



# Openbaar Belang

het begint met wonen



**VISITATIERAPPORT** Periode 2019 - 2022

# Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1  
Position paper Openbaar Belang
- 8 HOOFDSTUK 2  
Totaalbeeld
- 9 HOOFDSTUK 3  
Inleiding
- 10 HOOFDSTUK 4  
Recensie
- 12 HOOFDSTUK 5  
Maatschappelijke waarde:  
wat doet de corporatie?
- 19 HOOFDSTUK 6  
Maatschappelijke verankering:  
hoe verbonden is de corporatie?
- 21 HOOFDSTUK 7  
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 23 HOOFDSTUK 8  
Maatschappelijke capaciteit:  
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 24 HOOFDSTUK 9  
Verantwoording visitatie
- 26 HOOFDSTUK 10  
Bestuurlijke reactie Openbaar Belang





# 1 Position paper Openbaar Belang

## Inleiding

Eens in de 4 jaar laten woningcorporaties een visitatie uitvoeren waarmee de maatschappelijke prestaties door een onafhankelijk bureau in beeld worden gebracht. In 2023 laat Stichting Openbaar Belang dit uitvoeren door het bureau Pentascope over het tijdvak 2019-2022. Het startpunt van deze visitatie wordt gevormd door een compacte terugblik vanuit de organisatie zelf, middels deze position paper.

## Algemeen

Het werk dat Openbaar Belang doet is van betekenis: “Het begint met wonen”, dit vormt nog steeds de drager van onze bijdrage aan de Zwolse volkshuisvesting. Openbaar Belang is een woningcorporatie met iets meer dan 2.800 verhuureenheden. De vaste formatie bestaat uit 30 medewerkers die samen ca. 25 fte bezetten. Openbaar Belang valt binnen de woningmarktregio Zwolle-Stedendriehoek. De werkzaamheden en verhuureenheden bevinden zich enkel in de gemeente Zwolle.

## Terugkijkend

Meest in het oog springend is de wijziging van de strategische koers in 2018, die sterk van invloed is geweest op de positionering, activiteiten en focus van de organisatie sindsdien. In 2019 zijn in Zwolle eveneens de nieuwe prestatieafspraken overeengekomen voor de periode 2020-2023, die dus grotendeels samenvallen met de beoordelingsperiode van deze visitatie. Op dit moment worden de nieuwe lokale prestatieafspraken voor 2024 tot en met 2027 vormgegeven.

Bij Openbaar Belang is in de periode 2019-2022 sprake van veel ontwikkelingen: zoals werken met de magische mix, assetmanagement, alsnog wél realiseren duurzaamheidsambities (gemiddeld B in 2021) en de herontwikkeling van de plannen Weezenlanden-Noord naar een haalbaar plan tot en met de eerste sloop en start realisatie in 2022. Naast deze ontwikkelingen is er ook stabiliteit gecreëerd door duidelijkheid over de doelen van de organisatie, stabiliteit in bestuur en intern toezicht en beheersing financiën en risico's. In 2022 heeft een herijking van de ondernemingsstrategie plaatsgevonden, die heeft geleid tot een bestendiging en op onderdelen aanscherping van deze koers.

De vorige visitatie betrof de periode 2015 t/m 2018. De genoemde aandachtspunten uit die visitatie zijn opgepakt en tot uitvoering gebracht. Deze punten waren:

- Bouw verder aan de PDCA-cyclus. Er is een logische deductie van ondernemingsstrategie, implementatie, portefeuilleplan, assetmanagement en KPI's doorgevoerd. Vervolgens is dit gekoppeld op een samenhangende begroting, trimester/tertiaalrapportage en verslaglegging.
- Laat anderen zo veel mogelijk mee leren in jullie experimenten. Voor alle experimenten is zowel in de Zwolse context als daarbuiten kennis gedeeld of vervolg participatie.
- Zorg ervoor dat jullie ook slagvaardig en zakelijk zijn. We hebben op professionele wijze financieel management, risicomanagement en organisatiesturing ingericht.
- Daag partners uit om een stapje verder te gaan. Via prestatieafspraken en samenwerking in diverse projecten proberen we samen verder te komen.
- Verbeterslag visie op toezichthouden. Via de zelfevaluatie en een aantal sessies is de visie in samenhang met visie op besturen aangepast, zodat het beter aansluit op wie we zijn.

## Waar staan we nu?

In 2022 is de ondernemingsstrategie 'Het begint met wonen' herijkt. In een open proces met veel persoonlijk contact met stakeholders is, samen met huurdersorganisatie, medewerkers en belanghouders de koers bestendigd en versterkt. Van betekenis zijn voor de volkshuisvesting in Zwolle. Het verschil maken voor onze huurders en woningzoekende starters. Er zijn voor diegene die het echt nodig heeft.

Wij geloven in een samenleving waar de verbinding tussen mensen het uitgangspunt is. Ook geloven we in de kracht van de gemengde samenstelling. Dit komt terug in onze wooncomplexen en buurten, maar ook in de samenwerking met andere stakeholders en binnen onze eigen organisatie. De kracht van Openbaar Belang is dan ook: dicht bij onze doelgroep en de menselijke maat is leidend, inzet op de flanken van de woningmarkt specifiek voor starters, sturen op gemengde wijken via onze magische mix, samenwerken aan leefbare buurten en inclusiviteit.

Persoonlijke aandacht voor onze huurders, oog voor elkaar, focus op samen. Daarbij hebben we ook een scherp oog voor huurders en woningzoekenden met speciale woonbehoeften. Dat zien we als onze rol en verantwoordelijkheid. Bovendien geloven we dat wij daarin het verschil kunnen maken. In een aanscherping van onze kernwaarden, is dit ook doorgevoerd. Naast 'persoonlijk' en 'flexibel', is nu de term 'verschillig' opgenomen. Het is geen Nederlands,

maar iedereen voelt de basishouding van de menselijke maat en tegelijk geeft het medewerkers de ruimte om ook verschillen te durven maken bij individuele casuïstiek.

### **Visie**

De Zwolse volkshuisvesting is een gedeelde maatschappelijke opgave. Vanuit onze rol en verantwoordelijkheid als woningcorporatie, leveren wij daar een structurele bijdrage aan. Wij geloven in een samenleving waar de verbinding tussen mensen het uitgangspunt is. Ook geloven we in de kracht van de gemengde samenstelling: in huurders, complexen en buurten, maar ook in samenwerking met andere stakeholders en binnen onze eigen organisatie. Want samen bereiken we meer. Dat kunnen wij doordat wij goed zicht hebben op onze complexen en we vanuit ons netwerk snel schakelen met onze partners. Hierdoor kan Openbaar Belang nog meer van betekenis zijn voor dié mensen die het echt nodig hebben.

### **Missie**

Openbaar Belang draagt duurzaam bij aan het verbeteren van de volkshuisvesting in Zwolle. Daartoe bieden wij goede en betaalbare woningen voor mensen met een relatief laag inkomen en hebben wij extra aandacht voor huurders en woningzoekenden met een specifieke woonbehoefte. In het zoeken naar oplossingen werken we gericht samen met onze huidige en met toekomstige partners.

### **Wat deden we in de jaren 2019 tot en met 2022?**

Bezien vanuit periode van visitatie en langs de lijnen van onze strategische doelen in deze periode, zijn er mooie resultaten geboekt.

De nieuwbouw is de afgelopen jaren conform prestatieafspraken gerealiseerd, maar heeft in de periode tot eind december 2021 ook veel in het teken gestaan van herontwikkeling van complex 008, ofwel Weezenlanden-Noord. In de periode van planvorming is er intensief contact geweest met de Centrale Huurdersraad, bewonerscommissie en huurders. De huurders werden en worden betrokken via bakfietsmomenten. Dit project heeft veel aandacht van de organisatie en haar stakeholders gevraagd. In het voorjaar van 2019 is de selectie van een ontwikkelpartner doorlopen, waarmee in de zomer het tenderproces is afgerond. Hiermee is de rol van Openbaar Belang veranderd qua risicoprofiel en is de haalbaarheid, en daarmee de daadwerkelijke uitvoering van dit project, weer een stap dichterbij gebracht. In het voorjaar van 2020 is het stedenbouwkundig plan unaniem door de gemeenteraad vastgesteld en is de ontwikkelcombinatie Nijhuis-Explorius bezig geweest met de verdere

uitwerking van de plannen en de voorbereiding van het bestemmingsplan. Na afronding van de plannen en uitgangspunten van planbesluiten heeft de bewonerscommissie zichzelf opgeheven.

Voor het plan Weezenlanden-Noord zijn in december 2021 alle contracten met de gemeente Zwolle en de ontwikkelaar getekend, waarna het bestemmingsplan unaniem door de gemeenteraad is vastgesteld. In het voorjaar van 2022 is een eerste gebouw gesloopt en in het najaar is het eerste gebouw voor 63 sociale huurappartementen in aanbouw genomen. Inmiddels is in 2023, op verzoek van de gemeente Zwolle, gestart met een serieuze poging alsnog een mobiliteitshub, waaronder een grote openbare parkeervoorziening, in het plan op te nemen; mede daarom is recent ook besloten tot versnelling van de realisatie van nog een sociaal huurcomplex binnen het programma. De urgentie voor meer nieuwbouwopleveringen is groot en vergt een grotere pijplijn aan locaties en projecten. De locatie Stadshagen wordt versneld afgebouwd en daarbij wordt ook gezocht naar mogelijkheden om te verdichten. Opgave blijft om voor de middellange termijn van 'zachte' plannen, 'harde' plannen te maken, met name gericht op inbreiding. Ook is Openbaar Belang sinds 2022 bezig om een aantal flexwoningen versneld gerealiseerd te krijgen.

In het samenwerkingsverband Concilium is afgesproken gebiedsgericht te ontwikkelen. We kijken niet alleen naar het project of een buurt/wijk, maar juist naar een heel gebied. De samenwerking op gebiedsniveau komt tot stand door het vormen van coalities. Voor o.a. de gebieden Kamperpoort, Zwartewaterallee, Spoorzone en Oosterenk wordt gezamenlijk gewerkt aan woningbouw en de opgaven die horen bij dat gebied. In elk van deze 'gebiedscoalities' neemt, volgens afspraak, in ieder geval één corporatie deel die (in eerste instantie) de belangen van de gehele corporatiesector vertegenwoordigt.

Met het oog op andere manieren van samenwerken, partnerships en optimalisatie van het onderhoudsproces, mede ook in het licht van verdere digitalisering, is in 2021 een proefjaar voor Resultaat Gericht Samenwerken (RGS) succesvol doorlopen. De twee partners zijn inmiddels in 2022 gecontracteerd voor een langjarig partnership voor reparatie-, mutatie- en planmatig onderhoud. Met deze RGS partners wordt ook gekeken naar slim combineren van onderhoudscyclus en verduurzaming bij bestaande complexen.

In het najaar van 2017 bleek dat de duurzaamheidsdoelstelling waar Aedes zich op richtte door Openbaar Belang niet gehaald zou worden: gemiddeld B label ultimo 2020. Aan de verduurzaming van ons bezit is daarna een impuls gegeven door uitvoering van een raamovereenkomst (6 projecten voorbereid in 2018 en

uitgevoerd door 2 bouwpartners vanaf 2019) waarmee deze doelstelling weer op koers is gebracht. Het gemiddelde energielabel B, conform nader voorschrift, vertaalt zich in een Energie-Index die moet liggen tussen de 1,20 en 1,40. Openbaar Belang heeft bij de jaarafsluiting 2020 een index geregistreerd van 1,35.

Met de invoering en verbeterde vastgoedsturing (assetmanagement) is in 2020 een nieuw plan voor verduurzaming van het bezit gemaakt voor de periode van 2021-2030 en dit is samen met de nieuwbouwpoging gedefinieerd in het licht van een bewuste afweging voor de gedeeltelijke benutting van beleidsruimte die bij Openbaar Belang weer aan het ontstaan was op dat moment. Dit is gedaan hand in hand met de bepaling van een bufferruimte en identificatie van voldoende bijsturingmogelijkheden i.v.m. risicomangement.

Gegeven alle veranderingen in de beleidsomgeving en maatschappelijke context, is door Openbaar Belang in de zomer van 2022 geanalyseerd hoe de combinatie van alle effecten van (wettelijke) verplichtingen, politieke wensen en eigen beleid uitwerken op de financiële huishouding van Openbaar Belang. Conform de Nationale Prestatieafspraken (NPA) zet Openbaar Belang in op een heel stevig pakket rond verduurzaming tot 2030 met daarin o.a. 55% CO2 reductie. De laatste E, F, en G- labels zijn in 2028 aangepakt of geamoveerd.

Nadat in 2018 voor het eerst is gewerkt met bewuste gemengde woningtoewijzing bij nieuwbouw, is dit het jaar erop verder uitgebouwd. Begin van 2019 is door eigen mensen, zoals woonconsulenten en buurtbeheerders, in een eigen systeem een analyse en monitoringstool opgebouwd met zeer gedetailleerde kennis van de leefbaarheid in onze complexen: zijn ze in balans, is er ruimte voor het toewijzen van kwetsbaren of moet dit complex versterkt worden. Deze kennis wordt sinds 1 december 2019 ingezet om de 'magische mix' in al onze complexen te bewaken en met iedere mutatie bewust te sturen op de balans. De resultaten zijn gemonitord en geëvalueerd. Naar de positieve resultaten die de werkwijze met de magische mix oplevert voor de balans en leefbaarheidsverbetering in onze wooncomplexen en buurten (38% van de complexen met disbalans zijn verbeterd), wordt er ook invulling gegeven aan de huisvestingsopgaven van kwetsbaren. Sinds 2021 is meer dan 20% van de mutatiewoningen door Openbaar Belang toegewezen aan een specifieke doelgroep, bemiddeld of op andere wijze extra van betekenis geweest; ter vergelijking, voor Zwolle als totaal is dit percentage 5%. Het werken met de magische mix wordt ook door de andere corporaties omarmd en krijgt een plek in de nieuwe prestatieafspraken. Breder is gebleken dat er interesse is in den

lande, zowel op symposia (vb. Corporatiestrategie) waar we als spreker worden uitgenodigd, als ook komen corporaties op excursie naar Zwolle om direct er kennis van te nemen (vb. Wb Velsen).

Eveneens is er maatwerk geleverd bij de huurverhoging. Op het vlak van betaalbaarheid worden substantiële budgetten als gevolg van o.a. Nationale Prestatie Afspraken (NPA) ingerekend, de afgelopen jaren is zowel op het vlak van huurverhoging als voor een deel op actieve huurverlaging in 2023 door de rijksoverheid sterk geïntervenieerd op het vlak van betaalbaarheid. Desondanks heeft Openbaar Belang gedurende de visitatieperiode daarnaast ook een eigen betaalbaarheidsagenda gevoerd in afstemming met haar huurdersorganisatie Centrale Huurdersraad.

In het voorjaar van 2020 is door Openbaar Belang gestart met een pilot van de VoorzieningenWijzer in Zwolle. Een regeling waarmee huishoudens met een laag inkomen of uitkering een check kunnen doen of alle regelingen die er voor die doelgroep, maar met name die individuele situatie optimaal benut wordt. Na 100 huishoudens te hebben geholpen, is in december 2020 geëvalueerd en door Openbaar Belang besloten dit door te zetten; gemiddeld had een huishouden netto € 540,- voordeel bij het doen van deze check. In 2021 is een vervolg gegeven door Openbaar Belang deltaWonen en de gemeente Zwolle aan dit initiatief en sinds 2022 is het onderdeel van reguliere werkwijze.

De aandacht voor het persoonlijke zien we ook terug bij onze incasso-activiteiten waar veel aandacht is voor maatwerk, waardoor slechts nauwelijks huisuitzettingen nodig zijn gebleken. De huurachterstanden bevinden zich op een historisch gezien laag niveau, in verband met corona is extra maatwerk geleverd als dat voor huurders nodig was. Eveneens is er maatwerk geleverd bij de huurverhoging.

Enerzijds vanuit betaalbaarheidsoptiek, maar zeker ook ten behoeve van starters en huisvesting van bemiddelingsdoelgroepen is in 2021 besloten de laagste huurcategorie, onder de kwaliteitskortingsgrens, te versterken en te laten toenemen i.p.v. afnemen. Een analyse in dat jaar liet zien dat Openbaar Belang van 12% van haar woningen in deze categorie zou terugzakken naar 8% in 2030. Door actieve streefhuurverlaging en nieuwbouwprogrammering zal het aandeel woningen dat Openbaar Belang in deze categorie heeft, toenemen naar 20% in 2030/2031.

Naast de korte lijnen die er zijn met de Centrale Huurdersraad, heeft Openbaar Belang ook de positie en zeggenschap van haar huurders willen versterken de afgelopen jaren. Door een intern programma te doorlopen met de medewerkers, is nu bij ieder besluit explicieter duidelijk op welk niveau van invloed en zeggenschap wordt ingestoken. Daarnaast is met de lancering van de WoCo-app een mogelijkheid gecreëerd om directe zeggenschap digitaal te organiseren. Huurders kunnen via deze app ook nog makkelijker toegang verkrijgen tot de functionaliteiten van de 'MijnBelang' omgeving. Er wordt veel geïnvesteerd in directe communicatie met huurders, ook als er niets aan de hand is. Persoonlijk contact met de doelgroep vinden we belangrijk.

In 2021 is een start gemaakt met de Wooncoach, een pilot samen met de gemeente Zwolle en MEE IJsseloevers, waarbij potentieel kwetsbare huurders een start maken met zelfstandig wonen met een preventieve begeleiding. Hiertoe is een proefjaar gedraaid met 10 kwetsbare huurders die, juist vóórdat er sprake is van een zorgvraag of overlast, begeleiding krijgen in het wonen. Door deze preventieve begeleiding wordt voorkomen, dat er een zorg- en/of overlastvraagstuk ontstaat, om zo de slaagkans in de overgang van begeleid-wonen naar volledig zelfstandig wonen te vergroten. Dit is tussentijds positief geëvalueerd en heeft een vervolg gekregen waarbij de wooncoach wordt ingezet bij reeds zittende bewoners die in een fase van hun leven terecht zijn gekomen waarbij de wooncoach kan voorkomen dat er zorg wordt ingeschakeld of zelfs huisuitzetting noodzakelijk is. Deze werkwijze noemen wij: Wooncoach 2.0.

Verder focust Openbaar Belang nog op de doelgroep met Koopvoorrang voor haar eigen huurders bij verkoop van woningen en meeneemhuur voor oudere huurders i.s.m. de levensloopconsulent. Ook bij de woningen die we verkopen, willen we extra van betekenis zijn voor de starters op de woningmarkt. Niet alleen hebben we ons verkoopbeleid geactualiseerd, maar ook de anti-speculatie maatregelen verder aangescherpt. Vanaf begin 2021 is ervoor gekozen om de eigen huurders van Openbaar Belang voorrang te geven op een mutatiwoning die door Openbaar Belang te koop wordt aangeboden, mits ze een sociale huurwoning achterlaten. Het eigenaarschap van een koopwoning draagt ook weer bij aan gemengde buurten.

## **Governance en besturing**

In de periode is in 2021 een governance inspectie door de Autoriteit woningcorporaties uitgevoerd waarbij hun conclusie was: "De Aw concludeert op basis van de aangereikte stukken en de gevoerde gesprekken tijdens de governance inspectie, dat de governance van uw corporatie ruimschoots voldoet aan de criteria van good governance en classificeert de risicoscore op het gebied van governance daarmee als laag". Ook het WSW geeft in haar beoordeling sinds 2020 aan, Openbaar Belang in de laagste risicocategorie in te delen.

We zijn er trots op dat we maatschappelijk presteren weten te combineren met een adequaat ingerichte administratieve organisatie en passend financieel- en risicomangement, hetgeen ook onderschreven door BDO en WSW. Dit geeft ons de ruimte om keuzes maken in onze maatschappelijke bijdrage en zaken tot stand te brengen. De ondernemingsstrategie werpt zijn vruchten af en de bedrijfsvoering is op orde: de voorgenomen activiteiten vanuit de begroting en beleidswijzigingen zijn gerealiseerd.

De Raad van Commissarissen is stabiel en heeft in 2021 twee nieuwe leden benoemd ter vervanging van twee vertrekkende leden als gevolg van bereikte maximale zittingsduur. Eveneens is in dat jaar de bestuurder voor het eerst herbenaemd voor een nieuwe periode. In de periode 2022-2023 is er sprake geweest van een trainee-commissaris gedurende iets meer dan een jaar.

De organisatie heeft de afgelopen jaren een overgang gemaakt naar 'Het nieuwe werken' via het interne project Anders Werken; hiertoe zijn er sessies met alle medewerkers geweest en is het managementteam in de weer geweest met Anders Sturen. De fysieke verbouwing van het pand van Openbaar Belang hoort hierbij, waarbij de inrichting nu het activiteitgericht werken ondersteunt. Door het thuiswerken door de coronacrisis is de verbouwing in 1 fase versneld uitgevoerd, i.p.v. in 3 fases. Tegelijk is daarmee ook het eigen rijksmonumentale pand verduurzaamd van een label E naar een label B.

Medewerkersonderzoek is uitgevoerd in 2019 voorafgaand aan het project Anders Werken en recent in 2023 na afloop van project Anders Werken, verbouwing en corona. De medewerkers- tevredenheid en loyaliteit is gelijk gebleven op hoog niveau, boven de benchmark.

## Afrondend

De visitatie van 2023 zal ons wederom een moment van reflectie bieden, daar zien wij naar uit. In de periode waarover de visitatie gaat, is er sprake geweest van enorme externe dynamiek. De alles beheersende Covid19-crisis sinds 2020, kwam in februari 2022 ten einde, waarbij er sprake is van diverse nieuwe crisissen en veranderende context waartoe wij ons dienen te verhouden zoals oorlog en inflatie. In de periode tot 2021 werd duidelijk welke gevolgen de verhuurderheffing en decimering van een sector heeft. Inmiddels is de verhuurderheffing afgeschaft, is er een wooncrisis en nemen de opgaven toe.

Met een nieuw vastgestelde ondernemingsstrategie in de hand, de opgaven vanuit de NPA en het vastleggen van prestatieafspraken in Zwolle voor de periode 2024-2027, is er genoeg te doen om van betekenis te zijn. Concreet proberen we productie van nieuwbouw te versnellen en kijken of het lukt om in 2023 flexwoningen te realiseren. Voor onze huurders is in 2023 sprake van een gematigde huurverhoging ten opzichte van inflatie en krijgen de mensen met de laagste inkomens die in een grote woning wonen actief een huurverlaging aangeboden; dit betreft ca. 30% van onze huurders.

Openbaar Belang staat er goed voor: de dienstverlening is op een hoog niveau, de gemaakte prestatieafspraken in de afgelopen periode (2020-2023) zijn conform afspraak ingevuld, de financiële huishouding is op orde met een stabiel vooruitzicht en risicoprofiel. Door de flexibiliteit, inzet en overzicht van de medewerkers, heeft Openbaar Belang goed kunnen anticiperen op een steeds veranderende werkelijkheid. De medewerkers van Openbaar Belang en de partners in Zwolle waarmee we samenwerken en iedereen die hieraan heeft bijgedragen, is Openbaar Belang dank verschuldigd.

Tot slot terugkijkend en vooruitblikkend: in het voorjaar van 2019 selecteerden wij een nieuwe accountant; in hun eerste observatie zagen ze bij ons 'de kracht van klein', zoals die ons door een stakeholder het jaar daarvoor was toegewenst in het strategietraject. Dat hebben we toen als geuzenterm omarmt. Vanuit onze stakeholders kregen we in 2022 de ombuiging naar 'de kracht van Openbaar Belang' aangereikt, die we nu hebben omarmt.


Openbaar Belang blijft zich maximaal inspinnen voor de verbetering van de volkshuisvesting in Zwolle: "Het begint met Wonen"!

*Sjoerd Quint, september 2023*

# Maatschappelijke Waarde




## Weezenlanden-noord

- 
  - Aantoonbare bijdrage aan stadsontwikkeling en naadloze aansluiting bij gemeentelijke visie
  - Meerdere keren aangepast aan veranderde inzichten en behoeften met beperkte vertraging
  - Bewoners actief geïnformeerd en betrokken en draagvlak behouden
- 
  - Blijf kritisch in de samenwerking, omdat die heel goed is
  - Wees alert op de beperkte organisatorische capaciteit en kennisconcentratie bij individuen





## Magische Mix

- 
  - Leefbaarheid van complexen in kaart gebracht en waar nodig door gerichte toewijzing verbeterd
  - Kansen vergroot voor kwetsbare doelgroepen
  - Waar nodig individuele ondersteuning van bewoners geregeld
- 
  - Onderzoek wat bewoners belangrijk vinden aan leefbaarheid in hun eigen buurt
  - Communiceer meer naar bewoners



## Expertimenteerruimte

- 
  - Met gericht toewijzen, koopvoorrang voor huurders, liberalisatie van woningen en gemengd bouwen leefbaarheid verbeterd
  - Bewoners door wooncoach laten begeleiden bij het wonen
  - Huurders geholpen om gebruik te maken van financiële regelingen door pilot met VoorzieningsWijzer
  - Huurders geholpen aan passende huisvesting door levensloopconsulent
- 
  - Regel overgang van pilot naar regulier proces goed
  - Maak uitkomsten experimenten zichtbaar en deel ze met belanghebbenden





## Waardering visitatiecommissie: Zeer goed

De resultaten passen zeer goed bij de opgaven. De ontwikkeling van Weezenlanden-Noord levert een uitstekende bijdrage aan de stadsontwikkeling en het vergroten van de woningvoorraad. Door het toepassen van de magische mix levert Openbaar Belang een dappere bijdrage aan het vergroten van de leefbaarheid en woonkansen voor kwetsbare bewoners. Ze gebruikt de experimenteerruimte actief om praktische oplossingen voor ingewikkelde vraagstukken uit te proberen.



## Maatschappelijke Verankering

- 
  - Belanghebbenden zijn over
  - invloed op beleid: merendeels zeer tevreden
  - verantwoording: (zeer) tevreden
  - samenwerking: tevreden en vooral bij Weezenlanden-Noord
- 
  - Blijf alert op personen die meer gehoord willen worden
  - Weet wanneer je een beetje gas terug moet nemen





## Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

Belanghebbenden vinden Openbaar Belang een open en proactieve partner, die goed aanspreekbaar is en verantwoording aflegt. Ze kan meer openstaan voor de geluiden van individuele huurders.




## Besturing

- 
  - Besturing met lef, door de huisvesting van kwetsbare huurders als haar opgave te zien
  - Besluiten en activiteiten consequent getoetst aan de strategische doelen
  - Durf om nee te zeggen, als het gevraagde de strategie niet vooruit helpt
- 
  - Breng voor belanghebbenden, naast de activiteiten, ook de effecten van de strategie meer in beeld



## Maatschappelijke Capaciteit

- 
  - Organisatie goed toegerust voor maatschappelijke opgaven
  - Financiële mogelijkheden goed in beeld en op uitstekende manier ingezet voor haar opgaven



Position paper



Bestuurlijke reactie





## ▶ 3 Inleiding

### **Visitatie**

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Openbaar Belang. Deze visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2019-2022. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers, voorzitter, Wouter Rohde en Tara Vester, visitatoren.

Deze visitatie beschrijft drie belangrijke opgaven van Openbaar Belang, te weten:

- de herontwikkeling van de wijk Weezenlanden-Noord;
- de magische mix;
- experimenteerruimte.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

### **Openbaar Belang**

Openbaar Belang is een corporatie met circa 2.800 verhuureenheden in de gemeente Zwolle. Er werken eind 2022 31 mensen in 26,0 fte.

### **Opbouw rapport**

*De opbouw van dit rapport is als volgt.*

1. Position paper Openbaar Belang
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke reactie Openbaar Belang

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.



## ► 4 Recensie: Lef voor leefbaarheid

We hebben Openbaar Belang opnieuw leren kennen als een organisatie waar zeer betrokken en gedreven mensen werken die heel warm over het werk praten. Misschien nog wel meer dan bij de vorige visitatie. En wat is het leuk om een corporatie twee keer achter elkaar te visiteren en de verschillen te kunnen ervaren. Zeker als de eerste aanzetten zich zo duidelijk hebben doorgezet. Het was een feest om de gemaakte keuzes ook in de praktijk te zien werken.

### **Strategie en daadkracht**

Openbaar Belang heeft een grote maatschappelijke drive om het goede te doen, voor huurders, voor woningzoekenden en voor de gemeente Zwolle. Ze heeft een scherpe positie gekozen als kleinste van de drie Zwolse corporaties: ze richt zich op de doelgroepen op de flanken van de woningmarkt en probeert daarbij in buurten op een slimme manier de leefbaarheid te bewaken en te bevorderen. Haar positie en doelen zijn vastgelegd in de strategie en in de hele organisatie hebben we een sterk geloof in die strategie geproefd. Ze houdt bij het maken van keuzes haar strategie scherp voor ogen. En zegt dus nee tegen ontwikkelingen of projecten die daar niet bij horen. Dat hebben we zowel op bestuurlijk als operationeel niveau gezien.

Iedereen is trots op de eigen positie en op de eigen wijsheid die werkende weg is opgebouwd. Daarbij gaat het om menselijkheid en maatwerk: doen wat goed is voor huurders, ook voor individuele huurders. Het is mooi om te zien hoe strak strategie en uitvoering op elkaar zijn afgestemd en elkaar beïnvloeden. Er is eerst een strategie ontwikkeld en vervolgens worden vrij snel, zonder dat alles tot op de komma is uitgedacht, concrete projecten of acties uitgevoerd. Die leiden dan weer tot bijstelling, verfijning of verdere aanscherping. Op deze manier is de ontwikkeling sinds de vorige visitatie best snel gegaan. Het is een mooie combinatie van strategie en daadkracht!

### **Toegevoegde waarde**

De resultaten zijn ernaar. We hebben het prestatieveld Maatschappelijke waarde met 'zeer goed' beoordeeld. We hebben drie maatschappelijke opgaven onderzocht: de herontwikkeling van de wijk Weezenlanden-Noord, het bevorderen van leefbaarheid door de magische mix te hanteren bij woningtoewijzing en het gebruiken van de experimenteerruimte in de prestatieafspraken om dingen uit te proberen die Openbaar Belang noodzakelijk acht om huurders meer kansen te bieden.

De herontwikkeling van Weezenlanden-Noord is een lang traject dat vlak voor de vorige visitatie is heroverwogen. Toen zijn er andere keuzes gemaakt die alle partijen beter vonden. Er worden meer woningen gerealiseerd dan in het oorspronkelijke plan en tegelijkertijd is het project voor Openbaar Belang beheersbaarder geworden. Ook onlangs nog is er een heroverweging ontstaan over de mogelijke integratie van een mobiliteitshub in de wijk. Merkbaar is dat alle betrokken partijen ernaar streven om het beste voor de stad te realiseren. En dat doen ze met veel respect voor elkaars belangen en vanuit de inzet om er samen uit te komen. Ook de oorspronkelijke bewoners van de wijk zijn tevreden over het proces, hun betrokkenheid en de mogelijkheden om terug te keren.

Met de magische mix doet Openbaar Belang een dappere poging om te sturen op leefbaarheid. Ze gaat met lef voor de leefbaarheid in haar complexen. Ze doet dat door met beleid toe te wijzen aan mensen die wat extra vragen of aan mensen die iets extra kunnen bijdragen aan de wijk. Ze probeert op deze manier het schrikbeeld te voorkomen dat een buurt minder leefbaar wordt omdat te veel mensen bij elkaar wonen die door omstandigheden meer nodig hebben en minder kunnen bijdragen aan het samenleven. Dapper omdat deze aanpak tot veel discussies leidt. Bijvoorbeeld of ze dan bij de woningtoewijzing wel haar deel van de huisvesting van de bijzondere doelgroepen oppakt. Ze loopt niet weg voor dit lastige vraagstuk en gaat ermee aan de slag. Dapper ook omdat ze het niet denkbeeldige risico loopt dat menigeen over haar heen valt. Openbaar Belang is erop aanspreekbaar. Onder andere daarom is het een van de onderwerpen geweest in deze visitatie en hebben we erover gesproken met belanghebbenden. We zien dat de uitwerking van de magische mix tot resultaten leidt. Een volgende stap zou kunnen zijn dat Openbaar Belang met bewoners in gesprek gaat over wat ze kunnen bijdragen of nodig hebben om goed te kunnen wonen met elkaar. Openbaar Belang wil de komende tijd haar aandacht richten op community vorming en meer verbinding tussen bewoners stimuleren.

Ze heeft de experimenteerruimte ingezet om de kansen van huurders te vergroten. Dat zijn kansen op de woningmarkt maar ook kansen om zelfstandig te wonen. De experimenten worden ingezet om de strategie te realiseren. Medewerkers die in hun werk zien dat het nodig is, doen een pilot om te zien of het werkt. Die pilots worden geëvalueerd en doorontwikkeld. Daar wordt van tevoren goed over nagedacht, zonder dat alles tot op de komma is uitgewerkt voordat het in de praktijk wordt toegepast. Ook hierin is de combinatie van doelgerichtheid en daadkracht zichtbaar.

### Samenwerken en gedrevenheid

De maatschappelijke verankering van Openbaar Belang is in het algemeen goed. Vanuit de belanghebbenden zijn de geluiden merendeels heel positief. Openbaar Belang wordt ervaren als een goede en betrouwbare partner die soms een beetje te vasthoudend is. We zien dat als een bekende valkuil van gedrevenheid: vanuit een sterk doorleefde strategie probeer je de ander te overtuigen. Je hebt er al over nagedacht, je weet al wat je wil, en je hebt ook alle mogelijkheden al overwogen. En dat wil je graag delen met de ander. Dat is herkenbaar voor iedereen. De uitdaging is om ook nieuwsgierig te zijn naar wat de ander te zeggen heeft open te staan voor andere ervaringen, meer vragen te stellen en minder antwoorden te geven.

In het gesprek met huurders denken we deze valkuil terug te zien. Onze indruk is dat Openbaar Belang meer open zou kunnen staan voor het gesprek met individuele huurders. En dat klinkt vreemd, gezien alle positieve bevindingen hiervoor. Als visitatiecommissie heeft het ons gepuzzeld hoe we dit kunnen zien. We hebben Openbaar Belang ervaren als een organisatie die heel goede prestaties voor de huurders en de leefwereld realiseert. Ze is ook zeker wel in gesprek met huurders en doet veel met en voor bewoners. Onze indruk is dat dat vooral gebeurt vanuit de behoefte van Openbaar Belang en minder in reactie op een vraag van een bewoner. Hier zien we dan ook een ontwikkelpunt.

### Sturen op resultaat

Openbaar Belang heeft een mooie manier gevonden om haar strategie te implementeren. Pragmatisch, doelgericht en laagdrempelig. En vooral niet ingewikkeld. Gezien haar specifieke keuzes heeft ze daarin deels haar eigen weg gezocht en ook gevonden. In de besturing heeft Openbaar Belang een mooie balans tussen doelgerichtheid, strategievastheid en flexibiliteit. Hierdoor is er ook openheid voor partners om het gesprek opnieuw aan te gaan als omstandigheden of wensen veranderen. Als het moet of beter is, kunnen plannen worden aangepast. De planning- en controlcyclus staat stevig. Een volgende stap is om meer de outcome, de resultaten in de samenleving te volgen: bijvoorbeeld niet alleen de toewijzingen volgens de magische mix maar ook de effecten op leefbaarheid. Dat is niet altijd gemakkelijk meetbaar te maken, maar soms is het “op de hand wegen” van effecten een mooie manier. Die Openbaar Belang soms ook al wel toepast.

### Ontwikkelpunten

- Werk aan een wederkerige verbinding met bewoners.
- Bedenk manieren om naast de inspanning ook de outcome te volgen.



## ► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

### Welke opgaven liggen er?

Openbaar Belang is een corporatie met ruim 2.700 woningen in de gemeente Zwolle, een stad met ruim 132.000 inwoners. 33% van de woningen zijn sociale huurwoningen. In de woonvisie wordt Zwolle gedefinieerd als een sterke economische regiostad die op langere termijn economisch en in werkgelegenheid verder zal groeien. Daarvoor wordt een nieuwe stap naar verstedelijking nodig geacht. De prestatieafspraken voor de periode 2020-2023 zijn onderverdeeld naar de thema's 'sterke groeistad', 'vernieuwende woonstad', 'solidaire leefstad' en 'duurzame deltastad'.

De notitie Beleidsomgeving van Openbaar Belang gaat in op de meest recente opgaven, inclusief de Nationale Prestatieafspraken. De notitie vermeldt dat Zwolle volgens het coalitieakkoord 1.000 woningen per jaar wil realiseren tot 2030 volgens de verdeling 30-40-30 (30% goedkoop, 40% middelduur en 30% duur). Hiervan moet tenminste 20% sociale huur zijn en het percentage middelduur wordt verhoogd van 10 naar 20%. Voor Openbaar Belang is dat een woningbouwopgave van 40 sociale huurwoningen per jaar.

Van de drie corporaties die actief zijn in de gemeente is Openbaar Belang de kleinste. Gezien deze situatie heeft ze ervoor gekozen om bij nieuwe beleidskeuzes zich vooral te richten op de behoeften aan de flanken van de woningmarkt: zowel op starters en mensen met behoefte aan extra ondersteuning, als op doorstromers en mensen die een bijdrage kunnen leveren aan het versterken van complexen en buurten.

De onderwerpen die in deze visitatie centraal staan, zijn direct gekoppeld aan deze opgaven en de ambities van Openbaar Belang. De herontwikkeling van Weezenlanden-Noord gaat over de vernieuwing van de bebouwing waarbij meer woningen worden gebouwd dan er stonden en waarbij er naast wonen ook werken en recreëren als functies worden toegevoegd. De magische mix van een complex wordt bevorderd door bij de toewijzingen van woningen rekening te houden met de balans tussen draagkracht en draaglast binnen een complex. De experimenteerimte is de ruimte die Openbaar Belang heeft gecreëerd binnen de prestatieafspraken om mogelijke oplossingen voor volkshuisvestelijke uitdagingen uit te proberen, zoals de inzet van een wooncoach om mensen die dat nodig hebben preventief woonbegeleiding te bieden.



### Weezenlanden-Noord

#### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Het project Weezenlanden-Noord begon met de noodzaak voor Openbaar Belang om 180 portieketagewoningen in zes gebouwen aan te pakken vanwege vocht-, schimmel- en tochtproblemen. Aanvankelijk was het plan om de woningen te slopen en 230 sociale huurwoningen terug te bouwen. Dit plan heeft in 2018 een ander karakter gekregen: van sloop/nieuwbouw veranderde het in gebiedsontwikkeling als onderdeel van de visie Centrum Oost. Dit resulteerde in een plan waarbij 500 woningen zouden worden gerealiseerd, waarvan 230 sociale huurwoningen. In 2023 heeft de gemeente verzocht of een mobiliteitshub aan het plan kan worden toegevoegd. De ambitie is om een stedelijke buurt te creëren met huisvesting voor mensen van verschillende leeftijden, gezinssamenstellingen en inkomensgroepen.

#### 2. Wat zijn de resultaten

In 2010 begon Openbaar Belang met onderzoek naar de toekomst van de zes gebouwen. In 2014 leidde dit tot een petitie van bewoners tegen sloop, gevolgd door de oprichting van een bewonerscommissie in 2015. Dankzij deze betrokkenheid ontstond er draagvlak onder de bewoners, wat in 2016 leidde tot het oorspronkelijke voornemen om de flats te slopen. Ook daarna is huurdersparticipatie een belangrijk onderdeel van het project geweest. Tijdens het ontwikkelingsproces beseften zowel Openbaar Belang als de gemeente dat een breder, stedelijker programma, dat ook koopwoningen omvatte, zowel sociale als financiële voordelen zou hebben. Openbaar Belang schreef een tender uit, wat leidde tot de vorming van de Ontwikkelingscombinatie Nijhuis en Explorius (OCNE). OCNE ontwikkelt alle woningen, Openbaar belang verwerft na oplevering de sociale woningen. De samenwerking en de samenwerkingscultuur werd vastgelegd in het zogenaamde "dunne boekje", een visiedocument dat is opgesteld tijdens de aanbesteding van OCNE. Hier wordt actief op gestuurd.

In 2023 is een deel van het plan opnieuw in discussie gebracht. De gemeente vroeg om een mobiliteitshub (de eerste rondom het centrum van Zwolle) aan het plan toe te voegen. Naast parkeergelegenheid kunnen er daardoor nog 50 woningen, waarvan 30 sociale huur, worden toegevoegd, evenals commerciële en maatschappelijke functies. Openbaar Belang en OCNE staan hier welwillend tegenover. De financiële uitkomst van het project is geen belemmering en het

is belangrijk voor het partnership met de gemeente. Voor Openbaar Belang is deze wijziging voordelig, omdat de sociale huurwoningen eerder worden opgeleverd en ze op een mooiere locatie komen te staan.

De bewoners worden tijdens de ontwikkeling van Weezenlanden-Noord betrokken via inloopbijeenkomsten, nieuwsbrieven, de website en persoonlijke interactie tijdens “bakfietsmomenten”. Bakfietsmomenten zijn momenten waarop medewerkers van Openbaar Belang (letterlijk) met een bakfiets en koffie naar Weezenlanden-Noord gaan om in contact te komen met bewoners. De bewonerscommissie heeft zichzelf in 2021 opgeheven, omdat er geen animo meer voor was.

Tijdens de visitatie is de ontwikkeling van het Weezenlanden-Noord project in volle gang. Het eerste gebouw is gesloopt en de verwachting is dat de eerste woontoren eind 2023 gereed is. Openbaar Belang heeft ernaar gestreefd de verhuisbewegingen zo laag mogelijk te houden. De bewoners zijn over het verhuizen geïnformeerd via nieuwsbrieven en planbesluiten waarin ook gebruik werd gemaakt van flowcharts, met daarin de verhuisopties voor bewoners. De bewoners uit de eerste flat moesten hun woning verlaten om de sloop mogelijk te maken en zullen vanuit tijdelijke huisvesting kunnen doorverhuizen naar de eerste woontoren. Er is op gestuurd dat de bewoners uit de andere gebouwen direct naar nieuwbouw kunnen verhuizen. Alle oorspronkelijke huurders hebben terugkeerrecht. Een groot aantal lijkt daar gebruik van te maken. Naar verwachting worden de laatste sociale huurwoningen opgeleverd in 2028 en het hele project, inclusief de openbare ruimte, zal in 2030 worden afgerond. Tijdens de bouw wordt de tijdelijke leegstand zo optimaal mogelijk benut door mensen die dringend een dak boven het hoofd nodig hebben te huisvesten, waaronder, op verzoek van Openbaar Belang, ook alleenstaande ouders met kinderen. Mede door het leegstandsbeheer is de leefbaarheid op orde gebleven.

### 3. Belanghebbenden aan het woord

#### Huurders

De Centrale Huurdersraad is buitengewoon positief over het Weezenlanden-Noord project. Ze waardeert de heldere communicatie van Openbaar Belang over verschillende onderwerpen zoals het project zelf, de verwachte overlast, huurrechten en tijdelijke huisvesting. Op deze communicatie heeft ze significante invloed gehad. Ze is tevreden over hoe Openbaar Belang hulp bood bij het verhuizen, wat efficiënter kan worden georganiseerd, bijvoorbeeld door met externe liften tegelijkertijd 10 appartementen te verhuizen. De Centrale Huurdersraad beoordeelt de prestaties van Openbaar Belang als ‘zeer goed’ en

‘naar behoren’. Ze prijst de transparante communicatie, ook als bepaalde zaken niet mogelijk zijn, wat de Centrale Huurdersraad zeer waardeert.

Een van de huurders vanuit de Centrale Huurdersraad prees tijdens de belanghebbendendialoog de betrokkenheid van huurders vanaf het begin, evenals de transparante communicatie van Openbaar Belang. Zowel de positieve en negatieve aspecten werden helder gecommuniceerd. Zo begrepen huurders dat de huidige huurprijs niet haalbaar was in nieuwbouw, maar waardeerden ze dat Openbaar Belang benadrukte dat de totale woonlasten, inclusief lagere energiekosten, niet aanzienlijk zouden stijgen. Huurders die hier eerder teleurgesteld over waren, zijn inmiddels verhuisd. Ondanks hoge mutaties en nieuwe bewoners bleef de leefbaarheid goed, met weinig klachten. Het project wordt door de huurder als ‘zeer goed’ gewaardeerd. Als verbeterpunt wordt genoemd om het proces met huidige en voormalige huurders te evalueren en deze lessen te delen met samenwerkingspartners en andere corporaties.

#### Partners

De gemeente prijst herhaaldelijk de proactieve houding van Openbaar Belang bij de stedelijke ontwikkeling in Zwolle. Ze merkt op dat Openbaar Belang continu bereid is om flexibel te zijn en grootschalige plannen te omarmen, zelfs als dat soms aanpassingen vereist later in het proces. Daarin heeft Openbaar Belang volgens de gemeente terecht een kritische houding en gaat dit niet ten koste van de tevredenheid van de gemeente. De gemeente ziet de mobiliteitshub als toegevoegde waarde voor de wijk, waar de stad en haar bewoners de vruchten van plukken. Ze prijst ook de effectieve communicatie van Openbaar Belang naar de huurders, waardoor er weinig klachten zijn en problemen die er zijn snel worden opgelost. De gemeente noemt als aandachtspunt de trage start van het project en het ontbreken van een ontwikkelstrategie in 2016. Daarnaast merkt ze op dat de tender van Openbaar Belang in de periode waarin het stedenbouwkundig plan werd opgezet, voor onzekerheid zorgde. Dit plaatste bestaande afspraken onder druk, maar in het huidige plan zijn alle doelen naar tevredenheid opgenomen.

Alle betrokken partijen waarderen de prestaties van Openbaar Belang unaniem als ‘zeer goed’. De partijen die betrokken zijn bij de voorbereiding, aanbesteding en bouw zijn vol lof over de aanpak van Openbaar Belang sinds 2016. Ze benadrukken herhaaldelijk de waarde van het “dunne boekje”. De bouwpartners geven aan dat ze er regelmatig naar terugrijpen bij het nemen van beslissingen. Dit zorgt voor concrete sturing om de afgesproken doelen te bereiken. Alle betrokken partijen zijn het erover eens dat Openbaar Belang

kwaliteit en het welzijn van mensen vooropstelt, zelfs boven de financiële belangen. Ze zijn zeer tevreden over de doorstroming en de mensgerichte aanpak van Openbaar Belang. De partner voor tijdelijke verhuur, noemt de gerealiseerde doorstroomaanpak zelfs uniek in Nederland, omdat Openbaar Belang het aandurft om ook huishoudens met kinderen te laten plaatsen. Ondanks de vele mutaties en nieuwe bewoners wordt de leefbaarheid behouden. De partners benadrukken dat het hoge aantal bewoners dat terugkeert grotendeels te danken is aan de goede en eerlijke communicatie van Openbaar Belang. Door deze heldere communicatie ontstond steeds meer vertrouwen in de samenwerking, zelfs bij meningsverschillen over beleidskwesties. Openbaar Belang speelt bij meningsverschillen tussen partijen een goede rol. De mix van sociale huur, commerciële ruimte en koopwoningen maakt Weezenlanden-Noord volgens de partners tot een toekomstbestendige wijk.

#### *4. Openbaar Belang aan het woord*

Openbaar Belang beoordeelt de resultaten van Weezenlanden-Noord tot nu toe als 'zeer goed'. Ze is trots op de mate van beheersbaarheid en controle die ze heeft weten te behouden in dit complexe project. Ze is zich daarbij bewust van het risico van kennisconcentratie bij een klein aantal medewerkers. Dankzij de samenwerking met de tijdelijke verhuur partner werd een gefaseerde aanpak mogelijk, waardoor het project goed in de hand te houden is. Het uitgangspunt was altijd om het aantal verhuizingen voor bewoners tot een minimum te beperken. Bovendien heeft Openbaar Belang de tijdelijke verhuur partner gevraagd om haar te trainen, zodat ze deze aanpak in de toekomst zelf kan beheren. Vanaf het begin wilde Openbaar Belang bewoners betrekken bij het project, rekening houdend met de nieuwsgierigheid en spanning die bij de bewoners leefden. Om dit soepel te laten verlopen, hanteerde Openbaar Belang de principes dat de huurders nieuws als eersten zouden horen en dat de nieuwsbrief de bron van de juiste informatie was. Dit heeft bijgedragen aan een gevoel van rust. Ze is overgegaan van grootschalige naar kleinschalige gesprekken (kerk, portiek, individueel). Alle gemaakte afspraken voor huurders zijn transparant beschikbaar op de website en worden regelmatig gecontroleerd op juistheid.

De corporatie is tevreden over het brede draagvlak onder huurders, de gemeente en samenwerkingspartijen. Er is veel transparantie, de contacten

verlopen soepel en de besluitvorming van het project is drie keer unaniem goedgekeurd in de gemeenteraad. Tot op heden is er vanaf de start in 2016 slechts een vertraging van zes maanden opgetreden, wat knap is voor een project van deze omvang. Daarnaast ziet Openbaar Belang dat het project Weezenlanden-Noord bijdraagt aan de doelstellingen van de magische mix, en bijdraagt aan haar strategische doelen.

#### *5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag*

De leervragen van Openbaar Belang zijn: "Hoe vinden onze belanghebbenden het proces en onze bijdrage aan Weezenlanden-Noord? Wat kunnen we verbeteren?" Omdat het proces en de bijdragen op andere plekken in dit rapport aan de orde zijn, staan hieronder alleen de verbeterpunten die belanghebbenden hebben genoemd.

- Behoud transparantie, vooral bij veranderende plannen.
- Voer tevredenheidsevaluaties uit bij zowel zittende als voormalige huurders om verbeteringen te identificeren.
- Zorg voor heldere communicatie richting potentiële huurders over welke organisatie de verhuur van een pand doet.
- Bewaak de identiteit van Openbaar Belang en deel lange termijnplanning.
- Blijf kritisch en alert op de schaduwkanten van het 'projectfamilie'-gevoel.
- Blijf voortdurend evalueren, afspraken borgen.
- Laat trots zien waar je mee bezig bent.
- Anticipeer op veranderingen van doelgroepen.
- Blijf de complexiteit van de mobiliteitshub gezamenlijk borgen.
- Let op de organisatorische capaciteit en wees alert op kennisconcentratie bij individuen.

#### *6. Waardering visitatiecommissie*

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties die Openbaar Belang aan het realiseren is met project Weezenlanden-Noord, als 'zeer goed'. Het project draagt bij aan de stadsontwikkeling en sluit aan bij de gemeentelijke visie. Ondanks een lange looptijd heeft Openbaar Belang het project goed aangepast aan veranderende inzichten en behoeften. Een knappe prestatie is hoe het draagvlak onder bewoners is behouden. De bewoners zijn voortdurend actief geïnformeerd en betrokken, wat niet vanzelfsprekend is bij zo'n complex project.



## Magische Mix

### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Doordat mensen langer en vaker zelfstandig (moeten) blijven wonen, huisvesten woningcorporaties in toenemende mate kwetsbare bewoners. Door passend toewijzen wonen deze mensen vaak bij elkaar in buurten en komt de leefbaarheid onder druk te staan. Via de magische mix wil Openbaar Belang de balans tussen draagkracht en draaglast in complexen en wijken verbeteren en zo bijdragen aan de leefbaarheid en veerkracht. Daarbij gaat het om de mix van mensen die er wonen en de mix van woningtypen. Haar doel was dat in 2022 25% van de complexen waar nog geen balans was, een betere balans zou hebben. Ze doet dat door woningen in complexen waar dat nodig is, zo toe te wijzen dat er een goede balans in de complexen ontstaat.

Daarbij gaat ze voorlopig uit van 50% van de toewijzingen aan reguliere woningzoekenden, 35% aan mensen die iets extra's nodig hebben (vragers) en 15% aan mensen die iets extra's kunnen bijdragen aan de buurt (dragers). Daarnaast wil ze maatwerk inzetten om individuele huurders te helpen als ze iets extra's nodig hebben om de kans op goed wonen te vergroten.

| Type woningzoekende              |     |     |                |                 |                    |                                   |
|----------------------------------|-----|-----|----------------|-----------------|--------------------|-----------------------------------|
| Regulier                         | 45% | 144 |                |                 |                    |                                   |
| Vrager                           | 27% | 88  |                |                 |                    |                                   |
| Drager                           | 28% | 91  |                |                 |                    |                                   |
| Toewijzingen aan woningzoekenden |     | 323 | geeft mutaties | in 39 complexen | met 1.548 woningen | dat betekent voor leefbaarheid... |
|                                  |     | 186 | 56%            | 22              | 792                | verbetering getoond               |
|                                  |     | 13  | 4%             | 6               | 198                | gelijk gebleven                   |
|                                  |     | 124 | 39%            | 11              | 558                | achteruit gegaan                  |

### 2. Wat zijn de resultaten

In 2019 is Openbaar Belang gestart met de pilot en de ontwikkeling van het instrumentarium en sinds 2020 wordt de magische mix actief in overweging genomen bij elke mutatie in complexen die volgens Openbaar Belang niet in balans zijn. Openbaar Belang heeft een complexmonitor ontwikkeld met de feitelijke en gewenste situatie ten aanzien van het type woningen en bewoners. Bij elke toewijzing wordt deze monitor geraadpleegd. De resultaten in de periode 2020-2022 voor de 39 complexen binnen de magische mix staan in onderstaande tabel.

In 22 van de 39 complexen is de balans verbeterd, daarmee is de doelstelling van 25% ruim behaald. De doelstelling om 35% van de vrijkomende woningen in complexen met onbalans aan vragers aan te bieden, is met 27% bijna gehaald.

Daarnaast heeft Openbaar Belang in deze periode meer dan haar deel van de bijzondere doelgroepen gehuisvest. De vrees dat ze dat minder zou doen, is dus niet uitgekomen. Wel heeft ze minder statushouders gehuisvest dan haar relatieve aandeel in de gemeente zou zijn.

### 3. Belanghebbenden aan het woord

#### Huurders

De Centrale Huurdersraad geeft aan dat ze redelijk tevreden is over de resultaten van de magische mix. Ze is enigszins verdeeld over de vraag of de magische mix een positieve bijdrage levert aan de leefbaarheid. Er is waardering voor het feit dat Openbaar Belang probeert om de leefbaarheid via de magische mix te verbeteren. Dat er hierdoor ook kwetsbare mensen komen te wonen in complexen en buurten waar de leefbaarheid op orde is, wordt door bewoners als een achteruitgang ervaren. De Centrale Huurdersraad geeft aan dat bewoners niet goed op de hoogte zijn van de verwachtingen die Openbaar Belang in het kader van de magische mix van hen heeft. Ze zien als verbetermogelijkheid dat Openbaar Belang onder alle huurders een enquête houdt over de wenselijkheid van deze sturing op leefbaarheid en de mogelijke bijdrage eraan. Ook vindt de Centrale Huurdersraad dat Openbaar Belang bewoners in een complex waar de magische mix wordt toegepast, meer kan meenemen in wat het voor hen betekent. Het effect in de stad zou groter worden als de andere corporaties ook op deze manier zouden toewijzen. De waardering van de Centrale Huurdersraad voor de magische mix loopt van 'zeer goed' naar 'voor verbetering vatbaar'.

#### Partners

De gemeente Zwolle ziet werken aan leefbaarheid door bij de toewijzing rekening te houden met de draagkracht van een complex als de kracht van Openbaar Belang. Ze heeft veel waardering voor de manier waarop Openbaar Belang de verantwoordelijkheid heeft genomen voor de leefbaarheid en de diversiteit in de samenleving. Ze vindt het een mooi instrument om te proberen de leefbaarheid te vergroten en geeft aan dat het goed aansluit bij haar eigen ideeën over de ontwikkeling van de stad. Eén persoon vraagt zich wel af of je met gericht toewijzen echt concreet kan bijdragen aan leefbaarheid in complexen en buurten. De gemeente ondervindt soms het nadeel dat Openbaar Belang de huisvesting van een statushouder in een complex tegenhoudt omdat de balans in het complex onder druk staat. De gemeente waardeert de magische mix overwegend als 'zeer goed' en een keer 'naar behoren' omdat de effecten waarschijnlijk pas over een aantal jaar zichtbaar zijn.

De overige partijen zijn voorzichtig positief: ze zien wel kansen maar hebben ook veel vragen over de aanpak. Ze stellen dan onder andere vragen over de maakbaarheid van leefbaarheid en het sturen op leefbaarheid in een bestaande buurt. Ze waarderen positief dat Openbaar Belang de aanpak uitprobeert en zijn benieuwd naar een uitgebreide evaluatie van de effecten op de leefbaarheid en de samenwerking. De overige partijen hebben nu nog

beperkt ervaring met de aanpak en resultaten. Ze geven ook aan dat voor een goed beeld van de effecten de aanpak langer toegepast moet worden. Ze beoordelen de resultaten tot nu toe als 'naar behoren'.

### 4. Openbaar Belang aan het woord

Openbaar Belang geeft aan dat de resultaten bemoedigend zijn en dat er een goede beweging naar meer leefbaarheid is ingezet. Ze is trots op de manier waarop ze door toewijzing kan sturen op de leefbaarheid en ook dat collega-corporaties buiten Zwolle belangstelling hebben voor haar ervaringen met het concept. Ze geeft aan dat deze sturing vooral een vergroting van de kansen betreft en geen garantie geeft. Ze is bij deze aanpak wel afhankelijk van het aantal mutaties in een complex. Ze is tevreden dat ze met deze aanpak meer dan haar deel in de huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft gerealiseerd. Ze ziet dat het werken met de magische mix voor bewoners van buurten met veel draagkracht lastig kan zijn, maar dat uitleg begrip kweekt. Openbaar Belang waardeert de magische mix met 'zeer goed'. Ze vindt dat de aanpak werkt en dat er positieve resultaten zijn geboekt, hoewel die niet altijd meetbaar zijn. Het gevaar is dat als een toewijzing volgens deze aanpak dan een keer minder goed uitpakt, zo'n ervaring beeldbepalend is. Maar het alternatief van een complex met bewoners die samen geen leefbare woonomgeving kunnen maken, is voor Openbaar Belang een schrikbeeld.

### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Openbaar Belang tijdens de visitatie was: In welke mate zien/ervaren onze belanghebbenden onze bijdrage via de magische mix aan de leefbaarheid van een buurt?

De belanghebbenden herkennen dat Openbaar Belang werkt om de leefbaarheid te bevorderen. Zoals hierboven geschetst worden de resultaten nog niet altijd ervaren. Ze hebben de volgende opmerkingen gemaakt.

- Zorg ervoor dat mensen met de termen 'vrager' en 'drager' geen vaste etiketten krijgen omdat het per levensgebied en periode kan verschillen.
- Onderzoek wat huurders vinden van de leefbaarheid en van de magische mix.
- Doe meer aan communicatie richting huurders, zowel in het algemeen over de magische mix, als specifiek naar bewoners van een complex. Maak helder wat je verwacht van bewoners in dit kader.
- Evalueer de resultaten uitgebreid, kwalitatief en kwantitatief.
- Kijk samen met andere partijen wat er gedaan kan worden om verbinding tussen bewoners te stimuleren.
- Heb aandacht voor de specifieke kenmerken van bewoner(s) en kijken en vraag je af of de magische mix daar iets kan toevoegen.



Openbaar Belang zelf geeft aan dat er hard wordt gewerkt aan doorontwikkeling van de magische mix: het verfijnen van de complexmonitor naar een monitor op kleinere schaal, het meer samenwerken met partijen en het uitwerken van mogelijkheden na de toewijzing.

#### 6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de geleverde prestaties van Openbaar Belang op de opgave bevorderen leefbaarheid met de magische mix als 'zeer goed'. Openbaar Belang probeert met concrete maatregelen de leefbaarheid in haar complexen te verbeteren, waarbij het niet ten koste gaat van haar aandeel in de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ze loopt niet weg voor dit uiterst gecompliceerde vraagstuk. Ze gaat met volle overtuiging ermee aan de slag en houdt de vinger aan de pols om bij te sturen of verder te ontwikkelen waar dat nodig is. Ze heeft een dappere stap gezet en is daarop aanspreekbaar. En dat terwijl elke stap die je hierop neemt, al snel tot vragen leidt en met terughoudendheid wordt begroet.

We zien dat Openbaar Belang als volgende stap meer aandacht kan en wil besteden aan de landing van nieuwe bewoners na de toewijzing. Hoe kan de verbinding tussen bewoners worden gestimuleerd zodat de gecreëerde kansen worden gekoesterd.



### Experimenteerruimte

#### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Openbaar Belang heeft in de prestatieafspraken met de gemeente Zwolle, de collega-corporaties en de huurdersorganisaties afgesproken dat er ruimte is om door middel van experimenten/pilots oplossingen voor onder andere de woonruimteverdeling en andere opgaven te onderzoeken. Het doel is om meer flexibiliteit in de woonruimteverdeling aan te brengen, ongewenste concentratie van doelgroepen te voorkomen en mensen een passende, betaalbare woning in een passende omgeving te bieden. De ambitie van Openbaar Belang is om door maatwerk toe te passen betekenis te geven aan mensen die het op dat moment hard nodig hebben, en op momenten dat het ertoe doet, mensen gericht kansen te geven op de woningmarkt zodat ze weer een volgende stap in hun leven kunnen maken.

#### 2. Wat zijn de resultaten

In de visitatieperiode zijn een aantal experimenten/pilots uitgevoerd door of samen met Openbaar Belang.

- De magische mix is ontwikkeld, met de daarbij horende gerichte toewijzing per complex en het gebruik van de ruimte om ook woningen toe te wijzen aan mensen met een middeninkomen. De eerste resultaten staan in het stuk hiervoor.
- Koopvoorrang voor de huurders van Openbaar Belang is ingevoerd, er zijn woningen geliberaliseerd en verkocht gericht op het verbeteren van de leefbaarheid,
- Openbaar Belang is gestart met het vergroten van categorie woningen tot de kwaliteitskortingsgrens (goedkoop en geschikt voor jongeren) waardoor ze de dalende trend heeft omgebogen en er meer woningen voor jongeren in haar bezit komen.
- Ze heeft een pilot uitgevoerd gericht op doorstromingen van ouderen naar een geschikte woning. Deze pilot heeft geleid tot de nieuwe functie van levensloopconsulent waarmee er structureel aandacht voor doorstroming is.
- Twee opeenvolgende pilots met de wooncoach: door een wooncoach van de welzijnsorganisatie MEE zijn nieuwe huurders uit specifieke doelgroepen gecoacht op woonvaardigheden voor maximaal 1 jaar. De buurtbeheerder van Openbaar Belang is vaak betrokken bij deze trajecten. De wooncoach wordt nu gefinancierd vanuit de gemeente en uitgevoerd door MEE. De directe betrokkenheid van Openbaar Belang is nu minder.
- Openbaar Belang heeft een pilot gedaan met de VoorzieningenWijzer voor huurders die deze hulp mogelijk konden gebruiken. Hierna is de VoorzieningenWijzer breder in Zwolle ingevoerd.

Hierdoor is er meer balans in complexen en buurten ontstaan, zijn er meer bijzondere doelgroepen gehuisvest, is er meer aandacht gegeven aan de persoonlijke situatie van huurders, zijn minimaal 8 senioren passend gehuisvest en hebben huurders voorrang bij de verkoop van huurwoningen.

#### 3. Belanghebbenden aan het woord

##### Huurders

De Centrale HuurdersRaad heeft veel waardering voor het feit dat Openbaar Belang initiatief neemt, haar nek uitsteekt en deze experimenten doet omdat het antwoorden zijn op zaken die in de maatschappij spelen. In de hoeveelheid verschillende initiatieven is het voor een enkeling lastig om de experimenten te blijven onderscheiden.

## Partners

De gemeente ziet dat Openbaar Belang de ruimte neemt om experimenten uit te voeren. Deze passen in haar ogen ook goed bij richting en opgaven van de gemeente. De pilot met de wooncoach, de VoorzieningenWijzer, de uitbreiding van de categorie tot de kwaliteitskortingsgrens en de flexwoningen voor studenten waardeert ze met 'zeer goed' tot 'naar behoren'. Er is waardering voor de positieve houding van Openbaar Belang bij het verkennen van mogelijkheden. Alleen bij de pilot kamerbewoning voor statushouders liep het aanvankelijk wat stroever.

De overige partijen waarderen de inbreng ook van 'zeer goed' tot 'naar behoren'. Ze hebben veel waardering voor het maatwerk dat is toegepast en dat kan worden afgesproken in het geval van overlast. Die waardering is er ook voor de aandacht van Openbaar Belang voor de diversiteit in de samenleving en de daarbij passende oplossingen.

### 4. Openbaar Belang aan het woord

In de ogen van Openbaar Belang zijn de experimenten erop gericht om de slaagkans in het wonen te vergroten. Ze waardeert haar prestaties van 'zeer goed' tot 'naar behoren': er zijn veel ideeën opgepakt, op een goede manier uitgevoerd, met toegevoegde waarde want passend bij de strategie. Van de andere kant zijn het niet allemaal baanbrekende ideeën, andere corporaties doen ook veel van deze dingen.

### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Openbaar Belang tijdens de visitatie was: Hoe creëer je ruimte en creativiteit in de organisatie en bij ketenpartners om op zoek te gaan naar andersoortige oplossingen?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Belangrijk is dat we elkaar steeds kunnen vinden, ook als het botst. Je moet met elkaar durven te experimenteren en de kans op mislukken accepteren.
- Klein beginnen, op kleine schaal en niet te ambitieus.
- Aansluiten bij het gevoel van eigenaarschap en de drive van mensen.
- Tijd inruimen voor experimenten.
- Maak de uitkomsten en resultaten van experimenten beter zichtbaar.
- Experimenten die succesvol zijn, een goede landing in de "normale" werkprocessen geven zodat de positieve resultaten uit de pilot ook zonder de experimentstatus kunnen worden behaald.

Openbaar Belang zelf geeft aan dat ze de komende tijd meer verbinding in wijken wil creëren.

### 6. Waardering visitatiecommissie

We zien dat Openbaar Belang experimenten heeft opgepakt die naadloos passen bij de strategie. De experimenten zijn dicht tegen het dagelijks werk aan georganiseerd door de mensen die het nodig hebben. Er wordt gehandeld vanuit de behoefte van medewerkers om het werk beter en zinvoller te kunnen doen voor de bewoners. Daarbij waait Openbaar Belang niet met alle winden mee, maar blijft ze bij haar eigen koers. We waarderen deze prestaties als hoog in de categorie 'naar behoren'.

### Conclusies en reflectie visitatiecommissie

Openbaar Belang heeft in de visitatieperiode met de herontwikkeling van Weezenlanden-Noord, met het stimuleren van de leefbaarheid door woningen toe te wijzen volgens het concept van de magische mix en met het gebruikmaken van de experimenteerruimte prestaties geleverd die aansluiten bij de lokale opgaven. Ze ziet de grote problemen van deze tijd onder ogen en gaat ze niet uit de weg. Ze doet dat op een creatieve en ontwikkelende manier: doelgericht zoekend naar oplossingen die werken, ook buiten de gebaande paden.

Tegelijkertijd richt ze zich op het daadwerkelijk realiseren van meer maatschappelijke waarde voor de bewoners. Ze vergroot kansen voor huurders en voor prettig samenwonen in complexen. Daarmee realiseert ze ook haar eigen ambities.

We beoordelen de maatschappelijke waarde van Openbaar Belang als 'zeer goed'. Ze spant zich maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren en zo maatschappelijke waarde toe te voegen. De magische mix is een onderwerp waarvoor andere corporaties Openbaar Belang nu al weten te vinden. Ook de resultaatgerichtheid, gecombineerd met het aanpassingsvermogen bij het project Weezenlanden-Noord kan een voorbeeld zijn voor de sector.

Openbaar Belang zou zich verder kunnen ontwikkelen door huurders meer te betrekken bij de bedoeling van woningtoewijzing rekening houdend met de leefbaarheid: leg uit wat je beoogt met meer gemengde complexen. Naast de doorontwikkeling van de toewijzing volgens de magische mix, kan Openbaar Belang huurders meer betrekken en ondersteunen bij het zorgen voor draagkracht in de buurt.

## ▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?



In dit hoofdstuk is de invloed van de huurdersorganisatie, de gemeente en andere belanghebbenden beschreven.

### **Invloed op beleid en handelen**

#### Huurders

De Centrale Huurdersraad waardeert haar invloed op het beleid en handelen in het algemeen als 'zeer goed' tot 'naar behoren'. De Centrale Huurdersraad geeft aan dat er in het algemeen goed wordt geluisterd, ze voelt zich gehoord en kan onderwerpen op de agenda zetten. Soms zou ze meer invloed willen en gehoord willen worden.

#### Partners

De gemeente Zwolle ervaart haar invloed op het beleid en handelen van Openbaar Belang als 'zeer goed'. Ze geeft aan dat Openbaar Belang heel responsief is op de ontwikkelingen die de gemeente wil realiseren. In haar ogen is de corporatie zeer ambitieus, proactief en voortvarend. Een deelnemer van de gemeente aan de dialoog zou graag wat meer invloed willen op het parkeerbeleid.

De overige partners waarderen hun invloed op het beleid voor het merendeel als 'zeer goed' en 'naar behoren'. Ze hebben het gevoel iets wezenlijks te kunnen bijdragen. Anderen geven aan geen invloed te willen hebben en daar tevreden over te zijn. Een partner uit de operatie ervaart geen invloed en zou dat wel willen en waardeert dit als 'voor verbetering vatbaar'.

### **Manier waarop corporatie zich verantwoordt**

#### Huurders

De Centrale Huurdersraad waardeert de openheid en verantwoording als 'zeer goed'. Ze geeft aan dat Openbaar Belang haar op bestuurlijk niveau altijd goed meeneemt voordat ze besluiten neemt.

#### Partners

De gemeente Zwolle ervaart de manier waarop Openbaar Belang zich verantwoordt als 'naar behoren'. Ze herkent de koers, ook in de overleggen en afspraken. Ze vindt dat Openbaar Belang bij bijeenkomsten in de stad wat vaker aanwezig kan zijn.

De overige partners waarderen de verantwoording en openheid voornamelijk als 'zeer goed' of 'naar behoren'. Ze zijn zeer te spreken over de openheid en aanspreekbaarheid. Anderen geven aan dat Openbaar Belang doet wat

er verwacht mag worden. Ze zou kunnen verbeteren door een uitgebreidere verantwoording van de experimenten te doen zodat andere partijen er meer van kunnen leren.

### **Waardering van de samenwerking**

#### Huurders

Het merendeel van de Centrale Huurdersraad waardeert de samenwerking als 'zeer goed'. Ze voelt zich gehoord en het contact is gemakkelijk en regelmatig. Ook bij de besproken opgaven ervaart de Centrale Huurdersraad de samenwerking als 'zeer goed'. Eén lid waardeert de samenwerking als 'voor verbetering vatbaar'. Deze persoon geeft aan zich niet gehoord te voelen als hij problemen aankaart over onderhoud en de communicatie tussen Openbaar Belang, de huurders en de aannemer.

#### Partners

De gemeente Zwolle waardeert de samenwerking als 'naar behoren'. De samenwerking is in principe goed en Openbaar Belang stelt zich proactief op. Ze noemt hierbij als voorbeeld een inventarisatie van inbreidingsmogelijkheden. Af en toe zijn er strubbelingen en moeten er zaken uitgesproken worden, bijvoorbeeld als Openbaar Belang in de ogen van de gemeente te vasthoudend is. Ze vindt dat de corporatie soms wat meer begrip mag hebben voor de processen binnen de gemeente.

Bij Weezenlanden-Noord is er veel waardering van de gemeente voor de flexibiliteit en constructieve houding. Iets minder te spreken is ze over het besluit van Openbaar Belang om een tender uit te schrijven omdat daarmee de afspraken op losse schroeven leken te komen staan. Ook noemt de gemeente de trage projectstart en het gemis van een betere ontwikkelingsstrategie van Weezenlanden-Noord (buiten de visitatieperiode) als aandachtspunten.

De overige partijen zijn zeer te spreken over de samenwerking: problemen worden snel opgelost door korte lijnen en er is in de loop van het project veel vertrouwen ontstaan. Afspraken worden van beide kanten nagekomen. Ze waarderen het feit dat Openbaar Belang tijdens de tender niet alleen keek naar kwaliteit en prijs, maar ook naar bedrijfscultuur. Ze geven aan dat de culturen van de samenwerkingspartners goed op elkaar aansluiten en dat er een gemeenschappelijke visie is op samenwerking. De waardering bevindt zich tussen 'zeer goed' en 'naar behoren'. Dat de samenwerking erg afhankelijk is van individuele personen wordt als een aandachtspunt gezien en bij al deze positieve geluiden wordt de oproep gedaan om wel kritisch te blijven naar elkaar.

Bij de magische mix is er bij de gemeente veel waardering voor de samenwerking, en ziet ze ook kansen om deze uit te breiden en partijen meer mee te nemen in de resultaten. Overige partijen waarderen de korte lijnen en de openheid. De waardering is 'zeer goed' en 'naar behoren'

Bij de experimenteerruimte ervaart de gemeente de samenwerking als zeer goed omdat de bereikbaarheid van iedereen heel goed is. De situatie wordt als minder duidelijk ervaren als er meerdere mensen van Openbaar Belang zijn betrokken. De overige partijen hebben ook veel waardering voor de bereikbaarheid, de menselijkheid en de goede onderlinge contacten. De waardering is in het algemeen 'zeer goed' met één 'naar behoren'. Een aantal partners geeft aan dat de daadkracht minder lijkt te worden op het moment dat een experiment over gaat naar regulier werk.

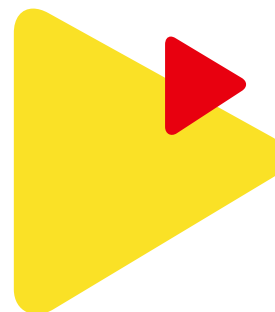
#### Openbaar Belang

Openbaar Belang waardeert de samenwerking op alle drie de opgaven als 'zeer goed'. Ze vindt dat partijen elkaar goed weten te vinden en dat er sprake is van onderling vertrouwen. Ze vindt het prettig dat bij Weezenlanden-Noord de organisatiecultuur van de partners vergelijkbaar is. Dat de kennis bij een paar mensen is geconcentreerd ziet ook Openbaar Belang als een aandachtspunt. De samenwerking kan bij de magische mix nog wel worden verdiept. Bij de experimenteerruimte vindt Openbaar Belang het soms wat onduidelijk waar ze bij de gemeente moet zijn om helderheid te krijgen.

#### Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Openbaar Belang met de huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en andere partners zeer goed samenwerkt. Ze stelt zich op en wordt ervaren als een open en proactieve partner die aanspreekbaar is op haar handelen en hierover verantwoording aflegt.

Het oordeel van de visitatiecommissie op maatschappelijke verankering is daarmee 'naar behoren'. De maatschappelijke verankering is prima en kan worden verbeterd door meer met huurders in gesprek te gaan. Openbaar Belang zou meer open kunnen staan voor de geluiden van de individuele huurders en meer kunnen werken aan een wederkerige verbinding met bewoners.





## ► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

### **Strategievorming en sturing op prestaties**

Openbaar Belang wil zich, als kleinste van de Zwolse corporaties, niet op alle Zwolse opgaven richten. In de ondernemingsstrategie 'Het begint met wonen | 2019-2022' kiest Openbaar Belang voor specialisatie 'de flanken van de volkshuisvesting'. Passend binnen de lokale opgaven voegt ze op deze manier als relatief kleine corporatie echt iets toe in Zwolle, naast wat al is belegd bij de andere corporaties. Zij formuleert de volgende vijf speerpunten.

- Focus op de doelgroep met extra aandacht voor mensen met een specifieke woonbehoefte (de flanken van de volkshuisvesting): urgenten, starters, middeninkomens die tussen wal en schip vallen, doorstromers en empty-nesters, mensen met een specifieke zorgvraag of juist diegenen die psychische ondersteuning nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen. Openbaar Belang wil deze mensen huisvesten in gemengde wijken en buurten. Instrumenten zijn de magix mix benadering, die eerder is beschreven, en het werken met complexprofielen.
- Vergroten van invloed. Openbaar Belang wil invloed geven aan de huurder en in de dagelijkse praktijk mogelijkheden bieden om (mede)zeggenschap te vergroten. Persoonlijke aandacht voor individuele huurders, de inzet van buurtbeheerders en het betrekken van de Centrale Huurdersraad bij beleidskeuzes zijn daartoe geschikte middelen.
- Samenwerking als vertrekpunt. Openbaar Belang wil samenwerken daar waar het nodig is voor de opgave, met een beperkt aantal gelijkgestemde ketenpartners.
- Herkenbaar organisatieprofiel, door pro-actief te zijn en kijkend naar wat wél kan.
- Gerichtte sturing, met aandacht voor duurdere huurwoningen naast goedkope, door steeds te kiezen voor de eigen kracht en visie en door afwegingen navolgbaar te maken.

Deze prioriteiten heeft ze vertaald in daden. Een implementatieplan brengt voor elk van de speerpunten per jaar in beeld wat ze daarvoor te doen had. Soms was het nodig om eerst beleid uit te werken zoals werken met complexprofielen, beleidsuitgangspunten voor het sturen op de samenstelling van complexen, de focus op starters en de toewijzingsmethode. Haar beleidsdocumenten zijn kort en ter zake, wat een verademing is. In het jaar

na vaststelling van de strategie zijn alle benodigde beleidsuitgangspunten uitgewerkt. Met een gedetailleerde jaarplanning monitort ze de voortgang van de implementatie. Als ze projecten start houdt ze goed bij hoe het plan uitpakt en of er moet worden bijgestuurd. Experimenteerruimte wordt bewust ingezet voor de strategische doelen.

Om de uitvoering van de strategie te kunnen volgen is direct in 2019 de scorekaart uitgewerkt. Deze bevat smart KPI's voor de strategische doelen op elk van de vijf speerpunten, voor het betreffende jaar en voor de hele planperiode.

De voortgang wordt per tertiaal gevolgd, waarbij het jaarverslag en de jaarrekening het derde tertiaal meenemen. Openbaar Belang beoordeelt haar risico's jaarlijks en volgt deze maandelijks. In de beoordeling worden niet alleen financiële parameters maar ook inhoudelijke scenario's bekeken. De indeling van het jaarverslag en de begroting volgt niet de vijf speerpunten uit de ondernemingsstrategie. Dat geldt ook voor de toegankelijke publieksversie van het jaarverslag. Voor de belanghebbenden is de voortgang op de strategie niet inzichtelijk gemaakt in de herijking van de ondernemingsstrategie of in jaarverslagen.

De prestatieafspraken tussen de gemeente en de Zwolse corporaties hebben een looptijd van 4 jaar. Ongeveer eens per twee maanden is er een bestuurlijk overleg. Zo onderhouden partijen afstemming met elkaar. De jaarschijf is bedoeld om de jaaractiviteiten af te stemmen. Dit neemt Openbaar Belang op in haar eigen jaarplanning.

### Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie vindt dat Openbaar Belang stuurt met lef en met kwaliteit. Lef toont ze door het lastige probleem van de huisvesting van huurders die begeleiding nodig hebben, niet als probleem te definiëren maar als haar opgave. Kwaliteit toont Openbaar Belang in de manier waarop ze haar besluiten consequent toetst aan de strategische doelen. Zij laat zich daarbij niet afleiden en durft nee te zeggen als haar inzet de strategie niet vooruit helpt. De visitatiecommissie ziet dat Openbaar Belang koersvast werkt aan de gekozen doelen. Dat koppelt ze aan een flinke portie daadkracht. En daarbij is ze niet star. Bij de opgaven in de vorige hoofdstukken hebben we verschillende voorbeelden gezien dat ze op grond van ervaringen of een veranderde context haar aanpak bijstuurt.

Om resultaten te kunnen boeken heeft Openbaar Belang deels een eigen weg moeten vinden. Ze heeft net een andere systeemwereld dan veel collega corporaties. Dat kan soms wat in de weg zitten in de communicatie en daar heeft Openbaar Belang zelf wat in te doen. Het voor de buitenwereld in beeld brengen van de resultaten en de voortgang op de strategie (outcome) is daarin een nuttige stap.



## ▶ 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren (organisatorisch en financieel).

### **Organisatiecapaciteit**

Om met de strategie aan de slag te gaan bevatte het implementatieplan uit 2019 ook het project 'anders werken'. Om het integraal samenwerken en de effectiviteit te vergroten is inspiratie van buiten gehaald en is reflectie op de eigen werkwijzen besproken. Ook de werkplekstrategie, flexwerken met flexibele werktijden, droeg daaraan bij.

Openbaar belang heeft in de visitatieperiode de organisatie op meerdere plekken aangepast. Het team Wonen is anders gaan werken bij woningtoewijzing. De processen zijn hiervoor aangepast. De formatie is uitgebreid met een informatiemanager en een beleidsmedewerker. In 2020 is het assetmanagement strakker vormgegeven.

De keuze om niet alles zelf te willen doen maar samen te werken met gelijkgestemde ketenpartners is in de praktijk gebracht. Door partnerships aan te gaan hoeft ze zelf niet alle expertise in huis te hebben én vindt er kruisbestuiving plaats. Dit maakt haar naar eigen zeggen ook minder kwetsbaar als kleine organisatie. Zij heeft een partner-profiel vastgesteld, waarin staat wat Openbaar Belang zoekt in een partner en wat ze te bieden heeft. Na een zorgvuldige selectie zijn hiermee onderhoudsbedrijven geselecteerd voor het dagelijks onderhoud via Resultaatgerichte Samenwerking. De visie op samenwerking met ontwikkelaars in Weezenlanden-Noord beschreven we hiervoor. Ook de selectie van een partner voor de tijdelijke verhuur in Weezenlanden-Noord is met dit profiel gedaan.

Werken aan projectmatige verduurzaming bij zittende huurders doet Openbaar Belang met eigen mensen, juist om zelf in gesprek te blijven met de huurders.

### **Inzet financiële middelen**

Openbaar Belang kijkt vanuit de strategische doelen naar de beleidsruimte en de inzet van middelen. Dit doet zij in verkenningen van de beleidsruimte, de bufferruimte en in de meerjarenbegroting. Ze kiest in de eerste plaats voor de opgaven van betaalbaarheid en leefbaarheid. Daarbij stuurt zij met het motto 'verdienen en bedienen'. Zij verhuurt aan huishoudens boven de huurtoeslaggrens (verdienen) om kansen te kunnen vergroten voor huishoudens die meer ondersteuning in betaalbaarheid nodig hebben (bedienen).

De tweede prioriteit ligt bij de verplichtingen die ze is aangegaan, zoals in prestatieafspraken en convenanten. Investeringsruimte die dan nog beschikbaar is, wordt ingezet voor uitbreiding van de voorraad.

In 2022 is de score voor bedrijfslasten in de Aedes-benchmark verschoven van B naar C; daarmee heeft twee derde van de corporaties lagere bedrijfslasten. Openbaar Belang heeft relatief meer mensen in dienst voor leefbaarheid. In deze periode waren de projectkosten voor Weezenlanden-Noord nog niet te activeren op het project, wat de bedrijfslasten tijdelijk heeft verzwaaard. Voor 2023 is deze score weer terug op B.

De bufferruimte boven op de sectornormen is onderbouwd door te bekijken welke financiële en beleidsrelevante ontwikkelingen inspelen op de meerjarenplannen. Daarbij stuurt Openbaar Belang op een passende buffer, niet te klein maar zeker niet te groot.

### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

Openbaar Belang is naar de mening van de visitatiecommissie goed toegerust voor de maatschappelijk opgaven die zij voor haar rekening wil nemen. Zij heeft de organisatievisie daarop afgestemd en wij zien een grote samenhang tussen de focus van de organisatie en de doelen die zij zich heeft gesteld. De visitatiecommissie heeft ervaren dat de strategische doelen in de organisatie worden doorleefd. Wij constateren dat Openbaar Belang haar financiële mogelijkheden goed in beeld heeft en rekening houdt met zowel financiële risico's als met ontwikkelingen in economie en regelgeving.

Al met al vinden wij dat Openbaar Belang haar maatschappelijke capaciteit op een uitstekende manier inzet voor haar opgaven.

## ► 9 Verantwoording visitatie

### Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

| Extern | Naam                         | Organisatie             | Functie                        | Intern | Naam               | Functie  |
|--------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------|--------------------|--|
|        | Cees Wolfkamp                | Centrale Huurdersraad   | Voorzitter dagelijks bestuur   |        | Alphonse Hanlo     | Voorzitter RvC                                     |
|        | Joop Hetebrij                | Centrale Huurdersraad   | Secretaris dagelijks bestuur   |        | Tineke Van Lenthe  | Vice voorzitter RvC                                |
|        | Peter Hogeveen               | Centrale Huurdersraad   | Lid dagelijks bestuur          |        | Arjan Groen        | Lid RvC  |
|        | Gerdien Rots                 | Gemeente Zwolle         | Wethouder Ruimtelijke ordening |        | Janita Gorte       | Lid RvC  |
|        | Dorrit de Jong               | Gemeente Zwolle         | Wethouder Wonen met zorg       |        | Sjoerd Quint       | Bestuurder   |
|        | Ciska Waalewijn              | Gemeente Zwolle         | Projectmanager                 |        | Henk Voerman       | Manager Wonen                                      |
|        | Erik Trip                    | Gemeente Zwolle         | Projectmanager                 |        | Peter Janssen      | Manager Vastgoed                                   |
|        | Deborah Kamphuis             | Gemeente Zwolle         | Adviseur Wonen                 |        | Bart de Jong       | Manager Financiën                                  |
|        | Glenda Huisjes               | Gemeente Zwolle         | Beleidsadviseur Wonen en Zorg  |        | Mariska Vakkert    | Bestuurssecretaris                                 |
|        | Wiepke van Erp Taalman Kip   | SWZ                     | Directeur-bestuurder           |        | Vincent de Ruijter | Controller   |
|        | Peter Schoth                 | SWZ                     | Projectmanager Wonen           |        | Bert Moes          | Technisch woningbeheerder, lid OR                  |
|        | Evert Leideman               | deltaWonen              | Directeur-bestuurder           |        | Hans Last          | Gebiedsmanager                                     |
|        | Arno Kattenpoel Oude Heerink | Nijhuis Bouw B.V.       | Directeur                      |        | Helga van Assen    | Coördinator Verhuur/Front Office                   |
|        | Mark Broekhuijsen            | Nijhuis Bouw B.V.       | Strategisch Ontwikkelaar       |        | Hetty Bruins       | Marketing en communicatie                          |
|        | Luc Lenferink                | Lenferink/Smaak         | Commercieel directeur          |        | Katja Tamis        | Woonconsulent, lid OR                              |
|        | Niek Broeze                  | Explorius               | Conceptontwikkelaar            |        | Marco Konkelaar    | Medewerker financiën/verslaglegging, voorzitter OR |
|        | Ruud Bremmer                 | Carex Overijssel        | Regiomanager Zwolle/ Apeldoorn |        | Marga Goudbeek     | Beleidsadviseur                                    |
|        | Kim van Rie                  | Woonfabriek             | Nieuwbouwspecialist            |        | Michael Piest      | Assetmanager                                       |
|        | Tom Pals                     | SEC groep               | Juridisch adviseur             |        | Richard Vinke      | Buurtbeheerder                                     |
|        | Marloes Markslag             | Travers Welzijn         | Stadsdeel Oost                 |        | Ryanne Hooijer     | Woonconsulent                                      |
|        | Claudia van Bruggen          | Leger des Heils         | Directeur                      |        |                    |  |
|        | Gerrit Holstege              | MEE Samen               | Netwerkgids wooncoach          |        |                    |  |
|        | Martine Aukema               | Sociaal Wijkteam Midden | Sociaal werker                 |        |                    |  |
|        | Anne Prins                   | VoorzieningenWijzer     | Partner Zorgweb                |        |                    |  |
|        | Karin Olijve                 | Limor                   | Trajectregisseur               |        |                    |  |
|        | Eline van Eerde              | Creating Balance        | Projectcoördinator             |        |                    |  |



## Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals ondernemingsplannen, jaarverslagen, prestatieafspraken en woonvisies, convenanten, verslagen van het bestuurlijk overleg in de gemeente, verslagen van overleggen met de huurdersvereniging, overlegverslagen met de OR, begrotingen, bedrijfsrapportages, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC-verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

## Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

## Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

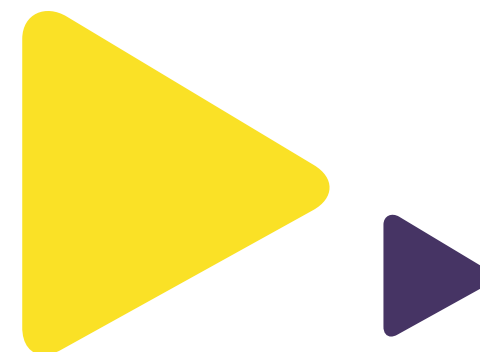
### Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert zeer goed, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;
- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

### Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als zeer goed, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.

*Uit: Handleiding Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7, SVWN*



## ► 10 Bestuurlijke reactie

In 2023 heeft Stichting Openbaar Belang een visitatie laten uitvoeren door het bureau Pentascope over het tijdvak 2019-2022. Nu het rapport er in definitieve vorm ligt en er daarmee een extern oordeel ligt over ons maatschappelijk presteren, is het aan Openbaar Belang om daarop een reactie te geven middels deze bestuurlijke reactie.

Vanuit Openbaar Belang gezien heeft deze visitatie een bevestiging opgeleverd dat de koers die een paar jaar geleden is ingezet, de goede is. De resultaten ten aanzien van het 'maatschappelijk presteren' die door de visitatiecommissie in beeld zijn gebracht, herkennen wij en onderschrijven wij, sterker nog: we zijn er ook een beetje trots op. De samenvattende zinsnede boven de recensie luidt "*leef voor leefbaarheid*" en dat doet recht aan het werk van de medewerkers van Openbaar Belang, waarvan wordt gezien dat het in het werk gaat het om menselijkheid en maatwerk.

Voor deze visitatie is de systematiek 7.0 van het stelsel gevolgd. De aspecten waar een beoordeling voor gegeven wordt, betreffen de Maatschappelijke Waarde en de Maatschappelijke Verankering. Voor deze beoordeling hanteert de visitatiecommissie geen cijfers meer, maar de indeling: 'zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende'. Daarnaast wordt ook gekeken naar de besturing en de maatschappelijke capaciteit in beschrijvende zin. In haar recensie beschrijft de commissie "*Openbaar Belang heeft een grote maatschappelijke drive om het goede te doen, voor huurders, voor woningzoekenden en voor de gemeente Zwolle. Ze heeft een scherpe positie gekozen als kleinste van de drie Zwolse corporaties*", en "*Het is een mooie combinatie van strategie en daadkracht!*". Het zijn mooie complimenten, die voor ons voelen als een verdere aansporing.

### Maatschappelijke Waarde: oordeel Zeer Goed

In deze visitatieaanpak hebben we zelf 3 onderwerpen mogen aandragen, waar wij van verwachten dat het een goed beeld geeft van de inzet van Openbaar Belang in de afgelopen jaren. Het is dan ook mooi om te zien dat de visitatiecommissie hier herkenbare beelden ophaalt:

- Weezenlanden-Noord: goed samenwerken, het beste voor de stad en tevreden huurders vormden dan ook de inzet bij dit project en het is mooi dat ook terug te krijgen van stakeholders en dit is ook hoe wij dit zien;
- Magische mix: onze eigen(wijze) werkwijze om te werken aan leefbaarheid en gemengde buurten, wordt gezien. Ook onze eigen ontwikkeling hierin de afgelopen jaren zien we nu terug in de reacties; hoe doe je dat dan en hoe monitor je resultaten. Het resultaat van dit deel van ons werk betaalt zich pas

echt na verloop van meerdere jaren uit, omdat het mede afhankelijk is van de mutatiegraad in complexen. Nu er een eerste evaluatie ligt, over een periode van 3 jaar, wakkert dat de nieuwsgierigheid verder aan bij onszelf en bij onze stakeholders: over de hoe vraag, (bij)sturingen vraagstukken, normering en communicatie over outcome. Het daagt uit om er verder mee te gaan en maakt ook duidelijk dat we het doel van leefbare complexen en buurten voor ogen moeten houden;

- Experimenteerimte: het is goed om te zien dat door de visitatiecommissie wordt herkend dat het doel van deze werkwijze gericht is om de kansen voor starters of huurders te vergroten. De experimenten zelf verschillen nogal van inhoud, maar door de werkwijze om deze breed gedefinieerd ook in de prestatieafspraken te verankeren, heeft het Openbaar Belang in staat gesteld op diverse wijze invulling te geven aan volkshuisvestelijke interventies die de positie van sociale huurders verstevigt. Dit is dan ook een werkwijze die we doorzetten, om zo via een pragmatische aanpak met pilots nieuwe werkwijzen snel van de grond te krijgen.

### Maatschappelijke Verankering: oordeel Naar Behoren

De samenwerking met Openbaar Belang is in het algemeen goed en we worden gezien als een betrouwbare partner. Dat is fijn, want tegelijk wordt er door de visitatiecommissie gewezen op dat we "*soms een beetje vasthoudend*" zijn. Dat zien wij dan ook als een compliment, aangezien dit voortvloeit uit het bereiken en behouden van de gewenste eigenstandige positie. In het visitatierapport is opgemerkt dat we nog explicieter kunnen communiceren hetgeen we beogen met de 'magische mix' in termen van positieve effecten op de leefbaarheid van de wijk. Zeker nu de positieve effecten op gemengde wijken zichtbaar beginnen te worden is er alle aanleiding toe.

### Besturing

Herkenbaar is als de commissie schrijft "*In de besturing heeft Openbaar Belang een mooie balans tussen doelgerichtheid, strategievastheid en flexibiliteit*", aangezien dat ook de inzet is geweest van de besturing van Openbaar Belang. Zowel in de tactisch en operationele sturing, waarbij de organisatie een eigen sturingsfilosofie volgt, alsook in de visie op besturen en toezichhouden, geven richting aan de juiste balans tussen focus en flexibiliteit.

### Maatschappelijke Capaciteit

Tot slot bij de beoordeling van dit deel van de organisatiesturing, komt goed naar voren dat wij de financiële- en risicomanagementbenadering randvoorwaardelijk zien voor de mogelijkheden die we als corporatie hebben.

Door dit op orde te hebben en ook continue te monitoren, kunnen we op een zeer slagvaardige wijze daadkracht op onze doelstellingen bewerkstelligen. Het mooi om terug te lezen dat de commissie ook van oordeel is, dat Openbaar Belang haar maatschappelijke capaciteit uitstekend inzet voor haar opgaven.

#### Conclusie en ontwikkelpunten

Het rapport van de visitatiecommissie schetst een beeld van Openbaar Belang dat wij herkennen en waar we trots op zijn. Natuurlijk zijn er ontwikkelpunten, die we ook al deels zelf onderkend hebben en die onderdeel zijn van de verdere doorontwikkeling van de corporatie.

Deze ontwikkelpunten omarmen we dan ook:

- *Werk aan een wederkerige verbinding met bewoners.* Dit is een punt waar we sinds de herijking van onze strategie in 2022 ook reeds een inzet op zien. In lijn met de inzet op gemengde wijken, is het, om die leefbaarheid nog verder een impuls te geven, een kans om extra door te ontwikkelen op de verbinding in de wijk en daar onze rol te definiëren.
- *Bedenk manieren om naast de inspanning ook de outcome te volgen.* Een terecht punt, immers nu de resultaten van onze inzet op bewust sturen op gemengde wijken zichtbaar begint te worden, kunnen we ook in beeld brengen wat dat oplevert en daarover communiceren.

Aan het slot van deze reactie hechten we eraan om alle betrokkenen, waaronder de visitatiecommissie, belanghouders en medewerkers te bedanken voor hun inzet, adviezen, en complimenten tijdens deze visitatie. Samen met onze belanghouders en de medewerkers van Openbaar Belang blijven we ons inzetten voor de verbetering van de volkshuisvesting in Zwolle en daarmee onze huurders en woningzoekenden. Het begint met wonen!

Namens Stichting Openbaar Belang, op 13 december 2023 te Zwolle,

Sjoerd Quint, directeur-bestuurder

en

Alphonse Hanlo, voorzitter RvC

Tineke van Lenthe, vice-voorzitter RvC

Arjan Groen, lid RvC

Janita Gorte, lid RvC

Mariska Reudink, lid RvC

