interviews telefonisch met belanghouders Woningstichting Openbaar Belang:*

- > Dhr. G. Huizing, beleidsadviseur gemeente Zwolle, 19 januari 2011.
- > Dhr. F. Kodden, bestuurder Zorgcombinatie Zwolle, 19 januari 2011.
- > Dhr. T. ter Bekke, voorzitter Klachtenadviescommissie, 19 januari 2011.
- > Dhr. E. Leideman, directeur-bestuurder deltaWonen, 19 januari 2011.
- > Dhr. W.J. Rave, voorzitter Raad van Bestuur Driezorg, 19 januari 2011.
- > Dhr. J.C. Cok, accountmanager ministerie van VROM, 19 januari 2011.
- > Dhr. D. van den Houten, accountmanager WSW, 19 januari 2011.
- > Dhr. A. van Rooijen, directeur Stichting de Herberg, 19 januari 2011.
- > Dhr. H.D.M. Plomp, accountant PWC, 19 januari 2011.
- > Dhr. E. Wiersma, accountmanager Aedes, 19 januari 2011.
- > Dhr. E. Veenstra, directeur-bestuurder SWZ, 27 januari 2011.
- > Dhr. H. van Petersen, directeur De Kern, 31 januari 2011.
- > Dhr. A. Vasse, manager facilitaire zaken RIBW, 31 januari 2011.

* Naast de gesprekken 'face to face' of telefonisch hebben bovenstaande belanghouders een enquête ingevuld betreffende de prestaties van Woningstichting Openbaar Belang.

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Presteren naar Opgaven

- > Actualisatie woonvisie (discussienota), augustus 2010.
- > Partners in de stad, gemeente-corporaties, mei 2009.
- > Prestatie-afspraken duurzaamheid Zwolle.
- > Prestatie-afspraken gemeente en corporaties, evaluatie 2009 en afspraken 2010.
- > Prestatie-afspraak woonruimteverdeling 2004, november 2003.
- > Structuurplan 2020, gemeente Zwolle, juni 2008.
- > Verslag stuurgroep Woonruimteverdeling, februari 2010.
- > Woningmarktmonitor Zwolle 2009, juni 2010.
- > Woonprogramma 2008, februari 2008.
- > Woononderzoek 2009, maart 2010.
- > Woonprogramma 2010, februari 2010.
- > Woonprogramma 2010 toelichting, februari 2010.
- > Woonvisie 2005-2010 gemeente Zwolle, april 2005.

Presteren naar eigen Ambitie en Doelen

- > Artikel de Stentor, 31 december 2010.
- > Belangrijke punten uit het MT.
- > Beleidsplan 2006-2010, december 2010.
- > Beleidsplan 2010-2014.
- > Beleidsplan verslag bijeenkomst personeel 2 november 2009.
- > Cobouw Kinsanflats.
- > Deelname Klimaatstraatfeest Monteverdilaan, november 2008.
- > Duurzaamheidsbarometer, januari 2011.
- > Energielabeling Wob.
- > Flatkracht '99, oktober 2008.
- > Gebruik je Energie, 2008.
- > Jaarverslag 2006.
- > Jaarverslag 2007.
- > Jaarverslag 2008.
- > Jaarverslag 2009.
- > Jaarverslag 2009, SWZ.
- > Jaaroverzicht 2010, ten behoeve van de kwartaalrapportage.
- > Kantinebijeenkomst, 2 maart 2009.
- > Kantinebijeenkomst, 2 november 2009.
- > Kleurrijk Holtenbroek Wanningflat.
- > Koersdocument Van Pallandtmarke.
- > Kwartaalrapportage, eerste kwartaal 2010.
- > Kwartaalrapportage, tweede kwartaal 2010.
- > Kwartaalrapportage, derde kwartaal 2010.
- > Nominatie NET trofee, december 2010.
- > Notitie Kernwaarden, januari 2010.
- > Notitie plan van aanpak asbest Pierik, juli 2010.
- > OK team Kamperpoort, augustus 2010.
- > Opdrachtbevestiging Ben Koenen flatregisseur Wanningflat, augustus 2010.
- > Opleidingstraject BMC, juli 2010.
- > Personeelsbijeenkomst, 4 oktober 2010.

- > Personeelsbijeenkomst, 20 december 2010.
- > Plan van aanpak organisatieontwikkeling Openbaar Belang, januari 2011.
- > Plan van aanpak Personeelsbeleidsplan, januari 2010.
- > Plan van aanpak PRG, december 2010.
- > Plan van aanpak 'samen werken aan klantgerichtheid en imago', december 2010.
- > Portfolio concept, 2010.
- > Presentatie Binnengasthuisterrein.
- > Projectplan WMO proeftuin Wanningflat, juni 2010.
- > Samen voor een duurzame voorraad, juli 2009.
- > Uitvoeringsprogramma 2011 – 2014 (concept) bij beleidsplan 'Samen werken voor mensen', januari 2011.
- > Verslagen directeurenoverleggen.
- > Werkzaamheden en evaluatie asbest Pierik, december 2010.
- > WMO woningen 2007 - 2010 Wob.

Presteren volgens Belanghouders

- > Adviesaanvraag CHR verkoop 2009.
- > Adviesaanvraag CHR verkoop 2010.
- > Advies CHR inzake huurbeleid 2008.
- > Belanghouders jaarverslag.
- > Klachtenadviescommissie Jaarverslag 2007.
- > Klachtenadviescommissie Jaarverslag 2008.
- > Klachtenadviescommissie Jaarverslag 2009.
- > Onderzoek Right, conceptrapport Exitinterviews, 2009.
- > Samenwerkingsovereenkomst Legenda Wob en CHR.
- > Samenwerkingsovereenkomst toewijzingssystematiek zorgwoningen, januari 2005.
- > Samenwerkingsovereenkomst voor opvang dak- en thuislozen in de regio Zwolle, mei 2004.
- > Samenwerkingsovereenkomst voorkomen huisuitzettingen, februari 2001.
- > Samenwerkingsovereenkomst Vrouwenopvang en corporaties, november 2006.
- > Samenwerkingsovereenkomst Wob en CHR, januari 2010.
- > Samenwerkingsovereenkomst woningcorporaties en De Herberg, december 2010.
- > Tevredenheidsonderzoek 2008 Newcom, december 2008.
- > USP bewonersscan 2006, mei 2006.
- > Verslag afstemmen verkoopbeleid, lijst bijzondere doelgroepen en toegankelijkheid/betaalbaarheid met corporaties, december 2010.
- > Verslag bewonersbijeenkomst Binnengasthuisstraat, december 2010.
- > Verslag CHR en Wob, januari 2009.
- > Verslag CHR en Wob, september 2009.
- > Verslag CHR en Wob, januari 2010.
- > Verslag CHR en Wob, oktober 2010.
- > Verslagen bestuurlijk overleg corporaties-gemeente.

Presteren naar Vermogen

- > Accountantsverklaring 2008, juni 2009.
- > Accountantsverklaring 2009, juni 2010.
- > Accountantsverslag 2009, mei 2010.
- > Continuïteitsoordeel 2009 CFV, juni 2009.
- > Continuïteitsoordeel 2010 CFV, mei 2010.
- > Corporatie in Perspectief analyse 2006.
- > Corporatie in Perspectief analyse 2007.

- > Corporatie in Perspectief analyse 2008.
- > Corporatie in Perspectief analyse 2009.
- > Corporatie in Perspectief analyse 2010.
- > Corporatie in Perspectief samenvatting 2010.
- > Corporatie in Perspectief toelichting 2009.
- > Corporatie in Perspectief toelichting 2010.
- > Begroting 2009, december 2008.
- > Begroting 2010, november 2009.
- > Begroting 2011, november 2010.
- > Managementletter 2008.
- > Managementletter 2009.
- > Oordeelsbrief 2007 Ministerie (november 2007) en reactie Wob (april 2008).
- > Oordeelsbrief 2008 Ministerie, november 2008.
- > Oordeelsbrief 2008 reactie, december 2008.
- > Oordeelsbrief 2009 Ministerie, november 2009.
- > Oordeelsbrief 2010 Ministerie, november 2010.
- > Solvabiliteitsoordeel 2008 (verslagjaar 2007), oktober 2008.
- > Solvabiliteitsoordeel 2009 (verslagjaar 2008), oktober 2009.
- > Solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009), oktober 2010.
- > Treasury jaarplan 2009, maart 2009.
- > Treasury jaarplan 2010, maart 2010.
- > Treasury rapportage, mei 2010.
- > WSW Kredietwaardigheid, oktober 2010.

Governance

- > Aanbiedingsbrief begroting 2011 RvC, januari 2011.
- > Beleidsplan RvC, februari 2009.
- > Evaluatie Verzamel profielschets RvC.
- > Profielschets RvC 2010.
- > Rooster van aftreden RvC.
- > RvC-berichten, januari 2010.
- > Statuten, april 2007.
- > Verslag RvC januari 2010.
- > Verslag RvC, maart 2010.
- > Verslag RvC, april 2010.
- > Verslag RvC, mei 2010.
- > Verslag RvC, september 2010.
- > Verslag RvC en CHR, september 2010.
- > Verslag RvC, november 2010.