

Visitatierapport

Stichting deltaWonen



25 juni 2018

Visitatiecommissie

Gert van den Burg, voorzitter

Miranda Rovers, visitor

Jan Wachtmeester, secretaris

Voorwoord

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

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds begin 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vorm vrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van deltaWonen over de periode 2014 t/m 2017.

Inhoud Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	6
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	7
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	7
1.2 Recensie	9
1.3 Integrale scorekaart 2014-2017	14
1.4 Samenvatting	15
1.5 SWOT diagram	16
2 Stichting deltaWonen	17
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	19
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	20
3.1 Beoordelingskader	20
3.2 Opgaven in het werkgebied van deltaWonen	20
3.3 Relevante ontwikkelingen	20
3.4 Beoordeling prestaties	21
3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep	21
3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen	22
3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	23
3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed	24
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	25
3.4.6 Overige opgaven en prestaties	26
3.5 Beoordeling van de ambities	27
3.5.1 Beschrijving van de ambitie	27
3.5.2 Beoordeling van de ambities	27
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	28
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	28
4 Presteren volgens belanghebbenden	29
4.1 Beoordelingskader	29
4.2 Werkwijze	29
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	29
4.4 Belanghebbenden over deltaWonen	32
4.4.1 Typering van deltaWonen	32
4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over deltaWonen	33
4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden	35
4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden	37
4.5 deltaWonen's reputatie	38

4.6	Waardering van het tripartite overleg	39
4.7	Samenwerking in de wijk	40
4.8	Bewonderpunten en verwonderpunten	40
5	Presteren naar Vermogen	42
5.1	Beoordelingskader	42
5.2	Relevante ontwikkelingen	42
5.3	Financiële continuïteit	42
5.4	Doelmatigheid	43
5.5	Vermogensinzet	44
5.6	Bewonder- en verwonderpunten	45
5.7	Totale beoordeling presteren naar vermogen	46
6	Governance	47
6.1	Beoordelingskader	47
6.2	Relevante ontwikkelingen	47
6.3	Besturing	47
6.3.1	Plan	47
6.3.2	Check	48
6.3.3	Act	49
6.4	Intern toezicht	50
6.4.1	Functioneren raad van commissarissen	50
6.4.2	Toetsingskader	53
6.4.3	Governancecode	53
6.5	Externe legitimering en verantwoording	54
6.5.1	Externe legitimatie	54
6.5.2	Openbare verantwoording	55
6.6	Bewonder- en verwonderpunten	55
6.7	Totale beoordeling Governance	56
7	Bijlagen	57
	Position paper	58
	Factsheet maatschappelijke prestaties	66
	Reputatie Quotiënt Model deltaWonen	75
	Waardering netwerk deltaWonen	76
	Overzicht geïnterviewde personen	77

Korte cv's visitatoren	79
Onafhankelijkheidsverklaringen	80
Meetschaal	82
Werkwijze visitatiecommissie	85
Bronnenoverzicht	87
Prestatiemonitor	90

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In 2014 is deltaWonen gevisiteerd over de periode 2010-2013. De visitatie is toen al uitgevoerd via methode 5.0 (een van de eerste visitaties met deze methodiek).

Door de toenmalige visitatiecommissie waren in het rapport (9 juli 2014) 10 aandachtspunten benoemd. In deze paragraaf worden deze punten kort langs gelopen en wordt door de huidige visitatiecommissie aangegeven of naar haar oordeel deltaWonen adequaat met de genoemde aandachtspunten in de afgelopen vier jaar is omgegaan.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Maak de prestatieafspraken met de gemeenten nog duidelijker en gericht op resultaten en maak het eigen aandeel van deltaWonen daarin expliciet.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Vanaf 2016 zijn prestatieafspraken onderdeel van het regulier proces conform de Woningwet. Per gemeente zijn (meerjarige) prestatieafspraken gemaakt, met de vertaling naar concrete acties in de jaarschijf, per corporatie/organisatie. Bovendien vindt er een monitoring plaats van de voortgang die regelmatig wordt besproken in het Bestuurlijk Overleg.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Richt een prestatieadministratie in die aansluit op de prestatieafspraken en eigen ambities en werk deze regelmatig bij.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: De voortgang van de jaarschijven worden per gemeente periodiek (minstens 2 keer per jaar) vastgelegd en besproken in het Bestuurlijk Overleg. Voor Zwolle is de jaarschijf verwerkt in een monitoringssysteem (dat nagenoeg gereed is). Het in Zwolle gehanteerde format kan ook gebruikt worden voor Kampen en Oldebroek.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Betrek de gemeenten zo vroeg mogelijk bij de afwegingsprocessen.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Vanaf 2016 is dit regulier proces conform de Woningwet. De prestatieafspraken worden vertaald in een actielijst voor de organisatie. Bovendien vindt er een monitoring plaats van de voortgang die regelmatig wordt besproken in het Bestuurlijk Overleg (minstens 2 keer per jaar). Onderdeel van de vaste overlegcyclus is minstens 1 keer per jaar een bilateraal gesprek tussen wethouder en deltaWonen, maar als ontwikkelingen daar aanleiding voor geven, wordt in ieder geval bilateraal contact opgenomen.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Zorg dat de eigen ambities blijven aansluiten bij de opgaven. Neem eventueel zelf het initiatief om de prestatieafspraken tussentijds te herzien.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Vanaf 2016 is dit regulier proces conform de Woningwet; daarnaast is er gestructureerd overleg met bestuurders. Het strategisch voorraad beleid wordt jaarlijks voorafgaand aan het meerjarenbegrotingsproces en het proces van de jaarschijf prestatieafspraken herzien en vastgesteld in het Managementteam.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Maak aan belanghebbenden nog duidelijker wat de rol van corporaties is in de komende jaren, waarom het accent ligt op vastgoed en leer de taal van de ander nog beter te begrijpen en spreken.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Inmiddels heeft deltaWonen een gestructureerde stakeholdersbrief en er is een bijeenkomst over leefbaarheid georganiseerd. De visie op leefbaarheid heeft deltaWonen geactualiseerd.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Maak duidelijk aan de belanghebbenden wat de investeringscapaciteit van deltaWonen is en wat belanghebbenden op basis hiervan wel en niet mogen verwachten; toon transparantie in de strategische keuzen die deltaWonen maakt.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Dit is onderdeel van het prestatiecontract proces dat via de Woningwet van toepassing is geworden.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Communiceer helder met de diverse belanghebbenden wanneer bepaalde voorgenomen investeringen onverhoopt niet door gaan of wanneer bepaalde verlangens van belanghebbenden niet geeffectueerd kunnen worden.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Dit vormt onderdeel van de agenda van bestuurlijke overleggen.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Blijf aandacht geven aan de beheersing en reductie van bedrijfslasten.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: Hieronder staat een overzicht van activiteiten die deltaWonen de afgelopen vier jaar heeft verricht om aandacht te blijven geven aan de beheersing en reductie van de bedrijfslasten:

- De doelstelling was om de inflatie voor de jaren 2016 tot en met 2022 terug te verdienen met bezuinigingen, waarbij het bedrag van de bezuinigingsdoelstelling opliep tot € 3,7 miljoen in 2022.
- Tot en met de begroting 2017 is € 2,1 miljoen aan structurele bezuinigingen gerealiseerd. Derhalve stond nog € 1,6 miljoen open. Dit bedrag was in de begroting 2017 nog steeds als doelstelling ingerekend als vermindering op de bedrijfslasten in de MJB.
- In juni 2017 is in de raad van commissarissen goedgekeurd om de nog resterende doelstelling van € 1,6 miljoen te halveren.
- Tevens is goedgekeurd de norm voor advies- en inleenkosten structureel met € 0,5 miljoen te verhogen naar aanleiding van een opmerking hierover in de oordeelsbrief van Aw.
- In de meerjarenbegroting 2019 wordt de resterende € 0,4 miljoen geconcretiseerd.
- DeltaWonen heeft in de Aedes benchmark een A-score op de geharmoniseerde bedrijfslasten.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Blijf aandacht geven aan de verbetering van de kwartaalrapportage. Leg nog meer nadruk op strategie-realisatie, bijvoorbeeld door de recente geïntroduceerde strategiekaart een prominente plaats te geven in de kwartaalrapportage.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: deltaWonen beschikt over een strategiekaart, gebaseerd op het strategisch plan 'Durf & Duurzaamheid 2.0' en de daarin genoemde strategische doelstellingen. De strategiekaart geeft inzicht in de activiteiten (Kritische Succes Factoren) waar deltaWonen goed in moet zodat deltaWonen haar strategische doelstellingen realiseert. Vervolgens zijn de Kritische Succes Factoren voorzien van Indicatoren, waarmee deltaWonen volgt hoe de voortgang is in de strategische doelstellingen. Deze Kritische Prestatie Indicatoren zijn onderdeel van het strategisch dashboard van deltaWonen. Het strategisch dashboard kent drie tabbladen: People, Planet en Profit. Door het dashboard per kwartaal te bespreken legt deltaWonen nadruk op de strategie-realisatie.

Op dit moment is deltaWonen bezig met een herijking van haar strategische visie en strategische doelstellingen. Als dit is afgerond wordt ook de strategiekaart en het dashboard aangepast aan de nieuwe strategische visie.

Aandachtspunt visitatie 2009-2013: Houd de governance op het hoge peil dat is bereikt. Voer de voorgenomen zelfbeoordelingscyclus uit.

Omgang met dit aandachtspunt in de visitatieperiode 2014-2017: De afgelopen vier jaren heeft deltaWonen nagestreefd het hoge niveau vast te houden en waar mogelijk verder te professionaliseren en te verbeteren (voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de position paper).

De huidige visitatiecommissie constateert dat deltaWonen adequaat met de opmerkingen uit de vorige visitatie aan de slag is gegaan in de afgelopen visitatieperiode.

1.2 Recensie

Bewust van haar plaats en rol in het werkgebied Zwolle, Kampen en Oldebroek neemt deltaWonen haar verantwoordelijkheid als grote sociaal huisvester serieus en maakt dat ook waar. De visitatiecommissie ziet deltaWonen als een professionele organisatie die zich door ontwikkelt, waar medewerkers de ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan de visie en strategie en die zeer actief is om zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de sociale woningvoorraad af te stemmen op de behoefte.

In enkele trefwoorden typeren wij deltaWonen als Ambitieuze, Zakelijke en met een Sociaal Hart.

Ambitieuze

Samen met de gemeente Zwolle heeft deltaWonen in 2014 het voortouw genomen voor een versnellingsactie. Door intensieve samenwerking tussen de gemeente en de woningcorporatie worden in relatief korte tijd 250 tot 300 nieuwe woningen aan de voorraad toegevoegd op 15 locaties. Doel daarvan is de wachttijd voor sociale huurwoningen in Zwolle, waar het aantal bewoners gestaag blijft groeien, gelijk te houden of zelfs te verkorten. Ook werden door deltaWonen in de afgelopen jaren in Zwolle drie studententorens met 357 studentenwoningen ontwikkeld en opgeleverd, welke worden verhuurd en beheerd door SSH.

In de gemeente Kampen heeft deltaWonen een forse inspanning geleverd om de Hanzewijk te herstructureren door middel van sloop en nieuwbouw. Dit proces is al ruim tien jaar geleden gestart en werd in de visitatieperiode afgerond. Ook werden in de Hanzestad met haar vele monumentale panden projecten uitgevoerd die enerzijds het aantal sociale huurwoningen op peil hield en anderzijds ook bijdroegen aan het behoud van het fraaie stadsgezicht.

In totaal is de woningvoorraad in beide gemeenten met bijna 500 woningen toegenomen in de visitatieperiode. De visitatiecommissie tekende daarvoor welgemeende complimenten op uit de mond van de betrokken wethouders en de bewonersorganisatie.

De andere gemeente in het werkgebied, Oldebroek, heeft gekozen voor een andere woningmarktregio. DeltaWonen mag daardoor in deze gemeente geen investeringen in nieuwbouw meer doen en moet zich beperken tot renovatie van bestaand bezit en samenwerking met het sociaal wijkteam. Daarover zijn ook prestatieafspraken gemaakt, waar deltaWonen zich aan houdt.

De voorgaande voorbeelden kleuren het beeld in dat deltaWonen een ambitieuze woningcorporatie is. Dat blijkt des te meer wanneer wordt gekeken naar verduurzaming van het bezit. Die is in het tweede deel van de visitatieperiode goed op stoom gekomen met als doel dat in 2023 alle woningen *minimaal* het label A of B hebben, hetgeen betekent dat ongeveer 8.000 woningen worden verbeterd. deltaWonen gaat daarbij verder dan de landelijke ambitie om in 2021 alle woningen *gemiddeld* op label B te hebben.

Zakelijk

Partijen waarmee deltaWonen samenwerkt, geven aan dat medewerkers van de corporatie zich vaak zakelijk opstellen. Daarmee bedoelen ze dan dat duidelijk de grenzen worden aangegeven van de mogelijke bijdrage van de corporatie. Die grenzen worden enerzijds bepaald door de Woningwet, maar anderzijds ook door de financiële ruimte en keuzes in het (strategisch) beleid. Hoewel er vanuit de samenwerkingspartijen begrip is voor de wettelijke beperkingen nodigen zij deltaWonen ook uit om nog meer de (samenwerkings)relatie op te zoeken en vanuit deltaWonen meer integraal te werken (door bijvoorbeeld met coördinatoren in samenwerkingsverbanden te werken).

DeltaWonen heeft de bedrijfsvoering op orde. In de vorige visitatieperiode was doelmatigheid nog een punt van aandacht. De corporatie scoort in de huidige periode goed (A) op de Aedesbenchmark voor bedrijfslasten en combineert dat met prima scores op klanttevredenheid. Zij weet dus een goede balans te vinden tussen een zuinige bedrijfsvoering en het leveren van kwalitatief goede dienstverlening. Dat is mede te danken aan het lean werken. Lean werken is in de vorige visitatieperiode geïntroduceerd als een manier om de dienstverlening te verbeteren en processen te stroomlijnen. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat deze methode van werken inmiddels volledig is opgenomen in de bedrijfsvoering en ook in het denken van de medewerkers. De resultaten van het lean werken worden door deltaWonen 'verbetersuccessen' genoemd. Ze worden vier keer per jaar gedeeld en gevierd met alle medewerkers.

Sociaal hart

Door ook een sociaal hart te tonen onderscheidt deltaWonen zich van private verhuurders en veel andere corporaties. Zo wordt geëxperimenteerd met zogenaamde meeneemhuur. Deze is gericht op senioren die kleiner willen wonen, maar niet de draagkracht hebben om meer huur te betalen. In die gevallen mogen huurders dan hun huidige huur meenemen naar de nieuwe, voor hen meer passende, woning.

Het sociaal hart blijkt ook uit de inspanningen om woningen betaalbaar te houden voor de laagste inkomens. Samen met de gemeenten Zwolle en Kampen, huurdersorganisaties en andere corporaties is een zogenaamde betaalbaarheidsagenda opgesteld. Daarnaast is er samen met de gemeente Zwolle een Woonlastenfonds opgericht. Daar kan in specifieke gevallen een beroep op worden gedaan om bijvoorbeeld de huur te verlagen. Ook zijn de streefhuren verlaagd.

Transitie naar een nieuwe ontwikkelingsfase

In de twee voorgaande visitatieperioden werd de strategie verwoord in de documenten 'Durf en Duurzaamheid' en 'Durf en duurzaamheid 2.0'. De zelfstandig naamwoorden in de titel geven aan dat deltaWonen bereid is haar nek uit te steken en bij haar activiteiten kiest voor verduurzaming. De verduurzaming is breed bedoeld en richt zich naast het verbeteren van energielabels nadrukkelijk ook op sociale duurzaamheid. In 2017 is de aanzet gegeven voor een nieuw strategisch plan waarin twee

nieuwe begrippen centraal komen te staan, namelijk ‘circulariteit’ en ‘inclusiviteit’¹. De verwachting is het nieuwe strategisch beleid in de loop van 2018 formeel zal worden vastgesteld.

De aanpak om te komen tot een nieuw strategisch plan is anders dan in voorgaande perioden. Input wordt van onderaf in de organisatie geleverd. Er is, op vrijwillige basis, veel belangstelling van medewerkers om mee te denken. Dat heeft als voordeel dat er direct ook draagvlak en verankering van het gedachtegoed ontstaat.

Ook belanghebbenden zijn geraadpleegd. Opvallend is dat velen van hen dit niet als zodanig hebben herkend. Dat komt omdat de desbetreffende bijeenkomst onder vermelding van het jaarthema zeggenschap is aangekondigd.

Uit gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met medewerkers en belanghebbenden blijkt dat individuele medewerkers eigenaarschap tonen en zich verantwoordelijk voelen. Bij samenwerking in de wijk hebben individuele medewerkers om maatwerk toe te passen voor individuele huurders.

Binnen de organisatie krijgen het managementteam en in het verlengde daarvan het zogenaamde A-team (aanjaagteam) ruimte om beslissingen te nemen. Medewerkers geven aan dat zij nog meer ruimte zouden willen krijgen om zelfstandig besluiten te nemen. Zij vinden dat het managementteam nog in te veel gevallen zelf de besluiten neemt. Een logische ontwikkeling is daarom dat in het kader van de introductie van de nieuwe strategie ook het besturingsmodel wordt aangepast.

Overleg met gemeenten en huurders

De inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet in 2015 zorgt voor meer zeggenschap van bewonersorganisaties. Ook regelt deze wet de samenwerking met de gemeenten. DeltaWonen heeft veel tijd en energie gestopt in het soepel laten werken van deze samenwerking en het bijbehorende driepartijenoverleg. Zowel de bewonersorganisaties als de gemeenten Zwolle en Kampen spreken met waardering over de inzet van deltaWonen op dit terrein. De gemeente Oldebroek is zuiniger in de beoordeling. Zij zou graag zien dat deltaWonen meer investeringen doet in gemeente. Tegelijk beseft zij dat de eigen keuze voor een andere woningmarktregio dit in de weg staat. De gemeente is overigens lovend over de relatie en de sfeer waarin de gesprekken worden gevoerd.

Als vertegenwoordiging van bewoners is de Centrale Bewonersraad de overlegpartij. Deze raad is in de afgelopen periode bijna volledig vernieuwd in haar samenstelling. Waar mogelijk ondersteunt deltaWonen met middelen en kennis om het CBR in staat te stellen haar rol te spelen. De corporatie ontvangt hiervoor veel waardering van de CBR.

Governance

Het hoge niveau van de Governance waar de vorige visitatiecommissie over rapporteerde is gehandhaafd. Dit is bewonderenswaardig omdat in de visitatieperiode bijna de gehele raad van commissarissen is verversd.

¹ de circulaire economie staat tegenover de benadering waarbij we steeds nieuwe producten aanschaffen, gebruiken en weggooien. Het circulaire model gaat er vanuit dat producten van nu de grondstoffen zijn voor later: na gebruik kunnen producten gedemonteerd worden en de materialen opnieuw gebruikt. Inclusie is een breed begrip maar staat in het kort voor: iedereen mag er zijn).

Een bijzondere situatie deed zich voor toen in maart 2015 de nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen vrijwel direct na zijn aantreden aftrad en een melding deed bij de Autoriteit woningcorporaties. De melding betrof enerzijds een geschil tussen de voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen en anderzijds dat naar zijn mening sprake was van mogelijke onregelmatigheden met betrekking tot de declaraties van de bestuurder. Ook meende hij dat de wijze waarop met de btw-compensatie werd omgegaan in relatie tot commissarisvergoedingen fout was.

Door de raad van commissarissen is een onderzoeksbureau ingeschakeld om deze melding te onderzoeken. De uitkomsten van het onderzoek zijn door deltaWonen gedeeld met de Autoriteit woningcorporaties. In het najaar 2015 heeft de Autoriteit woningcorporaties aan deltaWonen laten weten dat de raad van commissarissen adequaat heeft opgetreden naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek en de juiste maatregelen heeft genomen.

De hiervoor beschreven situatie heeft mede door de publiciteit die daarmee gepaard ging voor onrust gezorgd onder medewerkers en heeft veel tijd en aandacht gevraagd van de raad van commissarissen en de directeur-bestuurder. Daardoor is bijvoorbeeld het strategieproces later van start gegaan dan oorspronkelijk de bedoeling was.

Op initiatief van de raad van commissarissen is in 2016 een 'brede ontmoeting' georganiseerd tussen ondernemingsraad, Centrale Bewonersraad, managementteam, bestuur en raad van commissarissen. De raad van commissarissen nam dit initiatief om deze belanghebbenden beter te leren kennen, het eigen functioneren te verbeteren en de belanghebbenden in staat te stellen hun functioneren te verbeteren. Tijdens deze bijeenkomst heeft een uitgebreide evaluatie plaatsgevonden (onder externe begeleiding). De betrokken partijen hebben positieve en negatieve kenmerken over elkaar beschreven en hebben hier tijdens de bijeenkomst met elkaar over gesproken met als doel hiervan te leren. De opbrengst was enerzijds dat betrokkenen elkaar beter hebben leren kennen waardoor de relaties structureel zijn verbeterd en anderzijds ook meer begrip hebben gekregen voor elkaars rol en positie. De visitatiecommissie heeft inzage gehad in het verslag van de bijeenkomst. Wat opvalt, en door alle betrokken partijen zeer wordt gewaardeerd, is de openheid die de deelnemers naar elkaar betrachtten. De visitatiecommissie ziet de 'brede ontmoeting' als instrument dat ook andere corporaties zou kunnen helpen.

De raad van commissarissen benoemt in haar toezichtsvisie naast de rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord een vierde rol voor haarzelf, namelijk het in verbinding staan met de omgeving en daardoor weten wat er speelt.

Aan de rolinvulling die hierbij hoort wordt nog niet volledig vormgegeven. Er zijn formele contacten met de ondernemingsraad en de Centrale Bewonersraad. Ook de hiervoor beschreven brede ontmoeting draagt bij aan het voornemen aan te haken bij belanghebbenden. Uit de gesprekken met wethouders en partijen in zorg, onderwijs en welzijn blijkt dat die partijen niet of in zeer beperkte mate contact hebben met leden van de raad van commissarissen, terwijl dit wel op prijs wordt gesteld. Aan dit onderdeel kan nog worden gewerkt.

Position paper

Het beeld dat deltaWonen schetst in haar position paper is voor de visitatiecommissie in hoge mate herkenbaar. De position paper bevat derhalve een goede reflectie op de van belang zijnde onderwerpen in de visitatieperiode.

Aandachtspunten

1. Handhaaf het beleid om als grote partij in Zwolle en Kampen samen met de gemeenten het initiatief te nemen zo nodig op onconventionele wijze versneld te voorzien in de behoefte aan sociale woningen.
2. Bewaak dat de ambities pas houden met een gezonde werkdruk. De werknemers zijn zeer betrokken en bereid zich in te zetten. Met het grote aantal projecten en de invoering van een nieuw primair systeem bestaat het risico dat de balans doorslaat van een gezonde naar een ongezonde werkdruk.
3. Voorkom het 'interne' beeld dat deltaWonen vernieuwt om het vernieuwen; zorg voor voldoende aandacht voor de ambities voor de toekomst en voor de realisatie van afspraken in het nu.
4. Verken met de gemeente Oldebroek welke mogelijkheden er zijn binnen het kader van de nieuwe Woningwet om ook in die gemeente in uitbreidende nieuwbouw te investeren.
5. Communiceer naar samenwerkingspartners uitgebreider over de achtergrond van de meer zakelijke opstelling. Ga op zoek naar verdieping van de (samenwerkings)relatie en ga nog meer integraal werken.
6. Zoek een besturingsmodel dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie legt, passend bij de strategie en de organisatieontwikkeling die al in gang is gezet.
7. Ga door met de constructieve wijze waarop invulling wordt gegeven aan het tot stand komen van prestatieafspraken. Bouw het driepartijenoverleg verder uit. Ga door met het faciliteren en ter beschikking stellen van kennis en middelen aan de Centrale Bewonersraad.
8. Geef meer invulling aan de door de raad van commissarissen benoemde vierde rol van stakeholdermanagement. Zorg voor zichtbaarheid van de commissarissen bij partijen waarmee wordt samengewerkt.

1.3 Integrale scorekaart 2014-2017

De cijfers die in onderstaande tabel zijn weergegeven, zijn ontstaan vanuit de methodiek. In de volgende hoofdstukken is de motivering van deze cijfers opgenomen. Bij presteren naar opgaven en ambities geeft een 7 aan dat de corporatie presteert conform de opgave in het werkgebied. Bij de onderdelen presteren naar vermogen en governance levert het voldoen aan het ijkpunt een 6 op. De beoordelingen bij presteren naar belanghebbenden zijn de door de belanghebbenden uitgedeelde cijfers voor de corporatie en haar prestaties.

Presteren naar opgaven en ambities									
	Prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	7,5	7,7	7,3	7,0	-	7,3	75%	7,2
Ambities in relatie tot de opgaven							7	25%	
Presteren volgens belanghebbenden									
	prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties	7,2	7,0	7,3	7,3	7,3	7,3	7,2	50%	7,2
Relatie en communicatie							7,6	25%	
Invloed op beleid							7,0	25%	
Presteren naar vermogen									
								Weging	eindcijfer
Financiële continuïteit							8	30%	7,7
Doelmatigheid							7	30%	
Vermogensinzet							8	40%	
Governance									
							gemiddelde	Weging	eindcijfer
Besturing	Plan					7,0	7,3	33%	7,2
	Check					8			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,7	7,2	33%	
	Toetsingskader					7			
	Toepassing governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7			

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

1.4 Samenvatting

De visitatie van deltaWonen over de periode 2014-2017 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 5.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in februari 2018.

DeltaWonen is werkzaam in de woningmarktregio Zwolle Stedendriehoek. In de praktijk is het primaire werkgebied de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek (in het bijzonder de kern Wezep). DeltaWonen heeft bijna 15.000 verhuureenheden in haar bezit, waarvan ruim 13.000 woningen. Hiervan zijn bijna 8.000 woningen in Zwolle, ruim 4.200 woningen in Kampen en bijna 1.500 woningen in Oldebroek.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,3

deltaWonen heeft haar zaakjes op orde en presteert op alle onderdelen een 7 (ruim voldoende) en enkele keren een 8 (goed). Positief springen er 4 onderwerpen uit: het huisvesten van ouderen (door de inzet van deltaWonen voor het initiatief WW038), de kwaliteit van de dienstverlening (constante A-score in de Aedes Benchmark), duurzaamheid (de extra ambitie van elke woning label B) en nieuwbouw (hogere productie van nieuwbouwwoningen dan afgesproken).

De ambities passen bij de opgaven en in het werkgebied en overstijgen deze zelfs. Momenteel wordt een nieuw ondernemingsplan opgesteld.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,2

De verschillende categorieën belanghebbenden zijn tevreden over deltaWonen. Vooral de tevredenheid over de relatie en de communicatie is hoog. DeltaWonen is een gewaarde speler en partner in haar werkgebied. De gemeente Oldebroek vormt een beetje een dissonant bij de belanghebbenden op sommige onderdelen (zoals investeringen). Hier speelt de indeling van de gemeente Oldebroek in een andere woningmarktregio een rol, waardoor deltaWonen minder in Wezep mag investeren. Voor de gemeente Oldebroek is dit een lastig punt.

Presteren naar Vermogen: 7,7

In de visitatieperiode heeft deltaWonen haar solide financiële positie behouden terwijl zij de nodige investeringen in bijvoorbeeld nieuwbouw en duurzaamheid heeft gedaan. De inzet van vermogen wordt op een transparante manier inzichtelijk gemaakt. De doelmatigheid is op orde en scoort een 7, vooral door de constante A-score in de Aedes Benchmark.

Governance: 7,2

Alle onderdelen van de governance zijn op orde en scoren een 7 of hoger. Mooie uitschieters naar boven zijn de zelfevaluaties van de raad van commissarissen die daar zeer intensief en consciëntieus mee bezig zijn, en de introductie van de zogenaamde brede ontmoetingen (gezamenlijke bijeenkomsten van de raad van commissarissen, bestuur, managementteam, ondernemingsraad en huurdersvertegenwoordiging). In de PDCA-cyclus valt de uitgebreide en moderne rapportagevorm er positief uit (digitaal dashboard).

1.5 SWOT diagram

<u>Sterk</u> • Het weer gegroeide vertrouwen in en betrokkenheid bij elkaar (bestuurder in rvc, rvc in bestuurder, in organisatie, in medewerkers) • Open, gastvrije organisatie • Het A-team als intern knooppunt • Brede betrokkenheid bij lean werken • Positie in de stad Zwolle	<u>Zwak</u> • Meer ruimte vanuit MT / A-team bieden om op lager niveau zelfstandig beslissingen te nemen • Preventief werken in de wijk • Op onderdelen dalende klanttevredenheidsscore • Meer aandacht voor de ambitie zelf dan voor de realisatie ervan
<u>Kans</u> • Meer wederkerigheid in prestatieafspraken • Procesgerichte aanpak vertalen in organisatie?	<u>Bedreiging</u> • (Gevoel van) geringe betrokkenheid externe belanghebbenden bij strategiebepaling

2 Stichting deltaWonen

Stichting deltaWonen is in 2002 ontstaan door de fusie van een drietal corporaties: Woonstichting Eenvoud (opgericht op 19 februari 1906), Stichting Woondiensten Kampen (opgericht op 7 december 1939) en Stichting SavoWnv (opgericht op 1 augustus 1918).

DeltaWonen is werkzaam in de woningmarktregio Zwolle Stedendriehoek. In de praktijk is het primaire werkgebied de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek (in het bijzonder de kern Wezep). DeltaWonen heeft bijna 15.000 verhuureenheden in haar bezit, waarvan ruim 13.000 woningen. Hiervan zijn bijna 8.000 woningen in Zwolle, ruim 4.200 woningen in Kampen en bijna 1.500 woningen in Oldebroek. Met deze drie gemeenten heeft deltaWonen prestatieafspraken. In de prestatiemonitor Opgaven en Ambities (opgenomen in de bijlagen) is meer informatie opgenomen over het bezit van deltaWonen.

In het primaire werkgebied van deltaWonen zijn meerdere corporaties actief:

- SWZ met ongeveer 9.000 verhuureenheden in Zwolle.
- Openbaar Belang met ruim 2.600 verhuureenheden in Zwolle.
- Beter Wonen IJsselmuiden met 1.100 woningen in IJsselmuiden en omliggende kleine kernen.
- Omnia Wonen (circa 7.000 verhuureenheden) is actief in Amersfoort, Amstelveen, Arnhem, Assen, Den Haag, Doornspijk, Elburg, Ermelo, Harderwijk, Nunspeet, Putten, Steenwijk, Utrecht en Oldebroek.
- Stichting Studentenhuisvesting met 15.000 studentenkamers en woningen in Utrecht, Amersfoort, Maastricht, Tilburg, Rotterdam en Zwolle (circa 1.000 kamers).

Het hoofdkantoor van deltaWonen is gevestigd in Zwolle. Ook in Kampen heeft deltaWonen een vestiging voor haar huurders. In totaal zijn ongeveer 180 mensen in dienst van deltaWonen. Het bedrijf is een stichting en wordt geleid door een bestuurder. Het intern toezicht wordt uitgeoefend door een raad van commissarissen met zeven leden.

De missie en visie van deltaWonen (uit het Ondernemingsplan 2013) zijn:

Missie

‘Als maatschappelijk verantwoorde onderneming biedt deltaWonen nu en in de toekomst woon- en leefkwaliteit, in het bijzonder voor mensen die dat niet zelf kunnen realiseren. DeltaWonen durft daarbij onbevangen en verrassende keuzes te maken.’

Visie

‘deltaWonen kiest voor duurzaamheid als leidend principe in de toekomst. In de wereld om ons heen groeit het besef, dat duurzaamheid de enige manier is om leven van goede kwaliteit te behouden op onze planeet. Maar ook op andere terreinen wordt duurzaamheid gevraagd. De huidige financiële crisis laat zien dat een organisatie zich moet richten op stabiliteit en continuïteit. Dat het niet gaat om korte termijn doelstellingen, maar om toegevoegde waarde voor de toekomst. Wij voelen ons geïnspireerd door de woorden van J.F. Kennedy: ‘Vraag niet wat de wereld voor jou kan doen, maar wat jij voor de wereld kunt doen.’

‘Onder duurzaamheid verstaan we het verantwoord omgaan met de aarde, met mensen en met geld, zonder afwenteling op andere mensen, andere werelddelen of op de toekomst. Duurzaamheid speelt zich af op drie fronten: planet, people en profit. Planet houdt in dat deltaWonen duurzaam handelt op ecologisch terrein. Met people bedoelen wij dat deltaWonen waar mogelijk meewerkt aan een duurzame samenleving op maatschappelijk en sociaal-cultureel gebied. Tot slot is profit een belangrijk terrein waarop duurzaamheid gestalte moet krijgen.

Als onderdeel van ons streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen willen we een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. Woon- en leefkwaliteit is daar een onlosmakelijk onderdeel van. DeltaWonen ontwikkelt zich van een object- naar een subjectgerichte organisatie, van aanbod- naar vraaggestuurd.

DeltaWonen is deskundig op het gebied van wonen en het ontwikkelen van vastgoed, in het bijzonder voor mensen die om welke reden dan ook geen eigen woning in de vrije sector kunnen kopen of huren. We kiezen er heel bewust voor om ons op deze doelgroep te richten. Wanneer we voor andere doelgroepen werken, doen we dat uitsluitend om redenen van rendement of leefbaarheid in een wijk. We stellen onze klanten centraal bij de keuzes die we maken. We streven naar excellente dienstverlening: onze klanten goed helpen, weten wat zij willen en duidelijkheid bieden over wat we wel en niet kunnen leveren. Een goede kennis van klanten, woningen en dienstverlening is daarvoor een vereiste. De dienstverlening kan sterk verbeterd worden met de inzet van internet, sociale media en continu onderzoek. Uiteraard blijft voor klanten de mogelijkheid om telefonisch of via de Woonwinkels contact te zoeken.

DeltaWonen heeft een zakelijke instelling. Deze instelling is nodig om duurzaamheid te realiseren. We willen een zichzelf in stand houdend fonds zijn. We kiezen voor het creëren van waarde voor onze klanten en stakeholders en voor het realiseren van maatschappelijk rendement. Een zakelijke instelling betekent ook dat we efficiënt en klantvriendelijk willen werken. We kopen in bij leveranciers die ons duurzaamheidsprincipe onderschrijven en die aan onze eisen op dat terrein kunnen voldoen. We willen een relatie aangaan met competente medewerkers, die zich steeds kunnen blijven ontwikkelen. Voor onze medewerkers realiseren we een veilige en gezonde werkplek.’ (bron: Durf en Duurzaamheid 2.0, juli 2013)

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven worden verstaan:

“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

3.2 Opgaven in het werkgebied van deltaWonen

In dit hoofdstuk worden de prestaties van deltaWonen gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2014 tot en met 2017. In de visitatieperiode had deltaWonen prestatieafspraken met de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek en de Centrale Bewonersraad. Deze prestatieafspraken vormen de basis voor de beoordelingen in dit hoofdstuk. De eigen ambities van deltaWonen zijn vastgelegd in Durf en Duurzaamheid 2.0 (2013).

In de bijlagen is de Prestatiemonitor Opgaven en Ambities opgenomen, hierin zijn alle afspraken en prestaties overzichtelijk opgenomen.

3.3 Relevante ontwikkelingen

De visitatieperiode kenmerkte zich door een aantal interne en externe ontwikkelingen:

- De economische crisis waardoor de vraag naar koopwoningen sterk afnam en in het verlengde daarvan de vraag naar (goedkope) huurwoningen toenam.
- De verhuurderheffing die gaandeweg een steeds grote beslag is gaan leggen op de financiële middelen van corporaties.
- De herziene Woningwet, waarmee het werkveld van corporaties werd ingeperkt (in het bijzonder ten aanzien van duurdere huur en koop en ten aanzien van inzet op gebied van leefbaarheid) en waarvan de invoering een groot beslag heeft gelegd op de beschikbare personele capaciteit.
- Betrokkenheid van de huurdersorganisaties bij het opstellen van de prestatieafspraken; wisselingen van wethouders in de gemeenten Zwolle en Kampen.
- Interne perikelen (zie ook hoofdstuk governance) die een zware wissel hebben getrokken op de organisatie, maar waar door de organisatie er sterk op is ingezet deze niet ten koste te laten gaan van de prestaties.

3.4 Beoordeling prestaties

3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen heeft ruim voldaan aan de staatssteunnorm (conform artikel 48 van de Woningwet) in de jaren van de visitatie (93, 96, 97 en 96%).
- De Aw heeft in 2017 voor het eerst een oordeel gegeven over de norm voor passend toewijzen in 2016 (conform artikel 46 van de Woningwet). Daar voldeed deltaWonen volgens Aw in dat jaar niet aan. DeltaWonen is van mening dat dat wel het geval was, gezien het geringe verschil in berekening is hier door deltaWonen geen bezwaar tegen gemaakt. In 2017 voldeed deltaWonen ook aan de norm.
- DeltaWonen en de andere corporaties hebben afspraken gemaakt over het aantal woningen dat beschikbaar wordt gesteld voor specifieke doelgroepen. Over het algemeen worden daarvan door instellingen minder gebruikt. Daarmee voldoen de corporaties (en dus ook deltaWonen) aan de vraag.
- Met betrekking tot vergunninghouders zijn er alleen concrete toewijzingsafspraken met de gemeente Oldebroek. Overigens niet in aantallen maar in percentages van het aantal vrijkomende woningen. Deze afspraken zijn nagekomen.
- Het beeld van de gemeenten is dat deltaWonen de afspraken voor wat betreft de huisvesting van statushouders nakomt.

Daarmee zijn de prestaties van deltaWonen gelijk aan de opgaven en beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende).

Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen heeft zich gedurende de visitatieperiode gehouden aan de huursomstijgingen zoals deze door de Rijksoverheid zijn voorgeschreven.
- De prestatieafpraak in Zwolle is dat de corporaties hun eigen sociale huurvoorraad op peil houden. Dat heeft deltaWonen gedaan, met zelfs een lichte groei van het aantal zelfstandige huurwoningen. Hetzelfde geldt voor Oldebroek.
- In Zwolle is in 2017 gestart met de bouw van de 40 semipermanente woningen. Deze zijn begin 2018 opgeleverd. Dit was een afspraak met de gemeente Zwolle.
- Het voorkomen van huurachterstanden is in de afgelopen jaren een belangrijk onderwerp geweest bij deltaWonen. Over de aanpak zijn procesmatige afspraken gemaakt met de gemeenten. De aantallen huishoudens met een huurachterstand blijven ongeveer gelijk evenals het aantal huishuizingen. De eigen norm voor huurachterstanden is in 2015 nipt overschreden, in de andere jaren is deltaWonen binnen de eigen norm gebleven.

Alles overziende zijn de prestaties gelijk aan de opgaven en scoort deltaWonen ruim voldoende (7).

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
Betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen verhuurt honderden woningen aan zowel individuele huurders met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte als aan zorgorganisaties ten behoeve van specifieke doelgroepen.
- Ongeveer een derde van woningen van deltaWonen zijn nultredewoningen.
- Met de gemeente Oldebroek zijn afspraken over het huisvesten van specifieke doelgroepen. Deze afspraken worden door deltaWonen nagekomen.
- De afspraken op dit terrein betreffen vooral investeringen in vastgoed en komen bij dat onderdeel terug.
- DeltaWonen is een van de initiatiefnemers van WWZ038, een samenwerkingsverband van corporaties en welzijns- en zorginstellingen in Zwolle. Vanuit WWZ038 is een programma aangestuurd dat het mogelijk moeten maken dat inwoners van Zwolle met een zorgvraag zelfstandig kunnen blijven wonen op de plek waar zij zich thuis voelen. Dit initiatief heeft landelijk een voorbeeldfunctie gehad voor de aanpak van het scheiden van wonen en zorg. Ook in Kampen is deze aanpak (succesvol) overgenomen.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen op dit gebied de opgaven overtreffen en scoort een 8 (goed).

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- Samen met de andere corporaties in de regio en De Herberg wordt gezorgd dat niemand zonder dak hoeft te zijn. deltaWonen draagt met 200.000 euro substantieel bij aan deze voorziening in Zwolle.
- Hetzelfde vindt plaats voor de vrouwenopvang in Overijssel. Ook hieraan dragen deltaWonen en de andere corporaties financieel bij.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat deltaWonen op dit gebied presteert conform de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften / bewoners met beperkingen overige personen	8 7
Oordeel	7,5

3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- Er zijn geen specifieke afspraken met de gemeenten over de kwaliteit van de woningen, behoudens de energieprestaties. Deze worden echter verderop in deze paragraaf behandeld.
- De woningen van deltaWonen scoren zeer goed in de conditiemetingen. 99% van de woningen heeft score 1 of 2. Met name in de periode 2014 - 2016 heeft deltaWonen hierin een enorme slag gemaakt.
- In de Aedes Benchmark scoort de technische kwaliteit een B, evenals de ervaren woonkwaliteit.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen gelijk zijn aan de eigen ambities en scoort een 7 (ruim voldoende).

Kwaliteit dienstverlening

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- DeltaWonen wil haar klanten excellente dienstverlening bieden. En dat doet zij ook. De afgelopen 3 jaar heeft deltaWonen steeds een A gescoord in de Aedes Benchmark. Op onderdelen daalt de score enigszins (althoewel deze ook op die punten nog steeds hoger is dan bij andere corporaties).
- De interne doelstelling is om 80% van de binnenkomende telefoontjes binnen 30 seconden aan te nemen. Dat percentage haalt deltaWonen elk jaar ruimschoots. En er wordt ook in 85% het juiste antwoord gegeven.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen de eigen ambities overtreffen en scoort een 8 (goed).

Energie en duurzaamheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen heeft naast de landelijke afspraken over de energieprestaties, ook specifieke afspraken gemaakt in haar werkgebied over de energietransitie.
- De landelijke afspraak om eind 2020 gemiddeld label B te hebben, lijkt deltaWonen te gaan halen met het huidige realisatietempo.
- De afspraak in het werkgebied is om alle woningen eind 2023 minimaal label B te laten hebben. En met de huidige werkwijze lijkt ook dat realiseerbaar.
- DeltaWonen voert verschillende experimenten uit ten aanzien van verduurzaming. Op die manier wordt op kleine schaal ervaring opgedaan met de verschillende mogelijkheden maar kan deltaWonen ook optimaal inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen de opgaven overtreffen en scoort een 8 (goed).

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	7
kwaliteit van dienstverlening	8
energie en duurzaamheid	8
Oordeel	7,7

3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

Nieuwbouw

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- In de visitatieperiode zijn met de gemeenten afspraken gemaakt om 845 woningen nieuw te bouwen. DeltaWonen heeft in deze periode 958 woningen gebouwd.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen op dit gebied de opgaven overtreffen (8).

Sloop, samenvoeging

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen heeft 224 woningen uit de exploitatie genomen, gesloopt in het kader van vernieuwbouw (dit betrof voornamelijk De Nieuwe Haven te Zwolle (159 woningen)).
- Het slopen van woningen is geen ambitie op zich maar een noodzaak om tot kwaliteitsverbetering te kunnen komen, vooral op energetisch terrein.

Alles overziend, concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen op het gebied van sloop gelijk zijn aan de opgaven (7).

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen had gedurende de visitatieperiode geen afspraken of ambities over de verbetering van bestaand bezit, anders dan de verduurzaming daarvan. Dit is echter al in paragraaf 3.4.3 beoordeeld.

Maatschappelijk vastgoed**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen had gedurende de visitatieperiode geen afspraken of ambities over maatschappelijk vastgoed.

Verkoop**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot dit oordeel:

- DeltaWonen heeft met alle drie de gemeenten afspraken gemaakt over de aantallen te verkopen woningen.
- Gedurende de visitatieperiode heeft deltaWonen zich aan deze afspraken gehouden. Er zouden maximaal 155 woningen verkocht mogen worden. Dit zijn er uiteindelijk 154 geworden.

Alles overziend, concludeert de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen op het gebied van verkoop gelijk zijn aan de opgaven (7).

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
nieuwbouw	8
sloop / samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	-
maatschappelijk vastgoed	-
verkoop	7
Oordeel	7,3

3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten**Leefbaarheid****De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- DeltaWonen heeft geen specifieke, concrete afspraken over leefbaarheid.

- In de driejaarlijks meting (uitgevoerd in 2013 en in 2016) scoort de woning een 7,1 en de woonomgeving een 7,2 in 2016 (was een 7,0 in 2013).
- DeltaWonen voert jaarlijks tientallen schouwen uit samen met bewoners.

De visitatiecommissie concludeert dat de prestaties van deltaWonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

Wijk- en buurtbeheer

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- DeltaWonen heeft geen specifieke, concrete afspraken over de ontwikkeling van wijken en buurten, anders dan meer procesmatig afspraken over natuurlijke wijkontwikkeling, samen met alle andere partijen.
- DeltaWonen is actief in de wijken en buurten, al dan niet door deelname aan de sociale wijkteams.
- Externe partijen geven aan dat er altijd een beroep te doen is op deltaWonen als situaties daar om vragen.

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

Aanpak overlast

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De visitatiecommissie komt op basis van de volgende overwegingen tot een oordeel:

- DeltaWonen heeft geen specifieke, concrete afspraken over de aanpak van overlast.
- DeltaWonen is actief in de wijken en buurten, al dan niet door deelname aan de sociale wijkteams.
- Externe partijen geven aan dat er altijd een beroep te doen is op deltaWonen als situaties daar om vragen.

Alles overziend oordeelt de visitatiecommissie dat de prestaties van deltaWonen gelijk zijn aan de opgaven (7).

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
leefbaarheid	7
wijk- en buurtbeheer	7
aanpak overlast	7
Oordeel	7,0

3.4.6 Overige opgaven en prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

Er zijn geen overige opgaven en prestaties die niet elders aan de orde zijn gekomen en wel beoordeeld zouden moeten worden.

3.5 Beoordeling van de ambities

3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De ambities van deltaWonen zijn opgenomen in het Ondernemingsplan Durf en Duurzaamheid 2.0, juli 2013. In totaal zijn 8 doelstellingen geformuleerd, inclusief de kritische succesfactoren die daarbij horen:

'People

We kennen onze klant en markt en leveren kwalitatief goede producten en diensten waar vraag naar is. We sluiten en onderhouden vitale coalities die een versterkend effect hebben op het woongenot en een of meer van de schakels in de keten wonen, werken, leren, vrije tijd en goede zorg.

DeltaWonen richt zich op goed werkgeverschap en werknemerschap. Hierbij gaat de aandacht uit naar de ontwikkeling van de medewerker, werkplezier, zingeving, leiderschap en eigen verantwoordelijkheid

Profit

Onze medewerkers werken continu aan het verbeteren van onze productiviteit en kwaliteit van producten en diensten.

Gegeven de maatschappelijke taak realiseert deltaWonen een maximaal financieel rendement.

Onze woningen zijn betaalbaar voor alle huurders. Woningen zijn betaalbaar als maximaal 40% van het netto maandinkomen wordt besteed aan integrale woonlasten, dat wil zeggen de huur- en energielasten minus eventuele huurtoeslag.

Planet

We richten onze integrale bedrijfsvoering zoveel als mogelijk duurzaam en maatschappelijk verantwoord in.

Wij investeren in duurzame woningen. Op lange termijn streven we naar energie neutrale woningen.'

Om de strategische doelstellingen te kunnen realiseren maakt deltaWonen investerings-, onderhouds- en afdelingsplannen. Deze plannen leggen zij vast in de 10-jaars meerjarenbegroting. Elk najaar krijgt deze de begroting een update op basis van op actuele ontwikkelingen, nieuwe regelgeving en eventuele bijsturing in beleid. In de jaarplannen (per afdeling) is een directe verbinding gelegd met de strategische doelstellingen.

3.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van deltaWonen met een 7.

DeltaWonen heeft een document waarin haar ambities op een hoog abstractieniveau zijn verwoord. Deze ambities stemmen overeen met het ambitieniveau in het werkgebied van deltaWonen. Jaarlijks worden deze ambities vertaald in een jaarplan. Het ambitiedocument is vastgesteld begin 2013. Anno 2017 wordt gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan. Daarmee voldoet deltaWonen aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overweging:

- DeltaWonen probeert telkens vanuit haar eigen ambities ook andere partijen verder te krijgen. Voorbeelden hiervan zijn de succesvolle samenwerking in WWZ038 en de Versnellingsactie om samen met de gemeente snel te komen tot (veel) nieuwbouw sociale huurwoningen in Zwolle. Hierdoor ontstaat een bredere professionalisering in het werkgebied op basis van een samen gedeeld ambitieniveau.

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De uitvoering van de Versnellingsactie in Zwolle en de herstructureringsopgave in Kampen.
- De ambities op het terrein van verduurzaming (alles minimaal label B eind 2023).
- De keuze om niet alleen in te zetten op duurzaamheid in enge zin (energielabel B), maar juist ook op sociale duurzaamheid.
- Het geslaagde experiment om eerstejaars leerlingen metselen en timmeren van het ROC (onder begeleiding van een aannemer) in te zetten bij een van de nieuwbouwprojecten.

3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,2 op presteren naar opgaven en ambities.

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relatie tot de opgaven voor 25%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
huisvesten primaire doelgroep	7,0	
huisvesten specifieke doelgroepen	7,5	
kwaliteit woningen en woningbeheer	7,7	
(des)investeren in vastgoed	7,3	
kwaliteit wijken en buurten	7,0	
overige / andere prestaties	-	
Oordeel	7,3	7
Gewogen oordeel		7,2

4 Presteren volgens belanghebbenden

4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelen.
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per belanghebbendengroep.

4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

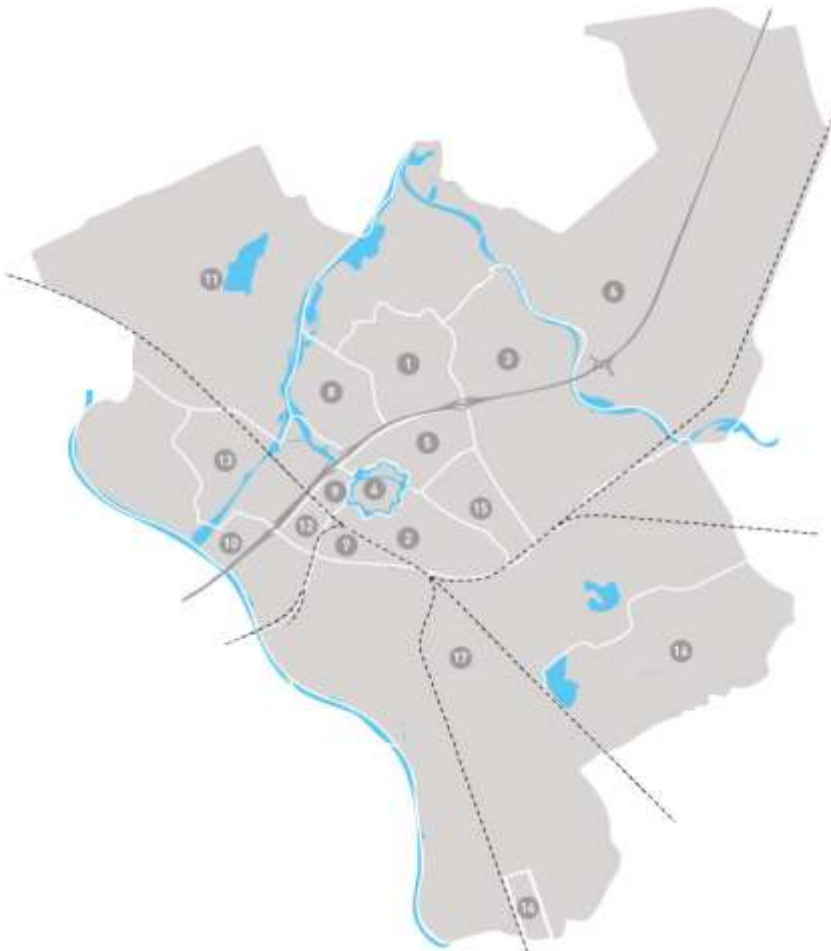
In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

DeltaWonen is werkzaam in de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

Gemeente Zwolle

Zwolle is de hoofdstad van de provincie Overijssel en tevens Hanzestad. Zwolle ligt aan het Zwarte Water en de Overijsselse Vecht en is via het Zwolle-IJsselkanaal verbonden met de IJssel. De stad ligt in de regio IJsseldelta. De gemeente telt 125.709 inwoners (30 april 2017, bron: CBS) en is qua inwonertal de tweede stad van Overijssel, na de stad Enschede.



Zwolle is verdeeld in 17 wijken (de nummers corresponderen met het kaartje hierboven): 1. Aa-landen, 2. Assendorp, 3. Berkum, 4. Binnenstad, 5. Diezerpoort, 6. Haerst-Tolhuislanden, 7. Hanzeland, 8. Holtenbroek, 9. Kamperpoort, 10. Spoolde, 11. Stadshagen, 12. Veerallee, 13. Westenholtte, 14. Windesheim, 15. Wipstrik, 16. Wijthmen en 17. Zwolle-Zuid.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren R. de Heer, wethouder, R. van Dijk, programmaleider strategische woonagenda, de heer H. Procé, directeur sociaal domein, mevrouw J. Wierbos, teamleider Sociaal Wijk Team – West en de heer R. Lonis, medewerker Sociaal Wijk Team.

Gemeente Kampen

Kampen is een gemeente in de provincie Overijssel, genoemd naar de hoofdplaats, de stad Kampen. In Kampen wonen 52.777 inwoners (30 april 2017), waarmee zij op de lijst van grootste gemeenten in Nederland op plaats 72 staat. Haar oppervlakte bedraagt zo'n 162 km², waarvan slechts een klein gedeelte water. Gedeeltelijk ligt de gemeente in het Nationaal Landschap IJsseldelta. Zij is bestuurlijk door middel van een Netwerkstad-overeenkomst verbonden met Zwolle.

De gemeente Kampen bestaat uit verschillende plaatsen. Aan de linkeroever van de IJssel ligt de stad Kampen met 35.335 inwoners. Aan de overzijde van de rivier ligt IJsselmuiden, de op een na grootste kern van de gemeente met 11.840 inwoners. Het dorp Grafhorst (1.020 inw.) ligt aan het Ganzendiep ten noorden van IJsselmuiden. Stroomopwaarts langs de IJssel liggen de dorpen Wilsum (850 inw.), 's-Heerenbroek (625 inw.) en Zalk (480 inw.).

De visitatiecommissie heeft gesproken met de dames M. Spijkerman, wethouder en M. Goudbeek, beleidsmedewerker wonen.

Gemeente Oldebroek

Oldebroek is een gemeente in de provincie Gelderland. De gemeente telt 23.330 inwoners (30 april 2017, bron: CBS) en heeft een oppervlakte van 98,78 km². Hoofdplaats is de gelijknamige kern Oldebroek. De overige kernen zijn Bovenveen, Eekt, Hattemerbroek, Kerkdorp, 't Loo, Mullegen, Noordeinde, Oosterwolde, Posthoorn, Lapstreek, Voskuil, Wezep en Trutjeshoek.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer H. Westerbroek, wethouder, mevrouw J. de Recht, beleidsmedewerker volkshuisvesting en T. Scholten, medewerker Sociaal Wijk Team Oldebroek.

Stichting Centrale Bewonersraad deltaWonen

De Stichting Centrale Bewonersraad deltaWonen is de wettelijke vertegenwoordiger van alle huurders van deltaWonen. Dit omvat het gehele werkgebied van deltaWonen, te weten de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek. Op basis van de Wet op het overleg huurders verhuurder hebben deltaWonen en de Bewonersraad deltaWonen een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. De Bewonersraad mag drie commissarissen voordragen voor de raad van commissarissen, de zogenaamde huurders-commissarissen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de dames A.H. Knoeff en M. Slok, leden van het bestuur.

Naast de Centrale Bewonersraad deltaWonen zijn er ook bewonerscommissie actief. In Zwolle zijn dat: Bewonerscommissie Van Speijkveste, Bewonerscommissie Weteringstaete, Bewonersvereniging Spui/Biesboschflats, Bewonerscommissie Keersluis, Vereniging Groepswonen van Senioren Zwolle Swaenenborch, Bewonerscommissie Fermate. In Kampen zijn dat Bewonerscommissie Ommeland/Volcmar, Bewonerscommissie Terra, Bewonerscommissie Hagenzicht. In Wezep zijn dat Bewonerscommissie de Krone, Bewonerscommissie Heesterhof, Bewonerscommissie Turfhorst.

Maatschappelijke instellingen

De **RIBW Groep Overijssel** biedt in 25 gemeenten in Overijssel ondersteuning en begeleiding aan mensen met beperkingen als gevolg van psychiatrische en/of psychosociale problemen. De ondersteuning is erop gericht mensen zoveel mogelijk zelf vorm te laten geven aan hun leven. RIBW GO biedt beschermd wonen, ambulante hulp aan cliënten die zelfstandig wonen en ondersteuning bij werken en leren. RIBW GO werkt samen met andere partners in het sociale domein zoals de GGZ, jeugdzorg, verslavingszorg, forensische psychiatrie, ouderenzorg, maatschappelijke opvang, verstandelijk gehandicaptenzorg, woningcorporaties, thuiszorg en welzijn.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer J. Collette, lid raad van bestuur en mevrouw A. Journee, relatiemanager.

Travers werkt aan leefbare buurten en vitale, veilige wijken. Als maatschappelijke onderneming staat Travers dicht bij de mensen. Zij maakt verbinding tussen kinderopvang, onderwijs, welzijnswerk, cultuur, sport en zorg. Travers verbindt mensen en vergroot, met haar activiteiten, de kracht van het

samenleven binnen de wijken. Doomijn, Travers Welzijn, ZwolleDoet! en Hedon geven elk op hun eigen wijze invulling aan de missie. Samen zijn zij Travers.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heren W. Bosch, bestuurder en D. van den Beld, opbouwwerker.

LIMOR (Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie) is er voor mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en daardoor moeilijkheden ervaren met zelfredzaamheid, maatschappelijke participatie, dakloos zijn of dat dreigen te worden en nergens anders terecht kunnen. Tegelijkertijd wil LIMOR ervoor zorgen dat die mensen daar terecht komen waar ze het best op hun plek zijn. LIMOR is een professionele en klantgerichte organisatie die met haar samenwerkingspartners vele vormen van opvang en ondersteuning biedt.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw G. Huisjes, innovatie- en accountmanager regio Overijssel.

Zwolle kent 3 grote onderwijsinstellingen voor MBO en HBO: **het Deltion College** (MBO met 7 opleidingscolleges), **Windesheim** (HBO) en **Landstede** (MBO). De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw S. Ingelse, directeur Sport, Opvoeding en Maatschappij & Veiligheid van Deltion, de heer D.P. Halbesma, manager Bedrijfsvoering van Windesheim, en de heer P. Van der Vegt, directeur huisvesting & facilitair van Landstede.

Stimenz is een organisatie voor sociaal werk voor Apeldoorn en de Veluwe. Burgers in het werkgebied kunnen vertrouwen op de inzet en betrokkenheid van de 200 medewerkers en ongeveer 900 vrijwilligers van Stimenz. Samen maken zij werk van het vergroten van welbevinden, burger- en buurtkracht.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw T. Scholten, medewerker Sociaal Wijk Team Oldebroek / maatschappelijk werk).

De visitatiecommissie heeft ook gesproken met de heer R. Bakker, operationeel expert Zwolle-Noord, **Nationale Politie**.

4.4 Belanghebbenden over deltaWonen

4.4.1 Typering van deltaWonen

Aan de belanghebbenden is gevraagd deltaWonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. DeltaWonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als sociaal, deskundig, professioneel, meedenkend, ambitieus en vernieuwend.



4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over deltaWonen

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,2

DeltaWonen ontvangt een mooie 7,2 van haar belanghebbenden als het om de maatschappelijke prestaties gaat. Dit beeld is ongeveer hetzelfde over alle 5 prestatievelden: van een 7,0 tot een 7,3. Er zit wel wat verschil in beoordeling door de verschillende groepen belanghebbenden. De huurders scoren relatief het laagst (gemiddeld een 6,7), gevolgd door een 7,4 van de gemeenten en een 7,6 gemiddeld van de overige belanghebbenden. De scores van de huurders zijn door het grote aantal respondenten (166) uiteraard sterk naar een gemiddelde getrokken. In de individuele beoordelingen zijn grote verschillen te zien (van heel positief naar heel negatief). De vertegenwoordigers van de CBR geven gemiddeld een iets hoger waardering in hun scores (gemiddeld een 7,0) dan de gemiddelde huurder.

Huisvesten van de primaire doelgroep (7,2)

Zwolle, Kampen en Oldebroek zijn tevreden over de prestaties die deltaWonen laat zien op het gebied van huisvesten van de primaire doelgroep. Toewijzen gaat conform de regels. Ook de huurders en de overige belanghebbenden zijn het hiermee eens. De CBR voelt zich goed betrokken bij de jaarlijkse discussie over de huurverhoging.

Huisvesten bijzondere doelgroepen (7,0)

Bij de gemeenten scoort dit beleidsveld het laagst. Dit komt vooral door de beoordeling van de gemeente Oldebroek die vindt dat deltaWonen meer voor bijzondere doelgroepen zou kunnen doen in Wezep. Hier speelt de indeling van de gemeente Oldebroek in een andere woningmarktregio een rol, waardoor deltaWonen minder in Wezep mag investeren. Voor de gemeente Oldebroek is dit een lastig punt. Zowel de huurders als de overige belanghebbenden zijn tevreden over dit prestatieveld.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer (7,3)

Bij de gemeenten scoort deltaWonen vooral hoog door de duurzaamheidsambities die geformuleerd zijn en die nu ook 'op stoom' komen in de uitvoering. Niet alleen wil deltaWonen eind 2020 gemiddeld een label B, maar moeten alle woningen in 2023 label B hebben. Ook de huurders zijn hier tevreden over. Onderdeel van dit prestatieveld maakt ook de dienstverlening uit. De CBR scoort hier ook een 7 of hoger, terwijl het gemiddelde vanuit de individuele huurders een 6,7 is. Met een gemiddelde van een 7,8 zijn ook de overige belanghebbenden zeer positief over de woningen en het woningbeheer van deltaWonen.

(Des)investeren in vastgoed (7,3)

Zowel in Zwolle als Kampen wordt deltaWonen als een belangrijke speler en motor gezien in de uitbreiding en vernieuwing van de sociale voorraad. In Zwolle is enige jaren geleden de versnellingsactie ingezet om 400 extra woningen te bouwen op inbreidingslocaties, waarvan deltaWonen een belangrijk deel voor haar rekening neemt. In het begin van de visitatieperiode zijn veel studenteneenheden door deltaWonen gerealiseerd. De wethouder gaf hiervoor zelfs een 10. In Kampen is men ook uitermate tevreden over de inzet van deltaWonen. Een mooi voorbeeld is ook de vernieuwing die deltaWonen doorvoert in haar bezit in de binnenstad van Kampen (met veelal een monumentenstatus) en de Hanzewijk. De wethouder gaf hiervoor een 9. In Oldebroek wordt hier wat ambivalentier tegenaan gekeken. De wethouder gaf een 5. Hier speelt de indeling van de gemeente Oldebroek in een andere woningmarktregio een rol, waardoor deltaWonen minder in Wezep mag investeren. Voor de gemeente Oldebroek is dit een lastig punt. Het feit dat deltaWonen Oldebroek geadviseerd heeft voor de woningmarktregio Zwolle Stedendriehoek te kiezen doet daar niets aan af.

De CBR zit op ruim een 7, de individuele huurders met een 6,7 iets lager. Maar ook daaruit spreekt tevredenheid. De overige belanghebbenden scoren een 7 of hoger. Vooral een aantal projecten voor bijzondere doelgroepen zijn in het oog gesproken en leveren een hoge waardering op.

Kwaliteit wijken en buurten (7,3)

De kwaliteit van wijken buurten wordt door Zwolle en Kampen met een 8 goed beoordeeld. De gemeente Oldebroek is minder enthousiast en vindt dat deltaWonen zich te weinig laat zien in Wezep. De huurders zijn met een 6,7 tevreden over de kwaliteit van wijken en buurten. De CBR kijkt hier naar beneden van af met een 6,4. Dat is het laagste door hen gegeven cijfer. Overigens wordt dit vooral veroorzaakt door 1 van de leden van de CBR, die verwacht dat de corporatie zich meer inzet voor het integraal wijkbeheer, ook al heeft de corporatie daar niet direct invloed op (zoals openbaar vervoer). De overige belanghebbenden scoren een 7,5. De visitatiecommissie heeft met een groep belanghebbenden gesproken waar deltaWonen specifiek mee werkt in de wijken en buurten (maatschappelijk werk, politie, welzijn en dergelijke). In paragraaf 4.7 wordt hier uitgebreid op ingegaan.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,6

Zonder uitzondering is iedereen zeer tevreden over de relatie en de communicatie met deltaWonen. Het is prettig werken met deltaWonen. De medewerkers zijn open en toegankelijk. Soms zit daar enige ambivalentie in: deltaWonen wordt door de meeste partijen ervaren als een zakelijke partij wat onderhandelingen soms moeilijk maakt, terwijl het ook wel als een pluspunt gezien wordt omdat zo helder is wat deltaWonen wel en vooral ook niet wil.

En alhoewel de positie van deltaWonen in Oldebroek niet is zoals de gemeente dat zou wensen, is de relatie tussen beide partijen prima.

Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,0

De tevredenheid van de belanghebbenden op de mate van invloed op het beleid van deltaWonen is ook prima te noemen. Bij de gemeenten wordt gevoeld dat echt samen gewerkt wordt om de ambities te realiseren. Alleen de gemeente Oldebroek vormt hier een uitzondering op, zoals al eerder is aangegeven. De CBR ervaart een intrinsieke motivatie van deltaWonen om de huurders-vertegenwoordiging een goede rol en positie te geven in het gezamenlijke overleg. De overige belanghebbenden zien vooral dat deltaWonen zich breed inzet voor Zwolle. Als het nodig is kunnen zij een beroep doen op deltaWonen.

Zorg- en welzijnspartijen geven aan dat deltaWonen nog wel eens bureaucratisch overkomt. Dan zijn deelnemers aan een overleg niet gemandateerd en moeten ze weer terug. Dat kan dan tot andere uitkomsten leiden.

Als tip wordt vanuit verschillende overige belanghebbenden wel aangegeven dat het wellicht zinvol zou kunnen zijn regelmatig informatie uit te wisselen over lopende ontwikkelingen zonder dat er direct van samenwerking of iets dergelijks sprake is of zou moeten zijn.

4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabellen zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

In de eerste tabel is weergegeven hoe de huurders deltaWonen beoordelen met cijfers. De eerste kolom is de beoordeling door de leden van de Centrale Bewonersraad. Daarnaast hebben vele individuele huurders die onderdeel uitmaken van de klantenpanels van deltaWonen gereageerd via een enquête. Deze beoordelingen zijn in de 2^e kolom weergegeven.

	Prestatievelden	Centrale Bewonersraad	individuele huurders	gemiddelde cijfers
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N = 5</i>	<i>N = 166</i>	<i>N = 171</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	7,0	6,6	6,6
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	7,2	6,6	6,6
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	7,0	6,7	6,7
	4. (des)investeren vastgoed	7,2	6,7	6,7
	5. kwaliteit wijken en buurten	6,4	6,7	6,7
	6. overige / andere prestaties	-	-	-
	Gemiddelde	7,0	6,7	6,7
	De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie	7,4	6,5	6,5
	De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,4	6,5	6,5

In de tweede tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). Dit betreft zorgpartijen, collega-corporaties en overigen.

	Prestatievelden	Zorg- partijen	Collega- corporaties	Overige	gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N = 7</i>	<i>N = 5</i>	<i>N = 7</i>	<i>N = 19</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	6,7	7,7	7,7	7,4
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	6,8	7,8	7,5	7,4
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	7,6	7,7	8,0	7,8
	4. (des)investeren vastgoed	7,5	8,3	7,5	7,8
	5. kwaliteit wijken en buurten	6,8	7,2	8,1	7,5
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	Gemiddelde	7,1	7,8	7,8	7,6
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,9	8,2	8,4	8,2
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		6,6	7,2	8,0	7,3

In het werkgebied van deltaWonen is sprake van drie gemeenten, de beoordelingen van de drie gemeenten zijn in onderstaande tabel opgenomen.

	Prestatievelden	Gemeente Zwolle	Gemeente Kampen	Gemeente Oldebroek	gemiddel de cijfer
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	8,0	8,0	7,0	7,7
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	6,0	7,0
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	8,0	8,0	7,0	7,5
	4. (des)investeren vastgoed	8,0	9,0	5,0	7,3
	5. kwaliteit wijken en buurten	8,0	8,0	5,0	7,7
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	Gemiddelde	8,0	8,0	6,0	7,4
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		8,0	8,0	8,0	8,0
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		8,0	7,0	6,0	7,2

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

	Prestatievelden	huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N = 171</i>	<i>N = 3</i>	<i>N = 19</i>	<i>N = 193</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	6,6	7,7	7,4	7,2
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	6,6	7,0	7,4	7,0
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	6,7	7,5	7,8	7,3
	4. (des)investeren vastgoed	6,7	7,3	7,8	7,3
	5. kwaliteit wijken en buurten	6,7	7,7	7,5	7,3
	6. overige / andere prestaties	-	-	-	-
	Totaal	6,7	7,4	7,6	7,2
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		6,5	8,0	8,2	7,6
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		6,5	7,2	7,3	7,0

*de drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor deltaWonen. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

Gemeenten

- nog meer aandacht voor doorstroming
- timing communicatie bij planontwikkeling
- bewoners eerder betrekken bij renovatieplannen
- werken aan gezamenlijke visie op mensen, de straat en de buurt
- doorontwikkeling binnen de kaders van de woningwet. Wat mag wel / niet e.d.
- meer afstemming / betrokkenheid bij plannen
- aandacht voor de relatie tijdens onderhandelingen
- meer oog voor doelmatigheid
- verder gaan met doorontwikkeling strategie wonen.

Huurders

- huurdersorganisatie op tijd betrekken bij renovaties / groot onderhoud
- oprecht luisteren naar CBR

- frontoffice pro actiever met evaluaties
- deskundigheid bevorderen van huurdersorganisatie
- adviezen CBR meer opvolgen
- woonconsulenten huurders actiever laten benaderen (terugkoppeling bij vragen)
- betrekken bij energiezuinige projecten
- minder goednieuwsshow spelen
- leesbevestiging sturen bij vragen van huurders.

Overige belanghebbenden

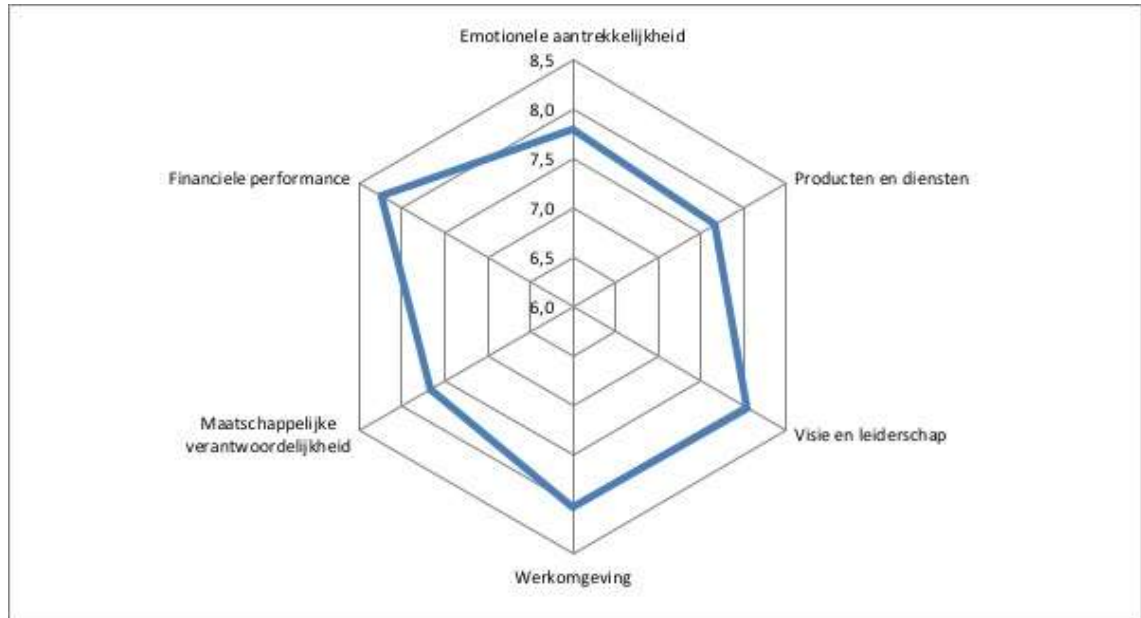
- samenwerking met sociaal raadslieden
- communicatie via nieuwsbrief
- samenwerking op terrein scholing medewerkers
- periodiek overleg
- bereikbaarheid en respons van medewerkers
- zeggenschap gebruiker
- meer afstemming
- afstemming middellange termijn agenda
- nieuwe investering in studentenhuysvesting realiseren (talentenplein)
- in gesprek blijven
- bereikbaarheid i.v.m. sociale problematiek
- woonconsulenten meer ruimte geven
- mensen aannemen vanuit de participatiewet
- niet alleen plannen maar ook doen
- meer studentenhuysvesting
- welzijnsvraagstukken doorspelen naar WijZ
- nieuwsbrief
- besluitvaardigheid verbeteren
- contactmanager met mandaat
- meer ruimte geven
- politie meenemen in de plannen
- preventief investeren
- keuzes maken
- doorstroming vanuit studentenhuysvesting
- tijdig communiceren over wijzigingen in gemaakte afspraken
- ruimte voor maatwerk
- investeren in sociale kwaliteit.

4.5 deltaWonen's reputatie

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met divers belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over deltaWonen. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

deltaWonen scoort een 7,9 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. Hoog scoren vooral de financiële performance, visie en leiderschap en werkomgeving. Lager dan het gemiddelde scoren producten en diensten en maatschappelijk verantwoordelijkheid, maar ook dat blijven mooie cijfers.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model bestaat.

4.6 Waardering van het tripartite overleg

DeltaWonen is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het driepartijenoverleg overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen deltaWonen. Dit maakt de beoordeling van deltaWonen door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van deltaWonen heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête is hiervoor gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"².

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,6. Hierbij zijn de 3 gemeenten als 1 partij aangemerkt. Zij scoren als groep ook het hoogst met een 7,9. Dat is een mooi cijfers. De huurdersvertegenwoordiging daarentegen scoort wat lager dan het gemiddelde: een 7,2. Iedereen is uitermate tevreden over de sfeer van het gezamenlijk overleg (allen hoger dan een 8). Ook de bereidheid om knopen door te haken door bestuurders wordt hoog gewaardeerd door de 3 partijen.

² Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

Volgens de huurders nemen de gemeenten te weinig de regie en worden te weinig middelen beschikbaar gesteld om de vraagstukken op te lossen. Dit zijn de enige 2 cijfers onder een 6.

Er is door de visitatiecommissie ook gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden. Vanuit deltaWonen wordt aangegeven dat er nog meer ambitie in de samenwerking gebracht kan worden, dat afspraken meetbaarder kunnen zijn en beter gemonitord en dat de afspraken vanuit de verschillende disciplines van de gemeente helderder zichtbaar zouden moeten worden.

De CBR geeft aan dat er meer informatie uitgewisseld kan worden zodat meer transparantie ontstaat en dat de gemeente wat laagdrempeliger kan worden. De gemeenten zouden iets meer snelheid in het overleg willen zien en het overleg meer willen gebruiken voor strategisch overleg en afstemming.

Op de vraag wat de partijen zelf aan de verbetering van het driepartijenoverleg overleg kunnen bijdragen, gaven de gemeenten aan voor meer snelheid in de besluitvorming te willen zorgen en te zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment aan tafel zitten (Kampen). Ook zal meer kennis ingebracht worden (Oldebroek) en zal de ontwikkeling van buurten meer vanuit gezamenlijkheid aangepakt worden (Zwolle). De CBR wil meer de belangen van de achterban inbrengen en inhoudelijke kennis vergaren. deltaWonen zet voor de verbetering vooral in op het maken van meetbare afspraken en daaraan gekoppelde monitoring en op informeel contact.

4.7 Samenwerking in de wijk

Op verzoek van deltaWonen heeft de visitatiecommissie extra aandacht besteed in de gesprekken met belanghebbenden over de concrete samenwerking in de wijken waar deltaWonen actief is. Hier zijn ook specifieke vragen over gesteld in de enquête, zowel bij de belanghebbenden als de deelnemers aan die samenwerkingsvormen van deltaWonen. De beoordeling van deze specifieke samenwerking maakt geen onderdeel uit van de visitatiesystematiek en wordt daarom in deze paragraaf apart weergegeven. De samenwerking in de wijk krijgt van alle betrokkenen gemiddeld een 6,6 (zowel belanghebbenden als deltaWonen). De medewerkers van deltaWonen scoren daarbij gemiddeld iets lager. Dat lijkt vooral te komen doordat de medewerkers van deltaWonen zien dat de gemeente te weinig de regie pakt en dat de samenwerking in de wijk vooral gericht is op individuele gevallen en minder op de wijk als totaal. Uit de gesprekken werd echter wel duidelijk dat de verschillen per wijk groot kunnen zijn, aangezien elke wijk een eigen ontstaansgeschiedenis qua samenwerking kent.

Een aantal belanghebbenden ziet dat deltaWonen zich een tijdje wat teruggetrokken had uit de wijk, maar dat dat nu weer beter wordt. De samenwerkingspartners geven ook aan dat het lastig is deltaWonen bij meer preventieve acties te betrekken. Vaak komt deltaWonen pas in actie wanneer er al 'brand' is. Dat zou beter kunnen.

De deelnemers aan de samenwerkingsvormen in de wijk zouden graag zien dat er meer vanuit gezamenlijkheid en samen gewerkt gaat worden. Iedereen is toch nog blijkbaar vooral met zijn eigen perspectief bezig. Blijkbaar mist een gezamenlijke overkoepelende visie op de samenwerking en de doelen daarvan. Dit kan een ontwikkelpunt voor de komende periode zijn. Wellicht beginnen met uitwisselingen? Bij elkaar in de keuken kijken zou mooi zijn. Waar is iedereen eigenlijk mee bezig?

4.8 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De goede reputatie die deltaWonen over het algemeen heeft bij haar belanghebbenden.
- De inzet van deltaWonen voor het grotere belang van Zwolle (samen met vele andere partijen).
- Het zeer actieve stakeholdermanagement van de organisatie aan de hand van jaarthema's.

Verwonderpunten

- De standpunten van de gemeente Oldebroek over de rol en positie van deltaWonen (meer investeringen in Oldebroek zijn dringend gewenst) terwijl zij als gemeente zelf gekozen heeft voor een andere woningmarktregio.
- De raad van commissarissen heeft de relatie van deltaWonen met belanghebbenden als expliciet belangrijk onderdeel (vierde rol) van het toezicht benoemd. In de gesprekken bleek echter dat deze rol voor veel belanghebbenden nog niet zichtbaar is.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of deltaWonen voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van vermogen.

5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. Begin 2012 deed het Vestia-debacle zich voor, gevolgd door een saneringsheffing (in 2013 ruim € 0,7 miljoen, aflopend naar ruim € 0,3 miljoen in 2016). In 2013 werd de verhuurderheffing geïntroduceerd (in 2013 € 66.000, die oploopt naar bijna € 2,3 miljoen in 2017 en daarna vrijwel constant blijft). In de periode 2012-2014 heeft de Parlementaire Enquête Woningcorporaties haar onderzoek uitgevoerd en daarover gerapporteerd. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd aangescherpt, evenals het Toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en sinds 2015 de Autoriteit woningcorporaties. Met de vaststelling van de Woningwet in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB). De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door extra heffingen en een extreme regeldruk voor de gehele corporatiesector.

5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe deltaWonen haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de commissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, het managementteam en leden van de raad van commissarissen en kennisgenomen van de beschikbare cijfers van het CFV (later Autoriteit woningcorporaties) en het WSW. Ook is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens bij het Aedes Benchmark Centrum (ABC), onder andere voor de meest recente CiP-rapportage.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

DeltaWonen voldoet aan de minimale eis van een 6, omdat voldaan wordt aan de toezichteisen voor vermogen en kasstromen. En uit de jaarlijkse toezicht- en oordeelsbrieven van CFV/Aw komen geen bijzonderheden, zoals interventies naar voren.

In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse parameters opgenomen.

De solvabiliteit, buffer en loan to value zijn gebaseerd op de bedrijfswaarde. Hoewel in latere jaren ook de marktwaarde beschikbaar is, wordt daar, om de cijfers over de gehele periode vergelijkbaar te houden, geen gebruik van gemaakt.

De visitatiecommissie heeft de zogenaamde buffer als ratio toegevoegd. Met de buffer wordt het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore bedoeld. De buffer is een indicatie voor een eventuele

overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid.

Ratio's	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	31%	33%	35%	31%
Buffer (norm > 0) in %	14%	15%	15%	15%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,8	2,0	2,0	2,2
Loan to value (norm WSW < 75) in %	66%	64%	68%	69%
Debt Service Coverage Ratio (norm WSW > 1)	1,1	1,4	1,4	1,4

Bron: toezicht- en oordeelsbrieven 2015 en 2016, jaarverslag 2016, concept jaarverslag 2017

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op basis van de volgende overwegingen:

- Het hoge niveau van de financiële ratio's gedurende de visitatieperiode, ondanks de regeldruk en de extra heffingen. Er wordt ruim voldaan aan de verhoogde normstelling voor de solvabiliteit (25%) en de interest coverage ratio (1,5).
- DeltaWonen stuurt gelijktijdig op zowel het leveren van maatschappelijke als financiële prestaties en heeft aandacht voor de samenhang daartussen. DeltaWonen zorgt dat het eigen vermogen in stand blijven en de risico's beheerst.
- DeltaWonen heeft een gedegen onderbouwde visie op het gewenste investeringsniveau. Daarnaast heeft zij focus op de bedrijfslasten en stelt zij jaarlijks de meerjarenplanning bij over een periode van 10 jaar. Ook wordt het effect op de operationele kasstroom van de verschillende beleidskeuzes inzichtelijk gemaakt. Gedurende het budgetjaar wordt actief gestuurd aan de hand van een modern digitaal dashboard met kpi's (realtime). Daarnaast worden ook de klassieke kwartaalrapportages gebruikt in de verantwoordingscyclus.
- DeltaWonen maakt grondige analyses van en registreert de risico's en vertaalt deze naar de scenarioanalyse voor de thema's bedrijfslasten en onderhoud, projectontwikkeling, VPB, wensportefeuille/groeiambitie en betaalbaarheid.
- De corporatie heeft in de visitatieperiode twee grondposities en vier verbindingen afgewikkeld.

5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews met de bestuurders, raad van commissarissen en managementteam.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan de minimale eis voor een 6, omdat de bedrijfsvoering voldoende sober en doelmatig is ten opzichte van vergelijkbare corporaties. In de Aedes benchmark behoort deltaWonen tot de koplopers met een constante A-score in de opgeschoonde bedrijfslasten. Dat wil zeggen, dat de bedrijfslasten onder het gemiddelde liggen van de referentiecorporaties. Daar tegenover staat dat deltaWonen wat minder scoort op het aantal gewogen eenheden per fte.

De personeelslasten in 2014 en 2015 vertonen marginale verschillen met de referentiecorporaties.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe deltaWonen scoort op de verschillende kengetallen.

Bedrijfslasten	2014	2015	2016	2017
Bedrijfslasten in € / vhe uit benchmark	€755	€621	€648	n.b.
Ontwikkeling / jaar	+ €117	-€134	+€27	
Referentie corporaties	A	A	A	
Vhe / fte	95	92	94	95
Referentie corporaties	100	106	n.b.	n.b.
Personeelslasten in € / vhe	€376	€352	n.b.	n.b.
Referentie corporaties	€378	€348		

Bron: benchmark Aedes 2014, 2015 en 2016, CIP 2014 en 2015

Vanaf 2014 wordt gewerkt met een aangepaste definitie van de bedrijfslasten. Het gaat vanaf dat jaar om de geharmoniseerde, beïnvloedbare, netto bedrijfslasten per gewogen vhe. Dit zijn geschoonde cijfers, die ten doel hebben de onderlinge vergelijkbaarheid tot stand te brengen. Mede daarom is bij de bedrijfslasten gebruik gemaakt van de Aedes Benchmark en de CIP.

Met ingang van 2015 worden de personeelskosten / fte niet meer weergegeven. Daarom is gebruik gemaakt van de beschikbare personeelslasten / vhe in de jaren 2014 en 2015. DeltaWonen scoort hier rond het gemiddelde.

De referentiegroep is 'Gemiddeld profiel (Rf05)'.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende constatering:

- DeltaWonen onderkent dat de sturing een operationele kasstroom vereist die sterk wordt beïnvloed door de bedrijfslasten. De omvang van de bedrijfslasten hangt vervolgens samen met de efficiency van de interne bedrijfsprocessen. Daarom stuurt deltaWonen sterk op het verloop van de bedrijfs- en onderhoudslasten, met een set van eigen normen. Doel daarvan is om deze lasten en de risico's daarin te minimaliseren (onder meer door de inzet van lean werken waarbij de medewerkers in het kader van continu verbeteren blijven kijken naar wat er concreet verbeterd kan worden).
- De constante koploperspositie in de Aedes Benchmark als resultaat van deze sturing die ruimschoots opweegt tegen de iets lagere score op het aantal gewogen eenheden per fte.
- DeltaWonen scoort rond het gemiddelde voor de personeelslasten per vhe.

5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

DeltaWonen voldoet aan de norm voor een 6: zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties uitgebreid in de jaarverslagen, de meerjarenplannen en de kwartaalrapportages aan de hand van het dashboard en de kpi's.

DeltaWonen vaart in zekere zin "scherp aan de wind" bij de inzet van haar vermogen voor haar maatschappelijke prestaties. Uit het hoofdstuk financiële continuïteit komt voor de visitatieperiode een

buffer naar voren van circa 15%, hetgeen een redelijke veiligheidsmarge genoemd kan worden in deze turbulente periode voor de corporatiesector. Aanvullend is onderstaand de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017, weer gegeven. De IBW bestaat uit drie componenten: de investering nieuwbouw huur, de investering woningverbetering en de uitgave huurmatiging. Deze componenten geven indicatief de extra bestedingsruimte aan ten opzichte van de beleidsvoornemens.

IBW 2017:

1. Nieuwbouw	€ 34,5 miljoen
2. Verbetering	€ 27,3 miljoen
3. Huurmatiging	€ 1,45 miljoen

Deze waarden bevestigen het beeld, dat deltaWonen, met haar ruim 14.000 vhe, het vermogen maximaal inzet voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties.

In samenhang worden zowel de voorgenomen maatschappelijke prestaties als de resulterende financiële prestaties in de jaarlijkse updates van de meerjarenplannen vertaald naar de afdelingsplannen. Voor projecten, die maatschappelijk een grotere bijdrage leveren wordt genoeg genomen met een lagere Internal Rate of Return, de IRR. Deze IRR is genormeerd naar verschillende omstandigheden.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De gestructureerde wijze, waarop deltaWonen haar algemene beleidskader formuleert in Durf en Duurzaamheid, het Toetsingskader en Investeringsstatuut: het vermogen moet in stand blijven en de risico's beheerst. En deze, in samenhang van maatschappelijke en financiële prestaties, in de jaarlijkse meerjarenplannen systematisch evalueert en uitwerkt voor een periode van 10 jaar.
- De wijze, waarop "scherp aan de wind" op de inzet van het vermogen wordt gestuurd.
- De samenhang waarmee de maatschappelijke en financiële prestaties in de jaarverslagen wordt verantwoord.

5.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De systematische beleidsvorming en –evaluatie en het beheersen van de risico's met scenario's en de resulterende kasstromen op een aantal thema's over een periode van 10 jaar.
- De modern te noemen opzet van de voortgangsrapportages met digitaal dashboard en kpi's.
- De focus op de bedrijfslasten en interne processen met zowel inzet van lean werken en programmamanagement als een baangarantie.
- De harde ondergrens in het investeringsstatuut: afwijking van de norm is, mits goed onderbouwd, mogelijk, maar nooit lager dan deze harde ondergrens.

5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,7:

(waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%).

Presteren naar Vermogen	Beoordeling visitatiecommissie
financiële continuïteit	8
doelmatigheid	7
vermogensinzet	8
Oordeel	7,7

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

6.2 Relevante ontwikkelingen

Met de vaststelling van de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 zijn op gebied van de governance en de verhouding met belanghebbenden nieuwe pijlpalen geslagen. Ook is in 2015 een nieuwe governance-code van kracht geworden.

6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen "visie" en "vertaling doelen"

Visie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan de minimale eis voor een 6: er is een actuele visie vastgelegd op de eigen positie en het toekomstig functioneren.

DeltaWonen werkt op basis van de strategische visie Durf en Duurzaamheid 2.0. In Durf en Duurzaamheid 2.0 zijn acht strategische doelen geformuleerd.

De actuele strategische visie is in 2013 vastgesteld en tot stand gekomen op basis van uitgebreide analyses en inbreng van belanghebbenden. Deze strategische koers vormt nog steeds het richtsnoer voor het handelen van deltaWonen. De nieuwe wet- en regelgeving heeft geen gevolgen voor de strategische doelen. De visie is daarmee nog steeds voldoende actueel. In 2016 is besloten een nieuw strategisch plan op te stellen. In 2017 is daadwerkelijk begonnen met de voorbereiding. Gekozen is voor een aanpak waarbij medewerkers, vertegenwoordigers van huurders en andere belanghebbende betrokken zijn. DeltaWonen verwacht dat een document met de nieuwe visie en strategie in de loop van 2018 zal worden gepresenteerd.

De visitatiecommissie kent een extra punt toe op basis van de volgende overweging:

- Het managementteam, de bestuurder en de raad van commissarissen houden in hun besluitvorming nadrukkelijk en expliciet rekening met de visie en doelen uit het ondernemingsplan en de kaders van de meerjarenbegroting.

Vertaling doelen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, op een wijze die goed te monitoren is.

De strategische visie omvat drie thema's: people, planet en profit, die zijn vertaald naar acht strategische doelen, die vervolgens zijn doorvertaald naar de (meerjaren)begroting en de jaarplannen van de verschillende afdelingen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- De visie en strategische doelen zijn zeer consequent doorvertaald, niet alleen in jaarplannen en begrotingen, maar ook in de diverse beleidsstukken zoals het strategisch voorraadbeleid, huurbeleid, beleid leefbaarheid, onderhoudsbeleid en dergelijke.
- De planning & controlcyclus is consequent opgebouwd vanuit het ondernemingsplan en de daarin opgenomen doelstellingen.
- DeltaWonen stuurt vanuit haar strategisch voorraadbeleid actief op het te behalen maatschappelijk en financieel rendement van haar complexen. Keuzes voor sloop, nieuwbouw en/of renovatie worden van daaruit vorm gegeven.

De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 7,0:

Besturing / plan	Beoordeling visitatiecommissie
visie	7
vertaling doelen	7
Oordeel	7,0

6.3.2 Check

Monitoring en rapportagesysteem

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

DeltaWonen beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (financieel en inhoudelijk) vorderen. Daarmee voldoet deltaWonen aan de minimale vereisten voor een 6.

De kwartaalrapportages van deltaWonen zijn online beschikbaar, inclusief een mooi visueel dashboard. Na het inloggen kan er geselecteerd worden op allerlei onderwerpen en periodes. In de raad van commissarissen wordt de kwartaalrapportage specifiek behandeld. Dit is echter niet altijd op korte

termijn na het afsluiten van het kwartaal, maar dit wordt gecompenseerd door de online beschikbaarheid van de gegevens. Zo nodig kan de raad van commissarissen daardoor tussentijds vragen stellen.

De accountant is over het geheel gezien tevreden over de interne beheersing. In de managementletters worden wel steeds verbeterpunten aangegeven, maar dit zijn geen grote of fundamentele zaken. In 2014 wordt aangegeven dat deltaWonen er voor moet waken te gedetailleerd te worden, waardoor soms de focus wat minder is. Bevindingen worden doorgaans wel opgepakt maar leiden niet altijd snel tot afronding.

De visitatiecommissie kent 2 pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het monitoring- en rapportages systeem is digitaal beschikbaar en daardoor zeer actueel (real time).
- Door de digitale beschikbaarheid en toegankelijkheid zijn allerlei selecties en vergelijkingen mogelijk. Dit vergroot het gebruik en de waarde van de kwartaalrapportages.
- De planning & controlcyclus die is opgesteld voor de monitoring van de prestatieafspraken aan de hand waarvan actief gestuurd wordt op het realiseren van de afspraken.

6.3.3 Act

Sturing bij afwijkingen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6: de corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

DeltaWonen heeft dit onder andere gedaan bij de invoering van de herziene Woningwet en de wet scheiden wonen en zorg (die heeft geleid tot de samenwerking in WWZ038). Andere voorbeelden zijn de versnellingsactie die in samenwerking met de gemeente is opgepakt om de wachtlijst voor sociale huurwoningen te verkleinen, het aanpassen van de verkoopambities (idem) en het herijken van de doelstelling op gebied van reductie van de bedrijfslasten omdat bij verdere verlaging de continuïteit van de primaire processen in gevaar kon komen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- DeltaWonen stuurt zeer actief bij afwijkingen van haar doelen en komt in de praktijk met creatieve ideeën (zoals de versnellingsactie) om haar doelen alsnog te realiseren.
- DeltaWonen doet dit op alle terreinen, dus op gebied van zowel aanpak wachtlijsten als reductie bedrijfslasten als samenwerking als voldoen aan wet- en regelgeving.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld besturing met een 7,3:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
plan	7,0
check	8

act	7
Oordeel	7,3

6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van toezicht: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score
- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

6.4.1 Functioneren raad van commissarissen

Het functioneren van de raad van commissarissen wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van toezicht.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van commissarissen een profielschets kent die past bij de corporatie, leden openbaar werft en aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering.

De raad van commissarissen heeft veel wisselingen gekend gedurende visitatieperiode. Vacatures zijn via openbare wegen gevuld en de selectie is gedaan onder begeleiding van een extern bureau. In 2014 is een commissaris afgetreden wegens bereiken van de maximale zittingstermijn en zijn drie nieuwe commissarissen geworven. Er waren dat jaar geen herbenoemingen. Eind 2014 trad de voorzitter en een commissaris af.

Een bijzondere situatie deed zich voor toen in maart 2015 de nieuwe voorzitter van de raad van commissarissen vrijwel direct na aantreden aftrad en een melding deed bij de Autoriteit woningcorporaties. De melding betrof enerzijds een geschil tussen de voorzitter en de overige leden van de raad van commissarissen en anderzijds dat naar zijn mening sprake was van mogelijke onregelmatigheden met betrekking tot de declaraties van de bestuurder. Ook meende hij dat de wijze waarop met de btw-compensatie werd omgegaan in relatie tot commissarisvergoedingen fout was.

Door de raad van commissarissen is een onderzoeksbureau ingeschakeld om deze melding te onderzoeken. De uitkomsten van het onderzoek zijn door deltaWonen gedeeld met de Autoriteit woningcorporaties. In het najaar 2015 heeft de Autoriteit woningcorporaties aan deltaWonen laten weten dat de raad van commissarissen adequaat heeft opgetreden naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek en de juiste maatregelen heeft genomen.

De hiervoor beschreven situatie heeft mede door de publiciteit die daarmee gepaard ging voor onrust gezorgd onder medewerkers en heeft veel tijd en aandacht gevraagd van de raad van commissarissen

en de directeur-bestuurder. Daardoor is bijvoorbeeld het strategieproces later van start gegaan dan oorspronkelijk de bedoeling was.

In 2015 waren geen (her)benoemingen, is het waarnemend voorzitterschap door twee leden van de raad van commissarissen vervuld en is aan het eind van het jaar een commissaris afgetreden als gevolg van het einde van de tweede zittingstermijn. In 2016 zijn twee nieuwe leden geworven en heeft de raad van commissarissen uit haar midden een voorzitter benoemd. In 2017 zijn de voorzitter en een lid afgetreden vanwege het einde van hun tweede zittingstermijn. Daarom zijn in 2017 een nieuwe voorzitter en een nieuw lid geworven.

De wervingen zijn steeds uitgevoerd op basis van de profielschets. Deze profielschets past bij de corporatie. De profielschets kent meerdere individuele profielen, zoals klant en wonen, financiën en bedrijfseconomie, sociaal domein, openbaar bestuur, vastgoed, human resources management, juridisch en marketing en communicatie.

De raad van commissarissen heeft een eigen opleidingsplan en houdt uitgebreide en gedetailleerde overzichten bij van wie welke cursussen, workshops of iets dergelijks volgt en welke punten dit oplevert. Jaarlijks worden in company trainingen over thema's georganiseerd. Met ingang van 2018 is er een commissaris in opleiding.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

- De planmatige voorbereiding, bespreking en uitvoering van de collectieve en individuele opleidingsbehoefte tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie (opleidingsprogramma). Er worden ook regelmatig in company trainingen uitgevoerd.
- De wijze waarop de raad door gepland en ongepland aftreden van leden telkens weer actief werkt aan zijn samenstelling, met oog voor diversiteit in de raad op verschillende manieren. Er wordt bij werving telkens strak gestuurd op aanwezigheid van de verschillende kennisgebieden en andere competenties. Daarmee is de samenstelling van de raad nu zeer divers en zijn alle gewenste kennisgebieden en competenties aanwezig.

Rolopvatting

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De raad van commissarissen is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Hiermee voldoet deltaWonen aan de minimale eisen voor een 6.

Begin 2017 heeft de raad van commissarissen een visie ontwikkeld op toezichthouden, die is besproken tijdens de jaarlijkse brede ontmoeting tussen commissarissen, bestuurder, managementteam, ondernemingsraad en centrale bewonersraad. In oktober 2017 is de visie definitief vastgesteld. Hierin wordt uitgebreid stilgestaan bij de rollen die de raad van commissarissen heeft: de toezichtrol, de adviesrol en de werkgeversrol. Daarnaast wordt ook een andere belangrijke en verbindende rol gezien: de relatie met en naar de belanghebbenden. Wordt op het juiste moment de juiste dialoog met de omgeving gevoerd?

Vanuit de werkgeversrol bespreekt de raad van commissarissen minimaal een keer per het functioneren van de bestuurder. De conclusies worden gedeeld met de bestuurder. In 2016 is de bestuurder

herbenoemd voor een periode van 4 jaar. Er is een beoordelingskader dat voor een periode van 4 jaar wordt vastgesteld. Het beloningsbeleid is conform de vigerende wetgeving.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De open bespreking van de visie op toezichthouden in de brede ontmoeting met bestuurder, MT, OR en huurdersorganisatie voorjaar 2017 waarbij actief om input/reflectie werd gevraagd.
- De toevoeging van een extra rol in aanvulling op de 3 vanuit de Governancecode benoemde rollen, in de visie op toezichthouden, hetgeen iets zegt over de brede rolopvatting van de raad. In de uitvoering is deze rol nog minder goed zichtbaar.
- De raad van commissarissen heeft zelf actief deelgenomen aan de integriteitsbijeenkomsten (zogenaamde twijfelbijeenkomsten) die binnen deltaWonen werden gehouden.
- De raad van commissarissen heeft twee keer per jaar een lunchbijeenkomst met medewerkers. In die bijeenkomsten staat telkens een ander thema centraal.

Zelfreflectie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

DeltaWonen voldoet aan de eisen voor een 6 omdat de raad minstens 1 keer per jaar zowel het eigen functioneren collectief als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen onder de loep neemt.

In alle 4 jaren van deze visitatieperiode heeft deltaWonen een zelfreflectie gehouden. Van deze 4 keer, zijn 3 door een externe begeleider voorbereid en uitgevoerd. Er worden uitgebreide verslagen van deze zelfreflecties gemaakt.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De zelfreflectie wordt gedegen en uitgebreid voorbereid. Voor de zomer wordt deze aanpak voorgesteld door de remuneratiecommissie aan de raad van commissarissen en in december vindt de zelfevaluatie plaats. Vaker dan voorgeschreven is deze zelfevaluatie begeleid door een externe begeleider.
- Elk jaar wordt een andere invalshoek genomen. In 2014 is gesproken over de Belbin-rollen, in 2015 is vooral gesproken over de werkgeversrol en een uitgevoerde 360 graden feedback en in 2016 was het thema 'Sweet Spot of Conflict'. In 2017 was er een aantal onderwerpen, waaronder de competenties authenticiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid en de kernfunctie inbreng en verantwoording aan stakeholders.
- De programmering van de zelfreflectie wordt steeds voor een periode van 4 jaar vastgesteld.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van commissarissen met een 7,7:

Functioneren raad van commissarissen	Beoordeling visitatiecommissie
samenstelling	7
rolopvatting	8
zelfreflectie	8

6.4.2 Toetsingskader

Actueel toetsingskader

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven.

Het toezichts- en toetsingskader is actueel, volledig en voldoende richtinggevend. Er is aandacht voor zowel de harde kant (risicomanagement, efficiëntie en doelmatigheid) als voor de soft controls. Daarbij heeft de raad bijzondere aandacht voor de verbinding met de buitenwereld, in de vorm van huurdersorganisatie, ondernemingsraad, managementteam, medewerkers en externe belanghebbenden. De raad maakt daarin expliciet wat haar positie is ten opzichte van deze partijen: geen oordeel, geen mening en geen advies.

Het toetsingskader is zeer compleet en bevat alle relevante reglementen en plannen, en deze zijn ook actueel. Het nieuwe toezichts- en toetsingskader is eind 2017 vastgesteld.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- Het toezichts- en toetsingskader is zeer uitgebreid.
- Het toezichts- en toetsingskader is actief besproken met interne belanghebbenden, alvorens te worden vastgesteld.

6.4.3 Governancecode

Naleving governancecode

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen leeft de governancecode na, zij past de bepalingen uit de code toe in de hele visitatieperiode. Daarmee voldoet deltaWonen aan de vereisten voor een 6.

Governancecode 2011

Jaarlijks wordt een compliance onderzoek uitgevoerd. Hierin wordt op consciëntieuze wijze beoordeeld of deltaWonen voldoet aan de bepalingen van de Governancecode. In de jaarverslagen wordt hier uitgebreid op ingegaan. Eind 2014 waren er nog een paar afwijkingen c.q. interpretatieverschillen. Het belangrijkste aandachtspunt betrof het implementeren van een gestructureerde aanpak van het risicomanagement. In 2014 is hiermee een aanvang gemaakt door het inventariseren en prioriteren van de belangrijkste strategische risico's. DeltaWonen voldeed volledig aan de verplichte bepalingen van de Governancecode 2011.

Governancecode 2015

In 2015 hebben de raad van commissarissen, de bestuurder en het managementteam samen een implementatiesessie gehouden om de nieuwe Governancecode 2015 te doorleven. Alle wijzigingen in de governance documenten die vereist werden door de invoering van de Woningwet zijn voor 1 januari 2017 ingevoerd.

Medio 2017 werd in een notitie voor het bestuur, het managementteam en de raad van commissarissen uitgebreid aangegeven op welke punten nog invulling aan de Governancecode moet worden gegeven. Twee daarvan zijn gekoppeld aan de visitatie (bestuurlijke reactie door bestuur en raad van commissarissen en het bespreken van het rapport met de colleges van B&W en een aan het nieuw op te stellen ondernemingsplan (welke partijen daarbij betrokken dienen te worden).

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

- De uitgebreide manier waarop in de jaarverslagen wordt ingegaan op (mogelijk) afwijkingen in relatie tot de vigerende Governancecode.
- De jaarlijkse evaluatie van en toetsing aan de Governancecode.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 7,2:

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
functioneren raad van commissarissen	7,7
toetsingskader	7
Governancecode	7
Oordeel	7,2

6.5 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

6.5.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee wordt voldaan aan de vereisten voor een 6.

Met de formele huurdersvertegenwoordiging (Stichting Bewonersraad deltaWonen) is een samenwerkingsovereenkomst van kracht. Deze is laatstelijk gewijzigd in 2017. Deze samenwerkingsovereenkomst is gebaseerd op de Wet op het overleg huurders – verhuurder. deltaWonen heeft daarnaast samenwerkingsovereenkomsten met de diverse bewonerscommissies.

DeltaWonen heeft een uitgebreid beleid met betrekking tot belanghebbendenmanagement. Jaarlijks wordt dit geactualiseerd. Elk jaar vindt een belanghebbendenbijeenkomst plaats waar aan de hand van specifieke thema's met belanghebbenden gesproken wordt (zoals betaalbaarheid, duurzaamheid, leefbaarheid en participatie). Per beleidsterrein worden overzichten gemaakt van belanghebbenden die moeten, mogen of kunnen worden betrokken.

De visitatiecommissie ziet aanleiding voor een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De wijze waarop deltaWonen haar belanghebbenden jaarlijks thematisch betreft bij de eigen ambities en werkzaamheden.
- De actieve wijze waarop vanuit de verschillende lagen van de organisatie contact wordt onderhouden met de belanghebbenden.

6.5.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

DeltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

De prestaties van deltaWonen staan jaarlijks vermeld in het jaarverslag. Dit is een overzichtelijk document waarin wordt weergegeven wat de bedoeling was (jaarplan) en hoe deze ambities zijn gerealiseerd. Het jaarverslag is beschikbaar voor iedereen via de website van deltaWonen.

De visitatiecommissie ziet aanleiding voor een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De consequente en structurele wijze waarop deltaWonen haar prestaties en afwijkingen daarop zichtbaar maakt in jaarverslagen, gekoppeld aan de indeling in thema's van de strategie.
- De toegankelijkheid van de teksten (helder taalgebruik) in publicaties.

De visitatiecommissie beoordeelt externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7,0:

Prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
externe legitimatie	7
openbare verantwoording	7
Oordeel	7,0

6.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De integere en intensieve wijze waarop raad van commissarissen en bestuurder hebben gehandeld met betrekking tot de melding bij de Autoriteit woningcorporaties van de toenmalige voorzitter van de raad van commissarissen.
- De zorgvuldige wijze waarop de raad van commissarissen en de bestuurder zeer breed in de organisatie getoetst hebben of herbenoeming van de bestuurder wenselijk was.
- De brede ontmoeting die sinds 2016 jaarlijks wordt geïnitieerd door de raad van commissarissen waarin de raad, de bestuurder, het managementteam, de ondernemingsraad en de huurdersorganisatie op zeer open wijze het gesprek met elkaar zijn aangegaan in 2016 over het eigen en elkaars functioneren en in 2017 over een specifiek thema.

Verwonderpunten

- De eigen doelstelling dat de raad van commissarissen voor tenminste 30% uit vrouwen bestaat wordt (net) niet gerealiseerd.
- De raad van commissarissen heeft in het visie op toezicht nadrukkelijk stakeholdermanagement als vierde rol benoemd, maar deze rol is nog niet voor alle belanghebbenden zichtbaar.

6.7 Totale beoordeling Governance

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een 7,2:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
Besturing	7,3
intern toezicht	7,2
externe legitimatie en verantwoording	7,0
Oordeel	7,2

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model deltaWonen
- Waardering Netwerk deltaWonen
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties

Position paper

POSITION PAPER

concept



Januari 2018

WIE ZIJN WIJ EN WAAR STAAN WIJ VOOR?

Met bijna 14.000 woningen (binnen ruim 15.000 verhuureenheden) is deltaWonen één van de grootste woningcorporaties in Noordoost Nederland. Wij zijn actief in de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek. Ons hoofdkantoor bevindt zich in Zwolle en we hebben een woonwinkel in Kampen. Wij verhuren en verkopen woningen en bieden onze huurders diensten op het vlak van wonen en welzijn.

Wat ons inspireert en motiveert, wat onze idealen zijn en hoe we dit nu en in de toekomst willen realiseren, hebben we verwoord in ons strategisch document. *Durf en Duurzaamheid*.

De eerste versie daarvan zag het licht in 2009 en werd in 2013 bijgesteld tot een tweede versie.: *Durf en Duurzaamheid 2.0*. De titel van het document geeft aan wat fundamenteel zijn in het handelen van deltaWonen. Het ene is lef; het andere is duurzaamheid, oftewel het verantwoord omgaan met de aarde, met mensen en met geld.

In onze missie is dit duidelijk verwoord:

“Als maatschappelijk verantwoorde onderneming biedt deltaWonen nu en in de toekomst woon- en leefkwaliteit, in het bijzonder voor mensen die dat niet zelf kunnen realiseren. DeltaWonen durft daarbij onbevangen en verrassende keuzes te maken”.

In 2017 zijn we, samen met de medewerkers, gestart met het ontwikkelen van een nieuw strategisch document. In 2018 stellen we dit vast.

Wij kiezen er bewust voor ons te richten op een specifieke doelgroep: mensen die om welke reden dan ook geen eigen woning kunnen kopen of in de vrije sector kunnen huren. Hier wijken wij slechts af wanneer redenen als leefbaarheid of rendement in de wijk dit wenselijk maken. Om de service aan onze klanten continu op een zo hoog mogelijk niveau te houden, investeren wij voortdurend in onderzoek waarmee wij onze kennis van klanten, woningen en dienstverlening vergroten. Daardoor loopt deltaWonen als corporatie inmiddels voorop in kennis van de markt en de opzet van het strategisch voorraadbeleid.

Wij zijn trots zijn op onze medewerkers; zij zijn het die deltaWonen maken tot wat het is! Daarom vinden wij het belangrijk dat onze medewerkers werkplezier, zingeving, inspirerend leiderschap, eigen verantwoordelijkheid en eigen ontwikkeling ervaren.

WAT WILLEN WIJ BEREIKEN?

In ons strategisch document *Durf en Duurzaamheid 2.0* hebben wij 8 strategische doelstellingen geformuleerd. De doelstellingen hebben betrekking op sociale, economische- en ecologische duurzaamheid (people, profit en planet). Lees de doelstellingen in *Durf en Duurzaamheid 2.0*. Deze doelstellingen vertalen we naar activiteiten in onze afdelingsjaarplannen. Met behulp van onze digitale BI-Tool sturen we op de realisatie van de KPI's.

WELKE PRESTATIES HEBBEN WIJ GELEVERD?

De prestaties die wij als woningcorporatie hebben geleverd in de afgelopen 4 jaar geven wij hieronder weer in de velden: opgaven en ambities, belanghebbenden, vermogen en governance.

Opgaven en ambities

Begin 2018 hebben we 13.860 woningen. DeltaWonen heeft de ambitie door te groeien naar 14.590 woningen in 2025. In de periode 2014 -2017 hebben we bijna 500 woningen aan het bezit toegevoegd. Dit is in lijn met onze ambitie. We hebben in 4 jaar ruim 900 woningen opgeleverd. Maar we hebben ook woningen verkocht (155 met een ambitie van 160), gesloopt en samengevoegd. Door onderzoek kennen wij onze klant en markt, weten we wat de klanten willen en wat ze kunnen betalen. Dit heeft in 2014 geleid tot de ontwikkeling van diverse Product Markt Combinaties (koppeling van de wensen van markt- en klantgroepen aan productgroepen/woningen). Hiermee geven we sturing aan het Strategische Voorraad Beleid, het acquisitiebeleid en in de nieuw toe te voegen woningen.

In Zwolle, Kampen en Oldebroek werken we met prestatieafspraken, die worden afgesproken en vastgelegd in een bestuurlijk overleg tussen gemeente, corporaties en huurdersorganisaties. De

huurdersorganisaties hebben hierbij ook in het ambtelijk voortraject een belangrijke rol. In alle 3 de gemeenten, werken we intensief samen met de andere corporaties, en maken we gezamenlijke prestatieafspraken.

In Zwolle en Kampen hebben we in de afgelopen jaren meerjarige prestatieafspraken vastgelegd, en werken we in gezamenlijkheid binnen die kaders de jaarschijf uit voor het komende jaar. In de Planning en Control cyclus van het proces is veel aandacht voor voortgangsbewaking en bijsturing van de uitvoering van de lopende jaarschijf. In Oldebroek hebben we voor 2017 eenjarige prestatieafspraken gemaakt, waarbij we tevens de afspraak hebben gemaakt om ook in Oldebroek tot meerjarige afspraken te komen. Eind 2017 is de raamovereenkomst 2018-2023 tot stand is gekomen.

Wij zorgen er voor dat onze *woningen betaalbaar* zijn en blijven voor de laagste inkomens. Daarom zijn we in 2015 met de gemeenten, huurdersorganisaties en andere corporaties tot een betaalbaarheidsagenda gekomen met een 10-punten plan. Daarnaast hebben we met de gemeente een Woonlastenfonds opgericht. Vanuit dit fonds kan de huur voor een woning worden verlaagd of kunnen huurders, die nu in een te dure huurwoning wonen, verhuizen naar een goedkopere woning. In de huurverhoging heeft deltaWonen de afgelopen jaren o.a. een koppeling gemaakt met het energielabel van de woning. Des te lager het label, des te lager de huurverhoging. In 2017 hebben we dit los gelaten, omdat we nauwelijks of geen lage labels meer hebben. Sinds 2017 hanteren we de huursombenadering. Dit heeft geresulteerd in een verlaging van de streefhuren. Wat tot nog betere betaalbaarheid heeft geleid.

Bij de *huisvesting van bijzondere doelgroepen* werken wij samen met diverse partijen. Een bijzondere samenwerking is die van Wonen Welzijn Zorg 038 (WWZ038). Vanuit deltaWonen hebben we hier het programmanagement op gevoerd. Uitkomsten hiervan zijn o.a. de visies 'Zwolle, zorgbestendige stad' en Kampen, zelfstandig wonen en zorgen, en een zorgclassificatie voor alle corporatiewoningen.

In 2015 is het Talentenplein officieel in gebruik genomen: Een project waar de inclusieve samenleving tot uiting komt door de combinatie van 357 studenteneenheden met woningen voor het Leger des Heils en beschermd wonen en dagbesteding van Tactusverslavingszorg. DeltaWonen is initiatiefnemer van de ontwikkeling van het Talentenplein, waarbij nauw is samengewerkt met de Zwolse onderwijsinstellingen.

Om de *kwaliteit van woningen* te verbeteren is onze ambitie om in 2023 alle woningen minimaal op een energielabel B te hebben. Dat betekent dat we circa 8.000 woningen gaan aanpakken. In 2014 zijn we begonnen met het verbeteren van 205 woningen, waarbij 83% van de huurders instemde met een kwaliteitsverbetering. Door een goede samenwerking tussen de verschillende afdelingen en door een andere verdeling van rollen tussen de aannemer en deltaWonen, kunnen we met hetzelfde aantal eigen medewerkers deze grote ambitie realiseren. In 2016 heeft deltaWonen van 1274 woningen de kwaliteit verbeterd met een deelnemers-percentages van 96%. Totaal zijn nu ongeveer 5.000 woningen verbeterd. Onze huurders waarderen onze inspanningen met een score van 7,3 in 2016 (7,1 in 2013) in het bewonerstevredenheidsonderzoek.

Wij transformeren ons bezit naar onze wensportefeuille door middel van de *transformatie van bestaand bezit, nieuwbouw, sloop-nieuwbouw en verkoop*. Jaarlijks verkopen we tussen de 25 en 30 woningen die niet in de wensportefeuille passen. Daarnaast hebben we in 2016 een groot deel van de niet-DAEB portefeuille verkocht, waaronder een complex met dure huurwoningen. In totaal ging het om circa 27 BOG-verhuringen en 20 dure huurwoningen. De hiermee vrijgespeelde middelen (circa € 9,5 miljoen) zetten we in voor de *(versnelde) ontwikkeling van extra huurwoningen*, passend binnen de wensportefeuille. Dit doen we in de zogenaamde *Versnellingsactie sociale woningbouw*. Sinds 2015 doen we dit in samenwerking met de gemeente Zwolle, waarbij de andere 2 Zwolse corporaties de mogelijkheid kregen om een aantal projecten over te nemen. We gingen aanvankelijk uit van een aantal van 313 woningen. Inmiddels is de stand 445 woningen. In 2017 is gestart met de realisatie.

Om de *woonkwaliteit in wijken en buurten* structureel te verbeteren, stellen wij positioneringsstatements op. Met gemeenten en andere partijen ontwikkelen we visies op wijken om van daaruit een gemeenschappelijk toetsingskader te ontwikkelen voor nieuwe plannen in die wijken. De statements richten zich op doelgroep/leefstijl en bijbehorende woningtypes, openbaar gebied en voorzieningen. Door deze zaken in goede afstemming te realiseren met verschillende stakeholders gaat de kwaliteit van de wijk integraal omhoog. DeltaWonen heeft met name in Zwolle ingezet op statements o.a. in Hanzeland en Dieze-Oost.

Wij investeren in de *leefbaarheid in de wijken* vanuit ketensamenwerking. Bijvoorbeeld door de samenwerking met sociale wijkteams. Daarnaast ondersteunen wij waar mogelijk initiatieven van huurders om de leefbaarheid in de wijk te vergroten.

Als het gaat om onze *dienstverlening*, dan zijn we trots dat we al 4 jaar op rij een AA score hebben in de Aedes-benchmark. Dit mooie beeld wordt ondersteund door de uitkomsten van ons bewoners-tevredenheidsonderzoek 2016. Zowel op het oordeel over de woning, als over de woonomgeving scoren we in 2016 hoger dan in 2013. Dit komt onder andere door de waardering van huurders voor de E-renovaties die wij de afgelopen jaren hebben uitgevoerd. Door onze digitale dienstverlening uit te bereiden en te verbeteren hebben we ons verder geprofessionaliseerd. Huurders kunnen nog steeds bij ons op kantoor terecht, maar ze kunnen nu ook 24/7 een groot deel van hun huurzaken zelf regelen via 'mijn deltaWonen' op onze website.

Tot slot: Lean is nog steeds onze manier van werken en dat draagt bij aan het continu verbeteren van onze dienstverlening. De afgelopen 4 jaar is ook de manier waarop de Lean werkmethode toepassen verbeterd. Een Leanconsultant faciliteert teams bij het methodisch vastleggen en verbeteren van processen. 4 Keer per jaar vieren we met alle medewerkers de behaalde leansuccessen. Inmiddels hebben we ruim 80 verbetersuccessen behaald.

Belanghebbenden

In onze projecten trekken we nauw op met onze belanghouders: huurders betrekken we bij modernisering en herstructurering; maatschappelijke, politieke en commerciële partijen betrekken we op basis van hun expertise bij onze projecten. Met behulp van ons zogenoemde Stakeholders-diagram –bepalen wij welke stakeholders we moeten, willen of kunnen betrekken. De stakeholdersdiagram wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld. In plaats van achteraf verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid, kiezen we er voor onze belanghouders proactief te betrekken op thema's. Afhankelijk van de ontwikkelingen worden thema's bepaald en schuiven betrokken stakeholders aan. Onze stakeholders trekken graag met ons op om, aan de hand van de door ons geagendeerde thema's, vorm te geven aan de ketensamenwerking. Dit leidt tot betere dienstverlening aan onze huurders en gezamenlijke klanten. In de samenwerking met onze belanghouders vervullen wij de rol van verbinder op de gezamenlijke thema's. We zijn regievoerder en brengen door onze expertise en uitgebreide netwerk partijen samen. Door co-creatie bereiken we met elkaar meer.

De afgelopen 4 jaar hebben wij onze stakeholders betrokken op de jaarthema's van deltaWonen. In 2014 was ons thema betaalbaarheid. Hiervoor hebben we voor het eerst een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd in samenwerking met collega-corporaties en de gemeente Zwolle. Dit heeft geleid tot de betaalbaarheidsagenda die maatschappelijk en politiek onder grote belangstelling staat. Deze betaalbaarheidsagenda is opgesteld door de corporaties in Zwolle en Kampen, huurdersorganisaties en beide gemeenten.

In 2015 en 2016 hebben we onze stakeholders betrokken op het thema leefbaarheid. Aan de hand van een belanghoudersbijeenkomst hebben wij onze visie op leefbaarheid verder aangescherpt en zijn we met belanghouders in gesprek gegaan over (nieuwe) vormen van bewonersparticipatie. Uit deze bijeenkomst zijn projecten voortgevloeid die inmiddels zijn uitgevoerd en/of gestart, zoals bijvoorbeeld een pilot co-creatie passend toewijzen en een project ter versterking van de ketensamenwerking met partijen in het sociale domein.

In 2017 zijn we gestart met het thema zeggenschap. Dit wordt een belangrijk onderdeel van het nieuwe strategisch plan van deltaWonen. In 2017 hebben we informatie en kennis opgehaald door gesprekken aan te gaan met huurders en kritische 'kenners' buiten deltaWonen. In 2018 geven we het thema zeggenschap vervolg met een stakeholdersbijeenkomst, een debat en experimenten en pilots op het gebied van zeggenschap. Op basis van de verkregen input stellen we een visie op zeggenschap op .

Naast het gesprek over de jaarthema's, organiseren we periodieke bijeenkomsten voor stakeholders waar andere actuele onderwerpen worden besproken. In 2014 zijn we in gesprek gegaan met stakeholders over onze gezamenlijke duurzaamheidsambities en hoe we hierin samen kunnen optrekken. Tijdens de stakeholderbijeenkomst in 2017 spraken we onze belanghouders in verschillende workshops rondom de strategische thema's onze stakeholders. De input gebruiken we voor het nieuwe strategisch plan dat we in 2018 Met belanghouders bespreken. Daarnaast houden we alle belanghouders op de hoogte van de ontwikkelingen binnen en buiten deltaWonen in een

periodieke (digitale) nieuwsbrief, waaronder de jaarlijkse nieuwsbrief met informatie over de jaarrekening en het jaarverslag.

Met de herziening van de Woningwet is de regelgeving aangescherpt rondom het delen van informatie met gemeenten en huurdersorganisatie over de financiële performance van deltaWonen en het maken van prestatieafspraken. Daarom delen wij meer informatie en zoeken wij vaker de dialoog op met gemeenten en met de huurdersorganisatie van deltaWonen.

De Centrale Bewonersraad is een belangrijke bewonersvertegenwoordiger van deltaWonen. In 2017 hebben we naar aanleiding van de herziening van de Woningwet en de aanpassing in de Overlegwet een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de Bewonersraad afgesloten. Gezamenlijk belang staat centraal. Onderwerpen als betaalbaarheid pakken we samen op. De samenwerking met de Centrale Bewonersraad verloopt open en transparant. We winnen standaard advies in van de Bewonersraad bij strategische beslissingen. Ook hebben we specifieke momenten vastgesteld voor evaluatie van de samenwerking. Jaarlijks vindt er een beleidsdag/themadag plaats, waarbij Bewonersraad en directie van deltaWonen gezamenlijk de agenda bepalen.

Daarnaast hebben wij de afgelopen 4 jaar het klantenpanel actief ingezet. Het panel heeft digitaal met ons meegedacht over diverse onderwerpen (zoals bijvoorbeeld over onze digitale dienstverlening en leefbaarheid). Ook is het klantenpanel ingezet om ons meer informatie te geven over de informatiebehoefte van de klant en de manier waarop de klant de informatie tot zich neemt.

Vermogen

Onze ambitie vertalen we elk jaar in een meerjarenbegroting. We hanteren hierbij een zichtperiode van tien jaar. In elke meerjarenbegroting staan diverse scenario's met een doorrekening van de effecten van een bepaalde gebeurtenis of risico. Zo zijn we ook bij veranderende omstandigheden 'in control' en in staat om snel in te spelen op ontwikkelingen. Door inzicht te hebben in de samenhang van de verschillende besturingsmodellen in het Business Control Framework kunnen we de gevolgen van besluiten goed overzien.

In de meerjarenbegroting komen onze ambities vanuit het strategisch voorraadbeleid, het meerjaren onderhoudsprogramma, onze e-renovatieprojecten (waarin wij tot de landelijke top worden gerekend), het verkoopbeleid en onze reguliere bedrijfsvoering samen. Hiermee krijgen we een instrument om de haalbaarheid van onze ambitie te toetsen.

Vanaf het boekjaar 2012 waarderen we ons bezit op marktwaarde in verhuurde staat. Daarmee zijn we een voorloper in de sector geweest. De overgang naar de regelgeving vanuit de herziene Woningwet was daardoor voor ons minder ingrijpend. Jaarlijks toetsen we de meerjarenbegroting aan ons financieel toetsingskader. Voor een aantal criteria zijn de interne normen bij deltaWonen strenger dan die van de toezichthouders. Zowel de Aw als het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) zijn positief over deltaWonen. Wij zijn financieel gezond. Jaarlijks wordt voor 3 jaar ons borgingsplafond vastgesteld. Via de kwartaalrapportages wordt de realisatie van de in de begroting opgenomen plannen gevolgd. Die worden jaarlijks in belangrijke mate gerealiseerd. Vanuit Assetmanagement sturen we op directe en indirecte rendementen.

Toelichting op tabel vermogenspositie deltaWonen

2013: mutatie t.o.v. 2012 - € 7.545.000

Een hogere last op de waardeverandering van het WIF van € 5,2 miljoen, lagere verkoopopbrengst van € 2,1 miljoen, afname last overige waardeveranderingen (im)materiële vaste activa € 9,2 miljoen, lagere VPB € 3,1 miljoen en afname door negatieve mutatie reële waarde € 15,7 miljoen.

2014: mutatie t.o.v. 2013 € 120.815.000

De belangrijkste oorzaak van de toename van het vermogen wordt veroorzaakt door de positieve mutatie reële waarde van € 119 miljoen.

2015: mutatie t.o.v. 2014 - € 6.446.000

Toename huuropbrengsten van € 4,5 miljoen., lager verkoop resultaat van € 5,7 miljoen. en een lagere niet gerealiseerde waardeverandering van € 5,5 miljoen.

2016: mutatie t.o.v. 2015 € 15.580.000

In 2016 is een stelselwijziging doorgevoerd voor de latente belastingvorderingen. Hierdoor is het vermogen met € 4,4 miljoen. toegenomen ten opzichte van de jaarrekening 2015. De belangrijkste mutaties in het reguliere resultaat bestaan uit hogere huuropbrengsten van 3,4 miljoen, lagere overige waardeverandering (im)materiële vaste activa en vastgoedportefeuille van 3 miljoen, toename onderhoudslasten € 8,2 miljoen, hogere niet gerealiseerde waardeverandering € 10,1 miljoen en toename bate VPB € 5,3 miljoen.

Jaar (bedragen maal € 1 miljoen)	Eigen vermogen (geconsolideerd;marktwaarde in verhuurde staat)	Resultaat	Mutatie t.o.v. T-1
2013	866.639.000	-/- € 55,8	-/- 7.545.000
2014	931.658.000	€ 65,1	120.815.000
2015	990.295.000	€ 58,6	-/- 6.446.000
2016	1.068.886.000	Stelselwijziging € 4,4 miljoen Regulier resultaat € 74,2	15.580.000

Tabel: vermogenspositie deltaWonen 2013-2016

Governance

Vanuit het oogpunt van verantwoording en transparantie is good governance voor deltaWonen altijd , een belangrijk onderwerp geweest. De afgelopen 4 jaar hebben we geprobeerd het hoge niveau vast te houden en waar mogelijk verder te professionaliseren en te verbeteren.

In 2016 heeft herijking van de governance documenten plaatsgevonden naar aanleiding van de wijzigingen in de Woningwet en de Governancecode. Dit traject vond plaats in afstemming met het managementteam, de concerncontroller, de raad van commissarissen, de ondernemingsraad en de Centrale Bewonersraad. Dit heeft geleid tot heldere documenten waarin de (onderlinge) verhoudingen, rechten en plichten goed vastliggen. Controle op de naleving van de Governancecode vindt jaarlijks plaats door het invullen van de Governance Checklist.

De raad van commissarissen heeft haar toezicht verder geprofessionaliseerd door het opstellen van een visie op toezichthouden en de vaststelling van een toezicht- en toetsingskader. In de visie op toezichthouden ziet de raad van commissarissen naast de 3 rollen (de rol van toezichthouder, klankbord en werkgever van het bestuur) nog een vierde rol voor zich weggelegd, namelijk de relatie met stakeholders. Voor de uitoefening van zijn taak vindt de raad van commissarissen het namelijk van belang dat zij voldoende kennis heeft van wat er leeft en speelt onder de stakeholders van deltaWonen. Daarom gaat de raad van commissarissen het gesprek aan met de Ondernemingsraad en de Centrale Bewonersraad en faciliteert de raad 'brede ontmoetingen' tussen raad, bestuur, MT, Ondernemingsraad en Centrale Bewonersraad. Zo werkt de raad aan transparantie en verbinding. In de zelfevaluatie besteedt de raad nadrukkelijk aandacht aan wat de interne organisatie de raad meegeeft. Ook oriënteert zij zich op wat er speelt in de lokale werkveld van de corporatie (bijvoorbeeld door de door deltaWonen georganiseerde stakeholder events). Het toezicht- en toetsingskader van de raad van commissarissen bevat naast hard controls (de (beleids)documenten), ook soft controls (de mensgerichte beheersing). Deze soft controls maken daarom ook deel uit van het beoordelingskader van bestuur en raad van commissarissen.

De raad van commissarissen is, conform zijn profielschets, evenwichtig samengesteld en heeft voldoende countervailing power. Er is sprake van een open dialoog, ook in relatie tot de bestuurder, waarbij ik het interne toezicht ervaar als constructief en positief kritisch.

Integriteit staat bij deltaWonen hoog in het vaandel. In 2017 hebben alle medewerkers, de bestuurder en leden van de raad van commissarissen deelgenomen aan integriteitssessies, waarin nadere invulling is gegeven aan begrippen uit de integriteitscode en waarin dilemma's zijn besproken. De uitkomsten van deze sessies worden gebruikt bij de herijking van de Integriteitscode in 2018. Ook was 'integriteit' onderwerp van gesprek in een 'brede ontmoeting'.

Durf en Duurzaamheid 2.0 ligt aan de basis van ons strategisch voorraadbeleid (SVB), de meerjarenbegroting (MJB) en de afdelingsjaarplannen. In Durf en Duurzaamheid 2.0 zijn 8 strategische doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn vertaald naar Kritische Prestatie Indicatoren¹. Deze KPI's zijn, direct en indirect, weer gekoppeld aan de doelstellingen in de jaarplannen. Voor de monitoring op de voortgang van onze doelstellingen hebben wij een digitaal dashboard ontwikkeld, (kwartaalrapportage). Dit dashboard betreft een QlikView BI oplossing met een kwartaalrapportage. Het dashboard behoort tot de belangrijkste stuur- en verantwoordingsinstrumenten van ons managementteam en wordt ieder kwartaal met de raad van commissarissen uitgebreid besproken. Ons *Business Control Framework*² laat de samenhang zien tussen de 3 besturingsmodellen die wij hanteren. Het besluitvormingsproces is hierin samengebracht met het management van onze processen en de inzet van middelen. Door alle plannen heen loopt het 'plan-do-check-act principe' uit de Deming Cirkel.

De uitkomsten van de visitatie en de governance inspectie door de Autoriteit Woningcorporaties (die eind 2017 plaatsvindt bij deltaWonen) bieden input voor verdere verbetering en professionalisering van de governance binnen deltaWonen.

¹ Zie de informatiematrix

² Zie de zelfevaluatie 2014 voor een nadere toelichting op het Business Control Framework

Factsheet maatschappelijke prestaties

Factsheet deltaWonen Visitatie 2014 - 2017



1. Huisvesten primaire doelgroep

Betaalbaarheid en woonlastenfonds

In 2015 kwam deltaWonen, samen met de andere corporaties in Zwolle en Kampen, huurdersorganisaties en gemeenten, tot de Betaalbaarheidsagenda met een 10 puntenplan. Dit om te zorgen dat onze woningen ook voor

de laagste inkomensgroepen betaalbaar zijn en blijven. De belangrijkste maatregel ten aanzien van betaalbaarheid is het verlagen van de streefhuren ten behoeve van de huursombenadering.

Aandeel woningen tot en met aftoppingsgrenzen (€ 592,- / € 635,-)

Ambitie 80%



Woonlastenfonds

Dit is een initiatief van de gemeente Zwolle en de Zwolse corporaties om onze woningen betaalbaar te houden. Vanuit het woonlastenfonds kan in een aantal specifieke gevallen de huur van een woning mogelijk worden verlaagd of konden huurders, die in een te dure huurwoning woonden, sneller verhuizen naar een goedkopere woning door een eenmalige ophoging van de inschrijfduur bij de Woningzoeker (in sommige gevallen ook met een verhuisvergoeding die betaald wordt door de gemeente). Iets meer dan 60 huurders van deltaWonen hebben een huurverlaging gekregen.

Leverden we een belangrijke bijdrage aan het unieke CPO-project Krasse Knarren: het eerste in zijn soort en omvang in Nederland.

Realiseerden we semi-permanente woningen van minder dan € 414,- per maand.

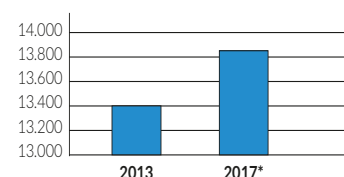
Maakten we prestatie-afspraken met de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek.

Startten we de co-creatie pilot 'passende huurprijzen Mens en Milieu Vriendelijk Wonen Zwolle'.

Realiseerden we in de Zwolse wijk Frankhuis Noord 4 woningen samen met leerlingen van Deltion College.

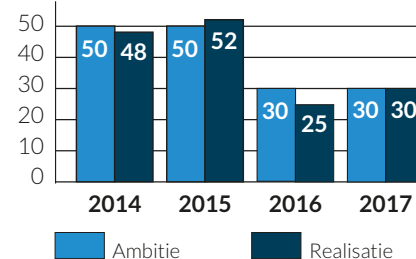
Voorraadontwikkeling

Aantal woningen deltaWonen



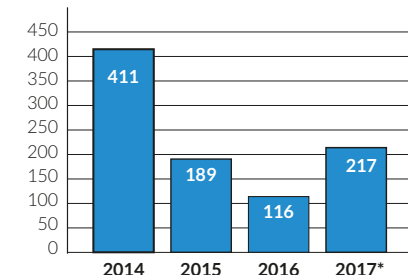
De groei is in lijn met onze groeiambitie (minimaal 14.590 in 2025) om de spanning op de sociale huurmarkt tegen te gaan.

Verkochte woningen



Door minder woningen te verkopen geven we invulling aan onze groeiambitie. We blijven wel woningen verkopen zodat we kunnen blijven investeren in onze woningvoorraad. Ambitie verkoop vanaf 2016: 30 woningen per jaar. We blijven wel woningen verkopen zodat we kunnen blijven investeren in onze woningvoorraad.

Aantal opleveringen/nieuwbouw



In 4 jaar tijd voegden we ruim 900 woningen toe. De woningvoorraad is gestegen met bijna 500 woningen. Ruim 400 woningen zijn uit exploitatie gegaan door onder andere sloop, verkoop en samenvoeging.

Diverse nieuwbouw projecten zijn opgeleverd, waaronder:



Heemhof Kampen



Frankhuis-Noord Zwolle



Prinsenvoort Zwolle



Hofstraat Kampen

2. Huisvesten bijzondere doelgroepen

Vitale coalities

SAMENWERKEN AAN WWZ038

DeltaWonen draagt actief bij aan WWZ038

Wat in 2013 begon als een verkenning naar gevolgen van de wet- en regelgeving in de zorg, groeide uit tot een programma dat al 4 jaar lang vorm geeft aan een intensieve samenwerking tussen de domeinen wonen, welzijn en zorg.

Het Programmamanagement tussen 2014-2017 is geleverd vanuit deltaWonen.



Overhandiging visie 'Zwolle, een zorgbestendige stad' aan DB Zwolle.

Een greep uit resultaten samenwerkingsverband WWZ038

- Visies 'Zwolle, een zorgbestendige stad' en 'Kampen, zelfstandig wonen met zorg';
- Gezamenlijk vraagonderzoek;
- Zorgsterrenclassificatie van alle corporatiewoningen;
- SamenZwolle;
- Vernieuwing bemiddelingsmodule binnen woonruimteverdeling per 2018;
- Werkafspraken voor goede aansluiting Sociale Wijkteams en Zwolse corporaties.

En verder....

Leverden we in Wezep het woonzorg-complex 'Veldheem' op.

Hebben we tussen 2014 en 2017, 224 woningen verhuurbaar gesteld aan mensen uit een bijzondere doelgroep.

Hebben we in Oldebroek 17 woningen geleverd aan statushouders (op een taakstelling van 153 te huisvesten statushouders).



Artikel in Aedes Magazine over WWZ038.

Projecten

Talentenplein

- 3 studententorens
- 357 studentenwoningen
- Verhuur en beheer door SSH
- Inclusief wonen voor verschillende doelgroepen
- Combinatie met woningen voor Leger des Heils en Tactusverslavingszorg – beschermd wonen, dagbesteding en gebruikersruimte
- Oplevering 9 april 2015.



CPO de Dijk

- Start initiatief: 2007
- Oplevering: 2014
- Doelgroep: jongeren met licht verstandelijke beperking
- Zorg: JP vd Bent
- 14 appartementen rondom atrium



3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Verduurzaming

Alles minimaal label B, minimaal een energieindex (EI) 1,37

Ambitie

- Alle woningen in 2023 minimaal B- of A-label (minimaal EI van 1,37).

Gevolg

Voor 2023 gaan we ongeveer 8.000 woningen verbeteren.

Werkwijze

- DeltaWonen heeft een regisserende, coördinerende en coachende rol.
- Bewonersbegeleiding en -communicatie door aannemer.

Resultaat

- Realisatie van deze grote ambitie met hetzelfde aantal eigen medewerkers.
- Zowel het aantal woningen als het deelnemerspercentage onder de huurders nam elk jaar toe.

Uitgangspunt

- Aannemers kunnen circa 90% van onze huurders op goede wijze begeleiden.
- Bij de 10% bijzondere gevallen (zoals bijvoorbeeld bij multiprobleem huurders) neemt deltaWonen het voortouw in de communicatie en huurdersbegeleiding.



Resultaten van de verbetering in het proces.

DeltaWonen totaal (26-6-2017)

Oud Energielabel	EI-index nieuw	2016	Aantal woningen 2016	2020 (gem. B)	Aantal woningen 2020	2023 (min. B)
A++	0,6 of lager	1,8%	254	7,3%	1.028	9,3%
A+	0,61-0,80	0,8%	113	0,4%	59	0,4%
A	0,81-1,20	22,5%	3.171	17,8%	2.509	16,8%
B	1,21-1,40	24,0%	3.383	53,5%	7.540	73,5%
C	1,41-1,80	26,8%	3.777	13,3%	1.875	0,0%
D	1,81-2,20	14,8%	2.086	4,2%	592	0,0%
E	2,21-2,40	4,3%	606	2,1%	296	0,0%
F	2,41-2,70	3,7%	521	0,9%	127	0,0%
G	> 2,70	1,3%	183	0,5%	70	0,0%

Ontwikkeling van de portefeuille van deltaWonen is in relatie tot de labels en EI-index.

Verwijderen open toestellen

Veiligheid staat hoog in het afwegingskader voor ons handelen. Daarom hebben wij vooruitlopend op landelijke wet- en regelgeving, alle open toestellen versneld verwijderd en vervangen. Dit is gebeurd in 2015 en 2016. Hierbij zijn ongeveer 1.300 toestellen vervangen door HR cv-ketels. Wij voelen ons verantwoordelijk voor een veilig en gezond binnenklimaat in de woningen van onze huurders.

[Radio interview m.b.t. verwijderen open toestellen.](#)



En verder....

Leverden we in 2015 de eerste EnergieNotaNul woningen op in Frankhuis-Zuid (Zwolle).

Realiseerden we Prefab patiowoningen voor senioren in Westenholte (Zwolle).

Gaven we in 2015 uitvoering aan 1 van de grootste onderhoudsprojecten. In Holtenbroek renoveerden we 2 flatblokken, 140 woningen per blok, totaal 280 woningen. Uitvoering in 6 maanden.

Behaalden we jaarlijks opnieuw het onderhoudskwaliteitslabel MQM.

Werden we in 2014 de snelste en best presterende corporatie bij verduurzaming.

Investeerden we tussen 2014 en 2017 € 95 miljoen in Planmatig Onderhoud en E-renovatie.

Investeerden we tussen 2014 en 2017 € 24 miljoen in dagelijks onderhoud.

4. (Des)investeren

Versnellingsactie



De Zwolse corporaties Openbaar Belang en SWZ nemen ook deel aan de versnellingsactie.

De versnellingsactie sociale woningbouw is een unieke samenwerking tussen de gemeente Zwolle en deltaWonen. Deze unieke samenwerking is tot stand gekomen in 2014 en heeft als doel de versnelde realisatie van 250-300 extra sociale woningen. De andere 2 corporaties hebben de mogelijkheid gekregen om een aantal projecten over te nemen. We hebben in een totaalpakket overeenstemming bereikt over bijna alle 15 locaties. Het gaat uiteindelijk om de realisatie van 445 woningen (start bouw 2017).



Harm Smeengekade 20 (HSK)



Filmpje eerste sleutel Eemlaan.

Verkoop BOG



Wij transformeren ons bezit naar een wensportefeuille door middel van nieuwbouw, sloop-nieuwbouw en verkoop van woningen.

Jaarlijks verkopen wij tussen de 25 en 30 woningen die niet in de wensportefeuille passen. Daarnaast is in 2016 een groot deel van de niet-DAEB portefeuille verkocht, waaronder een complex met dure huurwoningen (Sans Soucis).

In totaal ging het om circa 27 BOG-verhuringen en 20 dure huurwoningen. De hiermee vrijgespeelde middelen worden ingezet om de ontwikkeling van extra huurwoningen, passend binnen de

wensportefeuille, versneld mogelijk te maken. Door middel van deze verkoop wordt het mogelijk om ongeveer 65 woningen te ontwikkelen, zonder hiervoor extra financiering te hoeven aantrekken.

De BOG die we in 2016 hebben verkocht bevatten:

- 11 commerciële ruimten in Zwolle
- 2 kinderdagverblijven in Kampen
- 1 commerciële ruimte in Kampen
- 1 horecagelegenheid in Zwolle
- 2 kantoorruimtes in Zwolle
- 10 ruimtes in een gezondheidscentrum in Kampen.



Stadskazerne Kampen



Sans Soucis Stadshagen Zwolle

En verder....

Ontwikkelden we HSK, waarin:

- een mix van koop en huur is gerealiseerd -
- we het bestaande casco hergebruiken -
- een deelauto pilotconcept is opgenomen -

Hebben we de Stadskazerne Kampen opgeleverd en verkocht.

Door hergebruik en transformatie van dit bestaande vastgoed is dit pand nu weer het kloppend hart van de binnenstad waar ontmoeting centraal staat. In de Stadskazerne is ook onze woonwinkel gevestigd.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

Wijkvernieuwing

Zwolle

Positioneringsstatements: inzetten op geleidelijke transformatie

Om de woonkwaliteit in wijken en buurten structureel te verbeteren hebben wij de laatste jaren diverse positioneringsstatements opgesteld. Gezamenlijk met de gemeente en andere partijen ontwikkelen we een visie op de wijk om van daaruit een gemeenschappelijk toetsingskader voor nieuwe plannen.



Hanzeland (transformatie Spoorzone) 2017

De statements richten zich op doelgroep/leefstijl (Smart Agent) en bijbehorende woningtypes, openbaar gebied en voorzieningen. Door deze zaken in goede afstemming aan te passen/realiseren met de verschillende stakeholders gaat de integrale kwaliteit van de wijk omhoog. DeltaWonen heeft met name in Zwolle de afgelopen jaren ingezet op statements onder andere bij Hanzeland en Kamperpoort.



Kamperpoort

Kampen

Afronding transformatie Hanzewijk: gehele herstructurering van de wijk

- Ingezet vanuit slechte technische kwaliteit en te eenzijdige wijkopbouw.
- Doel: goede gemixte wijk maken.
- Resultaat: nieuwe woonwijk inclusief nieuw winkelcentrum en tevreden bewoners.



Start bouw winkelcentrum Hanzewijk



Sloop Hanzewijk



Winkelcentrum Hanzewijk

Ketensamenwerking en leefbaarheid

Samenwerking Sociaalwijkteam Oldebroek

Samenwerking tussen gemeente, zorgpartijen en deltaWonen (2015) om alle vragen te kunnen beantwoorden van inwoners op het gebied van zorg en welzijn, opvoeding, werk en inkomen. DeltaWonen neemt geen zorg- of hulpverleningstaken op zich. Wij signaleren, initiëren, verbinden, faciliteren en verwijzen door..



Convenant Voorkoming huisuitzettingen Kampen 2017



Maatschappelijke dienstverlening 'De Kern', gemeente Kampen, Beter Wonen en deltaWonen werken met het project 'Vroeg erop af' samen om huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen. [RTV-Oost](#) heeft een nieuws-item over het project gemaakt.

Brunnepe aan 't Roer

Bewoners van de wijk zetten zich in voor leefbaarheid in de straat en deltaWonen ondersteunde daar waar het kon.

- Samen met de gemeente hebben de bewoners de bloembakken gevuld.
- Samen met deltaWonen knapten de bewoners het speeltuintje op.
- Samen organiseerden we activiteiten in de wijk.
- DeltaWonen zorgde voor nieuwe tuinhekjes en bewoners hebben zelf de steeg geveerd met verf van deltaWonen.



Vindplaats Schulden Zwolle

Gemeente Zwolle en het Sociaal wijkteam maken samen met Zilveren Kruis, de Zwolse Corporaties, Vitens, Essent, energiedirect.nl, Nuon, Eneco, Oxxio, WoonEnergie en Stichting BKR samen afspraken om betalingsproblemen vroegtijdig te kunnen signaleren.

En verder....

- Gaven we aandacht aan laaggeletterdheid door:
 - training brieven schrijven op B1-niveau
 - taalcoaches per afdeling te benoemen
 - voorlichting over laaggeletterdheid
- Stichting Lezen en Schrijven te koppelen op Sociaal Team Oldebroek
- pilot gemeente Zwolle 'Aanpak laaggeletterde schuldenaren'.

Noemde de Stichting Lezen en schrijven deltaWonen een voorbeeldorganisatie als het gaat om de manier waarop wij vanuit onze maatschappelijke rol actief zijn op dit onderwerp.

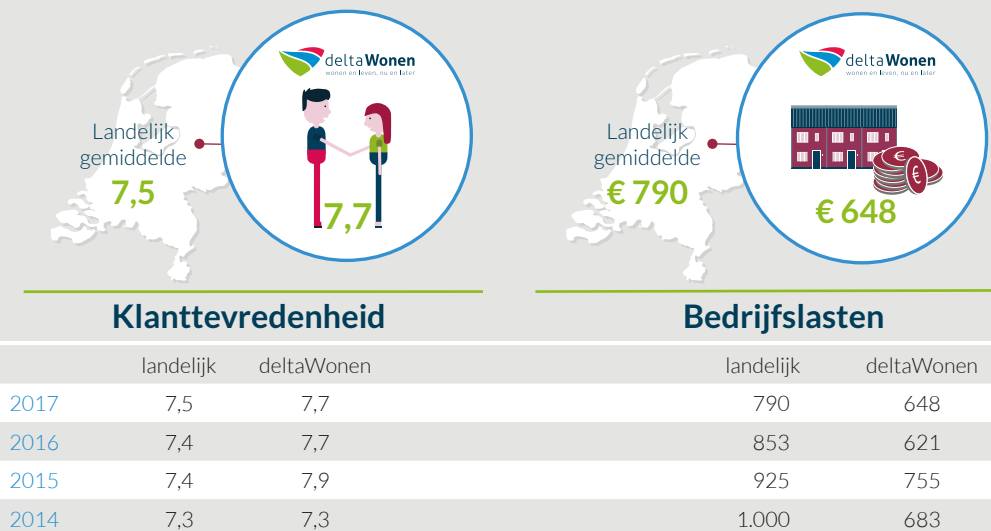
Benoemden we 2015 en 2016 tot het Jaar van de Leefbaarheid.

Werd 2017 het Jaar van de Zeggenschap.

Huurderstevredenheid van 7.1 in 2013 naar 7.3 in 2016.

6. Dienstverlening

Aedes Benchmark 2017



BEWONERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK 2016

Eens in de 3 jaar wordt het bewonerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder onze huurders. In dit onderzoek worden huurders gevraagd naar hun tevredenheid ten aanzien van de eigen woning en woonomgeving. Uit het bewonerstevredenheidsonderzoek 2016 blijkt dat onze huurders over het algemeen tevreden zijn over hun woning en hun woonomgeving. Op beide punten scoren we dit jaar hoger dan in het vorige onderzoek uit 2013.

Huurders beoordeelden hun woning met gemiddeld een 7,3 (in 2013 was dit een 7,1) en voor de woonomgeving gaven huurders gemiddeld een 7,2 (in 2013 was dit een 7,0). Voor de woning scoren met name de staat van onderhoud en warmte-isolatie hoger dan in 2013. Een mooie waardering van onze huurders voor de E-renovaties die we in de afgelopen jaren hebben uitgevoerd!



e-Corporatie

De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan verdere professionalisering van onze (digitale) dienstverlening. In het project e-Corporatie hebben we 5 digitale platformen neergezet: het intranet, de website, een kennisbank, een klantcontactportaal en het huurdersportaal.



2015	2016	2016	2017	2017
Intranet	Website	Kennisbank	KCC-portaal	Huurdersportaal

En verder....

- Gaf het klantportaal inzicht in het aantal huurders met een huurachterstand. De huurachterstanden zijn ingelopen mede doordat we pro-actief achter de huurachterstanden aanbelden.
- Hadden we de vakantiegeldactie: huurders met huurachterstand werden in de maand mei erop geattendeerd om (extra) af te lossen.
- Stuurde het Klantenservicecentrum bij bijzondere gelegenheden of naar aanleiding van een bijzonder gesprek een ansichtkaart.



Betere dienstverlening door shuttlekasten in het magazijn.

7. Overig

Wij werken LEAN bij deltaWonen

In 2012 is de eerste verkenning voor de LEAN werkmethode binnen deltaWonen gestart. Inmiddels wordt deze werkwijze al 4 jaar omarmd door de hele organisatie

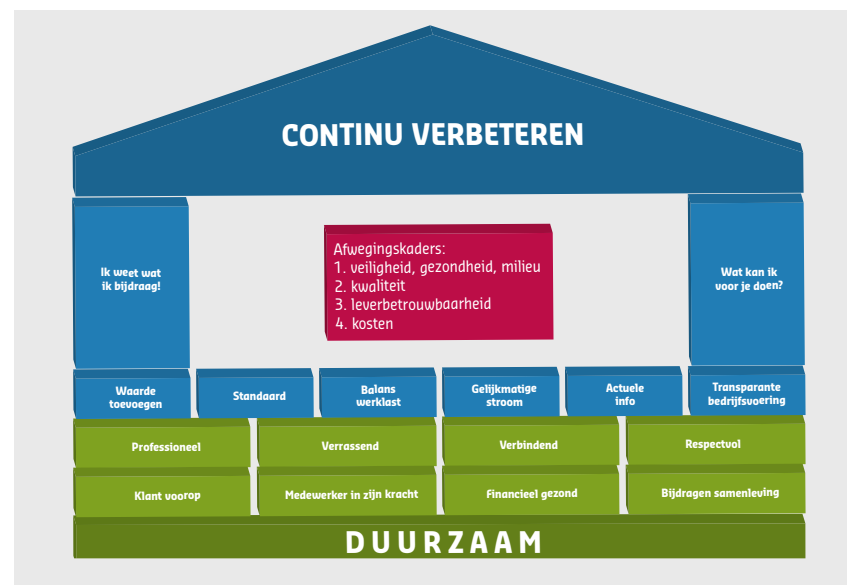
- Binnen elk team worden verbeteringen doorgevoerd.
- Per kwartaal viert men onze successen, waarbij we ook een [leanjournaal](#) uitbrengen.
- 'De LEAN reis bij deltaWonen' is vastgelegd in een [filmpje](#).



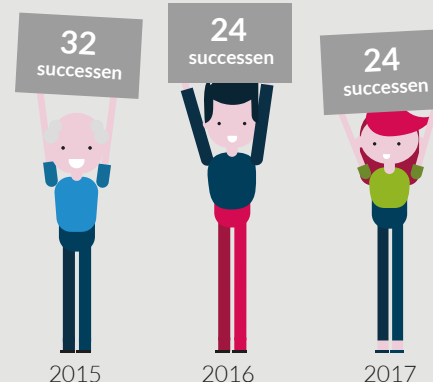
Week-/dagstart op de afdeling Frontoffice



Succes gekoppeld aan ons HOP-HUIS



Aantal successen



Voorbeelden van successen

- Optimalisatie proces huurverhoging: 15% minder klantcontacten.
- Optimalisatie proces facturatie: 90% facturen digitaal ontvangst.
- Verhoging servicelevel Frontoffice: sturing door dashboard.
- Optimalisatie proces bewonersparticipatie: hogere tevredenheid bewonerscommissies.
- Optimalisatie proces betalen: verhoging automatische betalingen.
- Optimalisatie binnen proces huurincasso: actie voor (extra) aflossing.

En verder....

Is in 2017 de implementatie van het nieuwe primaire systeem gestart.

Is deltaWonen sinds 2016 met de hele organisatie gehuisvest op 1 locatie, met daarnaast nog 1 woonwinkel in Kampen.

Assetmanagement en investeringsstatuut

Vanaf eind 2013 is deltaWonen vanuit Assetmanagement gaan werken aan het investeringsstatuut. Via meerdere versies is in maart 2017 het huidige statuut vastgesteld.

Belangrijke onderwerpen:

- Maatschappelijke toegevoegde waarde
- Risicoprofiel
- Financieel rendement van een project
- Het taxatieproces
- Inbrengwaardes
- Desinvesteringen.

1. Het investeringsstatuut geeft de kaders aan voor investeringen in nieuwbouw en in de bestaande woningvoorraad.
2. Met de gestandaardiseerde kaders en rekenmethodiek is het mogelijk om een snelle afweging te maken of een project wel of niet haalbaar is.
3. Het investeringsstatuut heeft geholpen om een goede risicoschatting te maken voor projecten in het kader van de versnellingsactie.
4. Door gebruik te maken van de marktwaarde methodiek is het mogelijk om ook op niet vanzelfsprekende locaties nieuwe sociale huurwoningen te realiseren. Voorbeelden: Friese Wal en het Transitorium.

Reputatie Quotiënt Model deltaWonen

Emotionele aantrekkelijkheid		
Sympathie	8,0	7,8
Waardering en respect	7,5	
Vertrouwen	7,9	
Producten en diensten		
Staat garant voor haar producten en diensten	7,8	7,7
Kwaliteit	7,8	
Innovatief	7,7	
Prijs / waardeverhouding	7,3	
Visie en leiderschap		
Sterk leiderschap	7,9	8,0
Inspirerende visie	8,1	
Herkent en benut marktkansen	8,1	
Werkomgeving		
Goed georganiseerd	7,9	8,0
Aantrekkelijke werkgever	8,1	
Goed gekwalificeerd personeel	8,0	
Maatschappelijke verantwoordelijkheid		
Ondersteunt goede doelen	7,5	7,7
Milieubewust	7,9	
Hoge standaard voor omgang met personeel	7,6	
Financiële performance		
Financiën op orde	8,5	8,2
Presteert beter dan collega corporaties	7,9	
Goede vooruitzichten voor de toekomst	8,3	

Waardering netwerk deltaWonen

DeltaWonen is deelnemer in het tripartite overleg samen met de gemeenten en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het tripartite overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen deltaWonen. Dit maakt de beoordeling van deltaWonen door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van deltaWonen heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"³.

Van Delden maakt een onderscheid in:

- *initiële condities*: condities die de samenwerking op gang brengen, maar weinig effect hebben op de resultaten
- *niveaubepalende condities*: condities die de omvang van het resultaat van de samenwerking bepalen
- *effectuerende condities*: condities die de diepere doorwerking en het maatschappelijk effect van de samenwerking bepalen
- *faciliterende condities*: condities die het samenwerkingsresultaat beperken of verruimen.

De uitkomsten van de vragen in de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken met de belanghebbenden hierop te reflecteren en te verdiepen.

Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen	7,8
De overheid voert neemt het initiatief en voert de regie	6,6
Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen	6,9
Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	7,8
De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald	7,9
Indien nodig worden de methodiek en werkprocessen gezamenlijk effectief uitgewerkt	7,3
Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd	7,6
De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende pionierskwaliteiten	7,6
Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners	7,9
In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers	8,0
Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg	7,6
Er is bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken	8,3
In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd	7,4
In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken	7,7
Er is een krachtige ketenregie en ketenmanagement	7,4
Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties	7,2
Het overleg verloopt in goede sfeer	8,3
Totaal	7,6

³ Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009

Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

raad van commissarissen

de heer H. Grootelaar (voorzitter)
 mevrouw J. Braam (vicevoorzitter)
 de heer T. Dezentjé
 de heer B. van Moerkerk
 mevrouw E. Diender
 de heer J.E. van Driel
 de heer R. Takken

bestuur

de heer E. Leideman, bestuurder

managementteam deltaWonen

mevrouw A. Ellermann (manager Bedrijfsbeheer)
 mevrouw X. Tromp (manager Bestuurszaken)
 de heer M. Sweitser (adjunct-directeur Klant en Wonen)
 de heer H. Damman (concern controller)

A-team deltaWonen

de heer E. Stuiver (teammanager projecten)
 mevrouw E. Verhage (teammanager bedrijfsbureau)
 de heer M. Boersma (teammanager ICT)
 mevrouw R. Zinger (teammanager financiën)
 de heer W. van der Linde (teammanager dagelijks onderhoud)
 mevrouw B. de Paus (senior programmamanager)

medewerkers deltaWonen

mevrouw J. Postma (medewerker klantpunt)
 mevrouw P. Stuitje (programmamanager)
 de heer H. Mollet (woonconsulent)
 de heer A. Heerink (inspecteur)
 de heer E. Puttenstein (projectmanager)
 de heer R. Sluiter (vastgoed informatie coördinator)
 de heer B. de Jong (informatie coördinator)
 de heer K. J. Bos (medewerker grootboekadministratie)
 mevrouw C. Huls (adviseur marketing & communicatie)
 mevrouw A. Çirak (lean-consulent)

ondernemingsraad

de heer J. Bronkhorst (interim voorzitter, senior uitvoerder)
 de heer A. Wagterveld (senior verhuurconsulent)
 de heer H. Hofsink (wijkconsulent)

de heer A. Krosman (1^e medewerker subadministraties)
mevrouw N. van Gelderen (marketinganalist)

gemeenten

de heer R. de Heer, wethouder gemeente Zwolle
de heer R. van Dijk, programmaleider strategische woonagenda gemeente Zwolle
de heer H. Procé, directeur sociaal domein, gemeente Zwolle
mevrouw J. Wierbos, teamleider SWT - West, gemeente Zwolle
de heer R. Lonis, medewerker SWT, gemeente Zwolle
de heer H. Westerbroek, wethouder gemeente Oldebroek
mevrouw J. de Recht, beleidsmedewerker gemeente Oldebroek
mevrouw T. Scholten, medewerker Sociaal Wijk Team Oldebroek / maatschappelijk werk Stimenz
mevrouw M. Spijkerman, wethouder gemeente Kampen
mevrouw M. Goudbeek, beleidsmedewerker gemeente Kampen

Stichting Centrale Bewonersraad

mevrouw M. Slok
mevrouw A.H. Knoeff

maatschappelijke instellingen

de heer J. Collette, lid raad van bestuur RIBW Groep Overijssel
mevrouw A. Journee, relatiemanager RIBW Groep Overijssel
de heer W. Bosch, bestuurder Travers
de heer D. van den Beld, opbouwmedewerker Travers
mevrouw G. Huisjes, innovatie- en accountmanager regio Overijssel LIMOR
mevrouw S. Ingelse, directeur Sport, Opvoeding en Maatschappij & Veiligheid Deltion College
de heer D.P. Halbesma, manager Bedrijfsvoering Windesheim
de heer P. Van der Vegt, directeur huisvesting & facilitair Landstede
de heer R. Bakker, operationeel expert Zwolle-Noord, Nationale Politie

Alleen schriftelijke enquêtes zijn ontvangen van:

166 individuele huurders van deltaWonen
de heer W. Roling, penningmeester Bewonersraad deltaWonen
de heer R. Dekker, secretaris Bewonersraad deltaWonen
mevrouw G. Geertman, bestuurslid Bewonersraad deltaWonen
mevrouw C. Bos, voorzitter klachtenadviescommissie deltaWonen
de heer H. Hoogenkamp, directeur-bestuurder Beter Wonen IJsselmuiden
mevrouw M. Govers, directeur-bestuurder Omnia Wonen
mevrouw M. Boeijen, directeur-bestuurder SWZ
de heer S. Quint, directeur-bestuurder Openbaar Belang
de heer T. Jochems, directeur-bestuurder SSH
de heer B. Beun, voorzitter college van bestuur Deltion College
de heer H. de Quartel, regiomanager De Kern / WijZ Zwolle
de heer S. de Jong, projectmanager vastgoed IJsselheem
mevrouw K. Kranendonk, commercieel manager Wezo
mevrouw R. van de Lagemaat, controleleider Deloitte Accountants

Korte cv's visitatoren

Gert van den Burg (voorzitter) is actief als adviseur, trainer, coach, facilitator, interim manager vanuit zijn bureau CFO Consult. Daarnaast is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van een woonzorginstelling van senioren. Hij opereert bij zowel woningcorporaties, lokale overheid als organisaties in de profit sector op het terrein van strategie-executie, bedrijfsvoering en financieel management. Een belangrijk deel van zijn tijd besteedt hij aan de vorming van financiële professionals, zodat zij als volwaardig business partner het topmanagement terzijde kunnen staan.

Miranda Rovers (lid) werkt vanaf 2000 in de volkshuisvesting, afwisselend als organisatieadviseur en (programma)manager. Miranda heeft een groot aantal organisatieveranderingen begeleid, variërend van fusies en reorganisaties tot de implementatie van nieuwe dienstverleningsconcepten, de ontwikkeling van ketensamenwerking en samenwerkingen met partijen op gebied van wonen, zorg en welzijn. Zij is vanaf 2015 actief als commissaris, op dit moment bij LEKSTEDewonen en Het Gooi en Omstreken, beiden op voordracht van de huurdersorganisaties. Miranda is werkzaam als visitator vanaf begin 2017.

Jan Wachtmeester (secretaris) werkt als visitator / secretaris voor Cognitum en heeft al vele visitaties uitgevoerd. Daarnaast werkt hij als bestuurssecretaris bij Woonkwartier in Zevenbergen. Hiervoor werkte hij bij Stad & Natuur Almere, een natuur- en milieueducatiecentrum in Almere en als organisatieadviseur bij Andersson Elffers Felix bv in Utrecht, een organisatieadviesbureau dat zich vooral richt op de non-profit sector. Daarvoor was hij geruime tijd directiesecretaris en hoofd van de afdeling stafdiensten van de woningcorporatie De Alliantie Flevoland, een van de werkmaatschappijen van de Alliantie. In de jaren '90 is Jan wethouder geweest in de gemeente Almere.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **deltaWonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Cognitum BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 28 december 2017

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



Gert van den Burg verklaart hierbij dat de visitatie van **deltaWonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Gert van den Burg heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Gert van den Burg** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Gert van den Burg** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Schiedam

Datum: 23 januari 2018

Naam, handtekening:

Gert van den Burg



Miranda Rovers verklaart hierbij dat de visitatie van **deltaWonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Miranda Rovers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Miranda Rovers** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Miranda Rovers** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 22 januari 2018

Naam, handtekening:

Miranda Rovers



Jan Wachtmeester verklaart hierbij dat de visitatie van **deltaWonen** in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan Wachtmeester heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

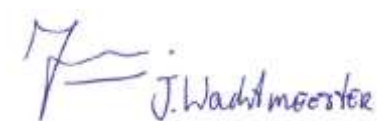
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Wachtmeester** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Utrecht

Datum: 22 januari 2018

Naam, handtekening:

Jan Wachtmeester



Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet.

Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aan toont in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn

Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de RvC zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- geen of onvoldoende actualisering
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan
Bijvoorbeeld de RvC heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan.

Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

Cognitum start met het vullen van de prestatie-monitoren op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Dit beeld wordt verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes. De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn.

Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de prestatie-monitoren, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitoren en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus

verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

De publicatie vindt plaats nadat de corporatie haar schriftelijke bestuurlijke reactie op de visitatie heeft gegeven.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Statuten deltaWonen
- Reglement raad van commissarissen
- Profielschets raad van commissarissen
- Rooster van aftreden raad van commissarissen
- Reglement auditcommissie
- Reglement selectie- en remuneratiecommissie
- Reglement werving, selectie en (her)benoeming raad van commissarissen
- Governance jaaragenda RvC
- Protocol onafhankelijkheid accountant
- Verklaring onafhankelijkheid raad van commissarissen
- Introductie- en opleidingsprogramma raad van commissarissen
- Reglement bestuur
- Profielschets bestuurder
- Reglement werving, selectie en (her)benoeming bestuur
- Introductie- en opleidingsprogramma bestuur
- Integriteitscode
- Klokkenluidersregeling
- Reglement financieel beheer
- Notities naleving Governancecode 2015-2017
- Beoordeling en beoordelingskader bestuur 2014-2017
- Prestatieafspraken bestuurder 2014-2017
- Beoordelingscyclus 2013-2016, 2017-2020
- Agenda's en notulen van reguliere, extra en interne vergaderingen van de raad van commissarissen 2014 t/m 2017
- Voorbereidingen en input, verslagen van de zelfevaluaties van de raad van commissarissen
- Verslagen van de brede ontmoetingen 2016 en 2017
- Visie op toezichthouden d.d. 13 oktober 2017
- Toezicht- en toetsingskader (incl. RvC-notitie d.d. 8 december 2017).
- Visitatierapport definitief 9 juli 2014 (inclusief Bestuurlijke reactie 9 juli 2014)

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2013 t/m 2016

Opgaven

- Woonvisie 2005-2020 Zwolle
- Zwolse Woonagenda 2013-2017
- Zwolse woonvisie 'Ruimte voor Wonen 2017-2027
- Woonvisie Kampen 2010-2020
- Woonvisie Kampen 2016-2021
- Woonvisie Oldebroek 2016-2020
- Omgevingsvisie Overijssel d.d. 01-09-2013
- Regionale woonvisie West Overijssel

- Omgevingsvisie Overijssel 2017
- Woonvisie Gelderland - Kwalitatief woningbouwprogramma 2010-2019
- Stadsdeeladviezen Zwolle Midden, Zwolle Noord, Zwolle Oost, Zwolle West en Zwolle Zuid
- Positioneringsstatement Dieze-Oost (2011)
- Position paper Kamperpoort 2.0
- Gebiedscans Kampen binnenstad (04-04-2017), Flevowijk (04-04-2017) en Brunnepe/Hanzewijk (04-04-2017)
- Prestatieafspraken 2012-2015 Zwolle
- Geactualiseerde prestatieafspraken gemeente Zwolle en Zwolse corporaties concept 7 november 2013
- Samenvatting overleg met huurdersorganisaties d.d. 20 november 2013 over concept prestatieafspraken Zwolle
- Richtlijnen nieuw beleid Woonwagenlocaties en Woonwagenstandplaatsen gemeente Zwolle d.d. 19 oktober 2012
- Prestatieafspraken 2016-2019 Zwolle
- Jaarschijf 2017 en 2018 Zwolle (inclusief Bijlage bij jaarschijf 2017 – zoekopgave)
- Voortgang prestatieafspraken jaarschijf 2017 Zwolle
- Resultaten woningmarktonderzoek gemeente Zwolle, gemeente Kampen, Wezep en Hattemerbroek (april 2014)
- Woningmarktanalyse 2017-2032 Zwolle,
- Woningmarktonderzoek 2017
- Woningmarktonderzoek 2017 Oldebroek
- Prestatieafspraken Kampen 2010-2015 en 2016-2021 (inclusief jaarschijven en bijlagen)
- Prestatieafspraken Wonen 2012-2015 Oldebroek
- Samenwerkingsovereenkomst, notities en rapportages m.b.t. de woonruimteverdeling Noord-Veluwe 2011-2017
- Samenwerkingsovereenkomst met RIBW over Jufferenwal
- Overeenkomst Vrouwenopvang, 2007
- Samenwerkingsovereenkomst De Herberg, 2015
- Samenwerkingsovereenkomst Obrechtstraat RIBW, 2012
- Bestuurlijke Overeenkomst Wonen Welzijn Zorg Noord-Veluwe 2010-2015
- Convenant Housing First Zwolle, 2016
- Samenwerkingsovereenkomst servicepunt zorgwoningen, 2010
- Aanvullende overeenkomst servicepunt zorgwoningen, 2015
- Samenwerkingsovereenkomst Zorgzaam 2011
- Hennepconvenant Veluwe 2013
- Regionaal Hennepprotocol Oost Nederland 2014
- Overeenkomst buurtbemiddeling Elburg-Nunspeet-Oldebroek 2013
- Protocol bewakingscamera's Palestrinalaan 2014
- Samenwerkingsovereenkomst sociaal team Oldebroek 2015
- Afbouw bijdrage Present (brief 22-10-2013)
- Bestuurlijke Overeenkomst Wonen Welzijn Zorg Noord-Veluwe 2010-2015
- Communicatieprotocol Welkom in mijn wijk 2011 (communicatieprotocol huisvesting bijzondere doelgroepen in Zwolle)
- Convenant Maatschappelijke Zorg regio Noord-Veluwe 2016-2017
- Samenwerkingsafspraken en uitvoeringsproces nazorg ex gedetineerden 2012
- Overeenkomst informatiedeling vindplaats schulden

- Diverse notities m.b.t. scheiding Daeb en niet-Daeb, 2016-2017

Ambities

- Durf en Duurzaamheid 2.0, 2013
- Corporate Story deltaWonen
- Afdelingsplannen 2014 t/m 2017
- Diverse notities en rapportages m.b.t. duurzaamheid, 2014 t/m 2017
- Diverse notities, agenda's en procesbeschrijvingen in verband met de toepassing van Lean, 2014 t/m 2017
- Diverse notities en overeenkomsten m.b.t. de e-corporatie, 2015 en 2016
- Diverse notitie m.b.t. tot huurbeleid en jaarlijkse huurverhogingen 2014 t/m 2017
- Diverse notities en onderzoeken m.b.t. (scheiden van) wonen en zorg, 2014 t/m 2017
- Leefbaarheid 2.0, 2016
- Diverse notities m.b.t. het Strategisch Voorraadbeleid, 2014 t/m 2017

Belanghebbenden

- Notities m.b.t. het jaarthema 2017 Zeggenschap
- Diverse notities en afspraken omtrent sponsoring, 2014 t/m 2017
- Uitnodigingen en voorbereidende notities over stakeholdersbijeenkomsten 2014 t/m 2017
- Verslagen Bestuurlijk Overleg Zwolle, Kampen en Oldebroek, 2014 t/m 2017
- Verslagen Bestuurlijk Overleg met Centrale Bewonersraad deltaWonen, 2014 t/m 2017
- Diverse nieuwsbrieven voor huurders en stakeholders, 2014 t/m 2017
- Samenwerkingsovereenkomst met Centrale Bewonersraad deltaWonen, 2010 en 2017
- Samenwerkingsovereenkomsten met de diverse Bewonerscommissies
- Verslagen overleg ondernemingsraad en bestuurder en ondernemingsraad en raad van commissarissen, 2014 t/m 2017
- Diverse rapportages over klanttevredenheid, 2014 t/m 2017

Vermogen

- Jaarverslagen en –rekeningen 2013 t/m 2017
- Accountantsverslagen 2013 t/m 2016
- Managementletters 2013 t/m 2016
- (Meerjaren)begrotingen 2013 t/m 2016
- Uitkomsten Aedes Benchmark 2014, 2015 en 2016
- Oordeels- en Toezichtbrieven CFV en Aw, 2014 t/m 2017
- Brieven WSW over borgingsplafond en borgbaarheid, 2014 t/m 2017
- dVi's 2014, 2015 en 2016, dPi 2017
- Kwartaalrapportages (online) 2014 t/m 2017
- Diverse stukken van de Auditcommissie, onder andere m.b.t. risicomanagement en bezuinigingsdoelstellingen
- Investeringsstatuut, versies 1.0, 2.0, 2.1 en 3.0
- Treasurystatuut en jaarplannen, 2014 t/m 2017
- Financieel toetsingskader, 2014 t/m 2017

Prestatiemonitor

Voor het onderdeel Opgaven en Ambities is een prestatimonitor opgesteld. Deze geeft per beoordelingsonderdeel van de visitatiemethodiek inzicht in de geleverde prestaties van de corporatie.

Prestatiemonitor

Deze prestatie monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2014-2017.



stichting DeltaWonen

Zwolle, Overijssel

L0029

Rf05 = gemiddeld profiel

Woningmarktgebied Zwolle Stedendriehoek

Inleiding

In de prestatie-monitor van DeltaWonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van DeltaWonen.

De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van DeltaWonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van DeltaWonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de hoofddeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

Uit de ervaring van de afgelopen 7 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

Het bezit van DeltaWonen

# = aantal woningen	2014	2015	2016	2017
# huurwoningen	13.102	13.254	13.292	13.475
# onzelfstandige wooneenheden	958	923	760	695
# totaal woongelegenheden	14.060	14.177	14.052	14.170
% eengezinswoningen	46%	45%	46%	46%
% meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	19%	19%	19%	19%
% meergezinsetagebouw met lift	13%	13%	14%	14%
% hoogbouw	15%	15%	15%	15%
% onzelfstandig	7%	7%	5%	5%
# garages	709	706	761	809
# bedrijfsruimten / winkels DAEB	94	83	80	-
# bedrijfsruimten / winkels niet DAEB	52	65	22	27
# overig bezit	-	-	-	72
# verhuureenheden ongewogen	14.915	15.031	14.915	15.078

Bron: CiP 2014, 2015, dVi 2016, dVi 2017

Het werkgebied van DeltaWonen



Woningen in de gemeente Zwolle	Woningen ultimo 2017
DAEB-woningen	8.153
Niet-DAEB	67
Totaal	8.220

Woningen in de gemeente Kampen	Woningen ultimo 2017
DAEB-woningen	4.451
Niet-DAEB	11
Totaal	4.462

Woningen in de gemeente Oldebroek	Woningen ultimo 2017
DAEB-woningen	1.474
Niet-DAEB	14
Totaal	1.488

Opgaven en ambities

Tijdens de visitatieperiode golden prestatieafspraken tussen de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek en DeltaWonen:

Gemeente Zwolle

- Prestatieafspraken gemeente Zwolle en Zwolse woningcorporaties 2012 – 2015
- Geactualiseerde Prestatieafspraken gemeente Zwolle en Zwolse corporaties – activiteiten 2014
- Prestatieafspraken Zwolle 2016 tot en met 2019, gemeente Zwolle, DeltaWonen, Openbaar Belang, SWZ, Stichting Centrale Bewonersraad DeltaWonen, Centrale Huurdersraad Openbaar Belang, HBV De Woonkoepel (SWZ)
- Jaarschijf 2017

Gemeente Kampen

- Prestatieafspraken 2010-2015 gemeente Kampen, Beter Wonen en DeltaWonen
- Prestatieafspraken 2016 tot en met 2021, gemeente Kampen, Beter Wonen, DeltaWonen, Stichting Centrale Bewonersraad DeltaWonen, Huurdersvereniging Groot IJsselmuiden
- Jaarschijf 2017

Gemeente Oldebroek

- Prestatieafspraken Wonen 2012-2015 gemeente Oldebroek, DeltaWonen
- Prestatieafspraken 2017, gemeente Oldebroek, DeltaWonen, Stichting Centrale Bewonersraad DeltaWonen, Omnia Wonen en SHOW

Prestatieafspraken tussen de gemeenten en woningcorporatie:

In welk jaar zijn er prestatieafspraken?	2014	2015	2016	2017
Gemeente Zwolle				
Gemeente Kampen				
Gemeente Oldebroek				

Ambities van DeltaWonen

De ambities van DeltaWonen in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- Durf en duurzaamheid 2.0 DeltaWonen, juli 2013

Prestatieveld 1: huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de EU toewijzingsnorm
- de corporatie voldoet aan het passend toewijzen volgens de Woningwet
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van vergunninghouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

EU-toewijzingsnorm

EU-toewijzingsnorm

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90 procent van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot €39.874. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot €35.739. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is €710,68.

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	1.258	1.718	1.702	1.719
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm	1.172 93%	1.655 96%	1.652 97%	1.662 97%
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	voldaan aan de norm	n.n.b.

bron: CiP 2015, dVi 2016, Oordeelsbrief staatssteun 2017

norm Passend toewijzen

Passend toewijzen

Met ingang van 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Aantal toewijzingen	1.258	1.729	1.719	1.719
Passend toegewezen (m.i.v. 2016)			1.225 88%	1.381 98%
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	niet voldaan aan de norm	n.b.

bron: CiP 2015, jaarverslag 2016, Oordeelsbrief staatssteun 2017

Leegstand en mutatie

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
gemiddelde mutatiegraad	7,2%	7,0%	7,5%	8,9%

Bron: jaarverslag 2016, dVi 2017

Verhuur aan specifieke doelgroepen

Prestatieafspraken Oldebroek 2012-2015:

Gemeente Oldebroek en DeltaWonen streven er gezamenlijk naar voldoende huisvestingsmogelijkheden te bieden voor mensen met een specifieke huisvestingsvraag.

Prestatieafspraken Oldebroek 2012-2015:

DeltaWonen stelt voldoende woningen beschikbaar voor verblijfsgevestigden.

Prestatieafspraken Oldebroek 2017:

De woningcorporaties stellen maximaal 20% van de vrijkomende sociale huurwoningen per jaar beschikbaar voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen waaronder vergunninghouders. Op basis van het aantal woningen wordt er een verdeelsleutel gemaakt voor het aantal te plaatsen vergunninghouders. Dit houdt in dat DeltaWonen ca.70% en Omnia Wonen ca 30% van de benodigde woningen voor de huisvesting van vergunninghouders beschikbaar stelt.

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
<i>Woningen voor bijzondere doelgroepen</i>				
Gebruikte woningen voor instellingen (door de 3 corporaties)	48	71	90	n.b.
Vastgestelde quotum woningen voor verhuur via instellingen (voor de 3 corporaties)	88	87	85	97
<i>Taakstelling statushouders</i>				
Woningen voor statushouders	49	45	93	57

Zwolle	23	20	49	20
Kampen	22	21	38	32
Oldebroek	5	4	6	5

bron: jaarverslag 2016, overzichten DeltaWonen met Quotumwoningen, jaarverslag 2017

1b: Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

De opgave / afspraak is:

De corporatie moet minimaal voldoen aan het huurbeleid van de Rijksoverheid.

Toelichting: huurprijsbeleid

De maximale huursomstijging wil zeggen dat de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen van een woningcorporatie op 1 juli van dat jaar niet hoger mag zijn dan de gemiddelde huurprijs van de zelfstandige woningen per 30 juni van dat jaar, vermeerderd met de maximale huursomstijging.

Per 1 januari 2017 is de systematiek van de maximale huursomstijging gewijzigd. Met ingang van 1 januari 2017 wordt de maximale huursomstijging van zelfstandige woningen van woningcorporaties berekend over een geheel kalenderjaar en is inclusief de huurverhoging bij huurdersmutatie (huurharmonisatie).

In zowel de prestatieafspraken met Zwolle als met Kampen zijn met ingang van 2016 de maatregelen vanuit de Betaalbaarheidsagenda opgenomen. Dit betreft 10 maatregelen:

Wijs een huurwoning passend (naar inkomen) toe:

Maatregel 1: Passend toewijzen

Matig de woonlasten:

Maatregel 2: Huurmatiging voor huishoudens met de laagste inkomens

Maatregel 3: Maatwerk voor de meest kwetsbare doelgroepen

Maatregel 4: Maatwerk door woonlastenfonds

Maatregel 5: Slimme, praktische energiebesparing

Voeg meer goedkope huurwoningen toe:

Maatregel 6: Tijdelijk maar goedkoop wonen in leegstaand vastgoed

Maatregel 7: Woningen realiseren met een kortere exploitatieduur

Maatregel 8: Focus bij nieuwbouw verleggen naar goedkope woningen

Maatregel 9: Geen sloop of verkoop van goedkope woningen, tenzij....

Maatregel 10: Agenda wint aan kracht door samenwerking

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (met ingang van 2017 is dit inclusief huurharmonisatie)	4%	2,5%	2,1%	1,3%
gemiddelde huurverhoging corporatie per 1-7	4,14%	2,15%	1,21%	1,25%
gemiddelde huur per huurwoning DAEB	€492	€508	€522	€531
huur als % van maximaal toegestane huur DAEB	69%	70%	70%	70%

bron: CiP 2015, jaarverslag 2016

Prestatieafspraken Zwolle 2012-2015:

Algemene ambities:

4.1.a Partijen spreken af dat er ook in 2015 nog steeds minimaal 17.500 sociale huurwoningen in Zwolle zijn. Iedere corporatie verbindt zich afzonderlijk aan de afspraak dat zij hun eigen voorraad minimaal op peil houden.

Initiatiefnemers: iedere afzonderlijke corporatie voor zijn eigen voorraad. Dit betekent niet per definitie dat tot 2015 de eigen voorraad van een corporatie niet iets kan krimpen. Door onderlinge samenwerking tussen de corporaties is het mogelijk om te komen tot andere oplossingen waardoor de totale voorraad minimaal op het peil van 17.500 blijft. De gemeente houdt de ontwikkeling van de sociale voorraad bij in de woningmarktmonitor. Corporaties leveren hiervoor desgevraagd de informatie aan.

SMART afspraken:

Afspraak 4.2.a

Het aantal sociale huurwoningen blijft minimaal 17.500. Nieuwbouw, verkoop en sloop van sociale huurwoningen blijven met elkaar in evenwicht. Bij voorkeur zien we dat het aantal sociale huurwoningen in 2015 groter is.

Prestatieafspraken Zwolle 2016-2019:

2.1.1 De gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties hebben de ambitie om de voorraad zelfstandige huurwoningen in de sociale sector in Zwolle in de periode 2016 tot en met 2019 te laten

toe nemen met 700 woningen (netto toename).

2.2 Onderzoeken van de mogelijkheden van tijdelijke verhuur in de semipermanente schil (naar verwachting worden de mogelijkheden voor het hanteren van tijdelijke huurcontracten in 2016 landelijk verruimd). DeltaWonen kan in verhouding tot haar omvang 40% bijdragen aan de gezamenlijke realisatie van circa 100 extra semi-permanente huurwoningen (is 40 woningen).

Prestatieafspraken Oldebroek 2012-2015:

De kernvoorraad blijft tijdens de werkingsduur van de voorliggende afspraken op niveau.

Prestatieafspraken Oldebroek 2017:

In verband met het passend toewijzen hanteert DeltaWonen dat 64% van de voorraad huurwoningen een streefhuurprijs heeft tot aan de 2e aftoppingsgrens.

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# goedkope woningen	2.431	2.303	2.311	2.170
Zwolle	1.445	1.356	1.379	1.306
Kampen	710	649	638	593
Oldebroek	276	298	294	271
# betaalbare woningen	8.337	8.640	8.766	9.243
Zwolle	4.631	4.835	4.902	5.170
Kampen	2.749	2.880	2.946	3.131
Oldebroek	957	925	918	942
# duur DAEB	2.244	2.206	2.129	1.970
Zwolle	1.268	1.262	1.239	1.144
Kampen	765	752	694	651

Oldebroek	211	193	196	175
# duur niet DAEB	90	105	86	92
Zwolle	84	83	63	67
Kampen	6	8	9	11
Oldebroek	0	14	14	14

Bron: CiP 2015, dVi 2017, 2016, 2015, 2014

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Afspraak Zwolle: voorraad per corporatie op peil houden t/m 2015	7.428	7.536	n.v.t.	n.v.t.
Afspraak Zwolle: totale voorraad in Zwolle met 700 (netto) laten toenemen in periode 2016-2019	n.v.t.	n.v.t.	89	74
Afspraak Zwolle: 40 semi-permanente woningen m.i.v. 2016	n.v.t.	n.v.t.		Bouw gestart
Afspraak Oldebroek: voorraad per corporatie op peil houden t/m 2015	1.444	1.429	n.v.t.	n.v.t.
Afspraak Oldebroek: 64% van de voorraad huurwoningen heeft een streefhuurprijs tot aan de 2e aftoppingsgrens.	n.v.t.	n.v.t.	64%	n.b.

Aanpak huurachterstanden

Afspraken Zwolle:

De gemeente start vanuit het beleid 'Zwolle Armoedevrij in 2016 met een pilot van Bureau Krediet Registratie (BKR), waarbij wordt samengewerkt met de corporaties en partijen als energiemaatschappijen om bij een signaal van een betalingsachterstand op maandelijkse (vaste) lasten meteen actie te kunnen ondernemen om een verdergaande schuld te voorkomen.

Afspraken Oldebroek:

Om allerlei redenen kan het voorkomen dat huurders niet in staat zijn om de maandelijkse huur te betalen. Maar een betaalachterstand kan snel ontaarden in structurele en grote schuldproblemen. Daarom is het belangrijk om in zulke gevallen snel in te grijpen.

In Oldebroek heeft DeltaWonen met de woningcorporaties Uwoon en Omnia Wonen, welzijnsinstelling Stimenz en de gemeente de handen ineengeslagen om grote huurschulden en huisuitzettingen te voorkomen. Alle partijen hebben daarvoor in 2016 een convenant getekend.

Als een huurder zijn huur niet betaalt, neemt de woningcorporatie in een vroeg stadium contact op met deze huurder. Er kan dan een betalingsafspraken worden gemaakt. Als een betalingsafspraken tot problemen leidt, of niet nagekomen wordt dan gaat een woonconsulent met een maatschappelijk werker van Stimenz, op huisbezoek om samen met de huurder een betalingsplan op te stellen. Door deze aanpak wordt een huurder met een schuldproblematiek snel en goed geholpen. Hierdoor kunnen we in veel gevallen voorkomen dat een deurwaarder moet worden ingeschakeld of dat de betaalachterstand uitloopt op een huisuitzetting.

Afspraken Kampen:

In Kampen heeft DeltaWonen in 2016 samen met de gemeente, Beter Wonen IJsselmuiden en Stichting De Kern het convenant 'Vroeg erop af' voorbereid. Hiermee zetten wij ons samen in voor goede hulp- en dienstverlening aan huurders met (problematische) huurschulden. De doelstellingen van het convenant zijn:

vroeg opsporen van problematische schuldsituaties;
 voorkomen van ontruiming en het opzetten van goede betalingsregelingen;
 voorkomen van verdere (sociale) problemen door hoge schulden;
 verbeteren van de onderlinge samenwerking;
 Het convenant is in 2017 ondertekend.

Vindplaats Schulden Zwolle Gemeente Zwolle en het Sociaal wijkteam maken samen met Zilveren Kruis, de Zwolse Corporaties, Vitens, Essent, energiedirect.nl, Nuon, Eneco, Oxxio, WoonEnergie en Stichting BKR samen afspraken om betalingsproblemen vroegtijdig te kunnen signaleren.

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
norm huurachterstand	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Huurachterstand	1,4%	1,8%	1,4%	1,3%
Huurachterstand < 3 maanden	886	912	868	-
Huurachterstand > 3 maanden	236	254	215	-
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	10	12	11	9

bron: dVi 2016, 2015, 2014, MJB 2017, 2016, 2015, 2014, jaarverslag 2016, jaarverslag 2017

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Prestatieafspraken Zwolle 2012-2015:

Algemene ambities:

7.1.a Gemeente en corporaties spreken af dat binnen het thema wonen en zorg in de periode 2012-2015 de volgende twee thema's prioriteit hebben: huisvesting bijzondere doelgroepen en het versterken van woonservicegebieden.

SMART afspraken:

Afspraak 7.2.a

Voor de periode 2012-2015 worden minimaal 120 wooneenheden met zorg toegevoegd voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Afspraak 7.2.f

In 2015 woont ten minste 50% van de Zwolse huishoudens in een woonservicegebied, waar mogelijk in een zo optimaal mogelijk niveau.

Samenwerkingsovereenkomst Servicepunt Zorgwoningen Zwolle (tussen zorgpartijen en corporaties 2010): samen aanbieden van passende zorgwoningen, dienstenpakket, leveren van financiering. Is in 2015 onderdeel van het woonruimteverdeelsysteem geworden.

2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)

2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

	2014	2015	2016	2017
# huurwoningen	13.102	13.254	13.292	13.475
# nul treden woningen	4.332	4.444	4.202	4.382
# verhuurd aan (zorg) organisaties extramuraal	806	806	786	5
# verhuurd aan (zorg) organisaties intramuraal	256	256	256	292

Bron: dVi 2017, 2016, 2015, 2014

Samenwerkingsovereenkomst corporaties en De Herberg (daklozenopvang en sociaal pensionvoorziening): regionale aanpak van daklozenopvang, onder andere door het leveren van een financiële bijdrage (DeltaWonen bijna 200.000 per jaar).

Samenwerkingsovereenkomst corporaties en Stichting Vrouwenopvang Overijssel (2007): onder andere door het leveren van een financiële bijdrage.

Convenant Housing First Zwolle (2016): inzet voor maatschappelijk herstel van langdurig daklozen in Zwolle, eerst een dak boven het hoofd.

Samenwerkingsovereenkomsten met RIBW over diverse complexen met begeleid wonen.

DeltaWonen verhuurt woningen aan onder andere de volgende maatschappelijke en zorginstellingen (anno 2017):

- Trias Jeugdhulp
- Limor
- St. BeMa
- RIBW Ijsselvecht
- Dimence
- Leger des Heils
- Kadera
- Reclassering Nederland
- Forensisch Psych. Centrum Veldzicht
- RIBW / de Herberg
- Frion
- Tactus Verslavingszorg
- J.P. van den Bentstichting
- Housing First

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften / bewoners met beperkingen	8
overige personen	7
Oordeel	7,5

Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeeld aan de hand van de KWH-rapportages (of andere normeringen).

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

3a: Woningkwaliteit

Leeftijd

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
vooorlogse woningen	4%	4%	4%	4%
jaren 45-59	10%	10%	9%	9%
jaren 60-70	18%	18%	18%	18%
jaren 70-80	15%	15%	14%	14%
jaren 80-90	22%	22%	22%	22%
jaren 90-00	14%	14%	14%	14%
jaren 00-10	10%	10%	10%	10%
jaren 10-20	7%	8%	9%	10%

bron: CiP 2014, 2015, dVi 2016, 2017

Conditie-score NEN 2767

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Score 1	24%	28%	38%	43%
Score 2	62%	60%	61%	55%
Score 3	11%	8%	1%	1%
Score 4	3%	1%	-	-
Score 5	-	1%	-	-
Score 6	-	-	-	-
onbekend	-	-	-	-

bron: dVi 2017, 2016, 2015, 2014

Energielabels

Zie paragraaf 3c.

Prijs-kwaliteitverhouding

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
gem. # punten wws huurwoningen DAEB	143	152	153	156
gem. # punten wws huurwoningen niet DAEB	183	198	203	210
gem. # puntprijs huurwoningen DAEB	€3,28	€3,24	€3,34	€ 3,45
gem. # puntprijs huurwoningen niet DAEB	€4,88	€4,52	€3,96	€ 3,99
gem. huur van maximaal toegestane huur DAEB	69%	70%	70%	70%

Bron: CiP 2015, jaarrekening 2016

Onderhoud van de woningen

De prestaties van DeltaWonen zijn:

uitgaven per vhe	2014	2015	2016	2017
klachtenonderhoud	€280	€316	€272	€300
mutatieonderhoud	€213	€185	€170	€189
planmatig onderhoud	€1.021	€1.212	€1.777	€1.567
totaal onderhoud	€1.514	€1.713	€2.219	€2.056

Bron: CiP 2015, jaarverslag 2016, dVi 2017

De prestaties van DeltaWonen zijn:

Instandhouding	2017	2017 NL
Instandhoudingsindex*	C 136	98
Index technische woningkwaliteit	B 97	101
Index ervaren woningkwaliteit	B 101	101

Bron: Aedes Benchmark Centrum over 2017

* de index zijn de investeringen gedeeld door de referentie investeringen.

3b: Kwaliteit van de dienstverlening

Durf en duurzaamheid 2.0:

Wij stellen de klant centraal. Excellente dienstverlening aan onze klanten is een speerpunt en uitgangspunt van ons handelen. Wij vertellen duidelijk wat wij wel en wat wij niet kunnen leveren. Een goede kennis van onze klanten, woningen en onze dienstverlening is een vereiste en de inzet van internet, social media en continu markt- en klanttevredenheidsonderzoek van groot belang. Wij kiezen ervoor om onze dienstverlening vier kanalen aan te bieden: het internet (website, socialmedia), telefoon (ksc, wachtdienst), balie en post (brieven en e-mail).

Onze doelstelling is om 80% procent van de telefoontjes binnen 30 seconden aan te nemen (jaarverslag 2016)

De prestaties van DeltaWonen zijn:

Aedes benchmark	2014	2015	2016	2017
Huurdersoortdeel	B	A	A	A

Deelscore nieuwe huurders	7,0	7,8	7,5	C 7,4
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	7,6	7,9	7,8	A 7,9
Deelscore vertrokken huurders	7,1	7,9	7,9	A 7,9

bron: Aedes Benchmark

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
% telefoontjes dat binnen 30 sec opgenomen wordt	82%	85%	87%	84%
Maandelijkse meting klantwaardering miv 2015	-	8	8	8

bron: jaarverslag 2016, jaarverslag 2017

3c: Energie en duurzaamheid

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen

Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

Prestatieafspraken Zwolle 2012-2015:

Voor 2020 zitten alle woningen van deltaWonen met E, F en G labels op label B

Prestatieafspraken Zwolle 2016-2019:

Circa 600 woningen e-renovaties.

4.4.1 a) deltaWonen streeft (uitgaande van de nieuwe systematiek) naar een maximale Energie-index van 1,37 voor al haar woningen per eind 2023 (label B)

Prestatieafspraken Kampen 2010-2015:

Streven is om in 2020 geen woningen met label E, F en G te bezitten.

5.2.2 deltaWonen streeft (uitgaande van de nieuwe systematiek) naar een maximale Energie-index van 1,37 voor al haar woningen per eind 2023 (label B)

Prestatieafspraken Kampen 2016-2021:

DeltaWonen voert voor bijna 5 miljoen uit aan e-renovaties in Kampen in 2017.

Prestatieafspraken Oldebroek 2012-2015:

Streven is om in 2020 geen woningen met label E, F en G te bezitten.

Prestatieafspraken Oldebroek 2017:

DeltaWonen streeft naar een maximale Energie-Index van gemiddeld 1,37 voor al haar woningen per eind 2020. Hiervoor worden in 2017 119 E-renovaties uitgevoerd.

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
gemiddelde energielabel	C	C	C	C
realisatie EI	1,70	1,69	1,55	1,52
A	844 6%	1.333 9,4%%	1.897 13,5%	3.678 26,0%
B	3.656 26%	3.729 26,3%	3.696 26,3%	2.805 19,8%
C	4.218 30%	4.395 31,0%	4.145 29,5%	4.254 30,0%
D	3.093 22,0%	2.949 20,8%	2.487 17,7%	1.487 10,5%
E	1.547 11%	1.177 8,3%	998 7,1%	933 6,6%
F	562 4%	369 2,6%	337 2,4%	443 3,1%
G	141 1%	184 1,3%	169 1,2%	346 2,4%
onbekend	0 0,0%	0 0,0%	253 1,8%	224 1,6%

bron: CiP 2015, jaarverslag 2016

In 2015 is door de Rijksoverheid het 'Nader voorschrift' ingevoerd. De energieprestatie van een corporatiewoning wordt niet meer met een energielabel aangeduid maar met een energie-index (EI).

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	7
kwaliteit van dienstverlening	8
energie en duurzaamheid	8
Oordeel	7,7

Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

4a: Nieuwbouw

Prestatieafspraken Zwolle 2012-2015:

Algemene ambities:

3.1.a De corporaties bouwen in de periode 2012-2015 1069 woningen (dat is 40% van de verwachte productie).

3.1.b Gemeente en corporaties realiseren gezamenlijk de eerste woningen in de nieuwe deelgebieden de Tippe en Breezicht. De gemeente treedt op als ontwikkelaar. Planning is dat in 2013 de eerste woningen worden opgeleverd in zowel de Tippe als in Breezicht.

3.1.c Gemeente en corporaties voeren gezamenlijk een verkenning uit naar nieuwbouwmogelijkheden of de inzet van tijdelijke woonvormen op onbenutte locaties of in (leegstaande) gebouwen. Deze verkenning start in 2012 en is voor medio 2013 afgerond. Initiatiefnemer: gemeente.

SMART afspraken:

Afspraak 3.2.a

Tot 2015 worden in Zwolle jaarlijks gemiddeld tussen de 500 en 600 woningen gerealiseerd. De corporaties realiseren tot en met 2015 1.069 woningen (dat is tussen de 40 en 50% van de totale woningproductie). Verwachte productie corporaties (incl Roelenweg):

2012: 238

2013: 402

2014: 146

2015: 283

Afspraak 3.2.c

Het nieuwbouwprogramma bevat een gemiddelde toevoeging van 75 structurele studenten-eenheden per jaar. Voor de periode 2011-2015 worden minimaal 165 eenheden toegevoegd. Tegelijkertijd worden een aantal tijdelijke complexen opgeheven. Na totale realisatie van de studentenhuysvesting aan de Roelenweg (realisatie valt deels buiten periode 2011-2015) is sprake van een netto-groei van de voorraad voor studenten.

Planvoorbereiding studentenhuysvesting Roelenweg (deltaWonen) gericht op oplevering van de eerste fase in 2015.

Geactualiseerde prestatieafspraken 2014-2017:

3.2a

2014: 164

2015: 393

2016: 223

2017: 242

Oplevering door DeltaWonen in 2014: 71 woningen Stadshagen

Ontwikkeling voorraad DeltaWonen tot en met 2017:

Nieuwbouw: 580

Verkoop: 72

Prestatieafspraken Zwolle 2016-2019:

Nieuwbouw realisatie in 2016: 118
 Kamperpoort, Herm Smeengekade 20 (Nieuwe Haven): 54 huurwoningen
 Veerallee, Prinsenpoort: 32 huurwoningen
 Stadshagen, Belvederelaan; 9 huurwoningen
 Kamperpoort, Katwolderplein II; 23 huurwoningen

Versnellingsactie: realisatie extra huurwoningen:
 Assendorp, Transitorium; 41 huurwoningen

Prestatieafspraken Kampen 2010-2015:

Er worden ongeveer 900 woningen nieuw gebouwd in Kampen (waarvan 500 huur), 200 verkocht en 400 gesloopt. En er is een tekort van 600.
 De plannen voor de 900 zijn (vwb het deel DeltaWonen):
 685 in Hanzewijk
 52 in Margaretha
 45 in Julian van Stolbergschool
 44 in Van Heutszkazerne.

Prestatieafspraken Kampen 2016-2021:

Nieuwprogramma oplevering in 2017:
 Kampen Zuid Stationslocatie, fase 1; 32 huurwoningen
 Kampen Zuid Stationslocatie, fase 2; 32 huurwoningen
 25 woningen vertreklocatie gemeentearchief
 Hanzewijk, cluster 5, 40 huurwoningen
 Hanzewijk, cluster 7c, 40 huurwoningen
 Hanzewijk, cluster 6AB, 16 huurwoningen

Prestatieafspraken Oldebroek 2017:

De herontwikkeling van een locatie aan de Spoorlaan waarbij 10 appartementen en 1 grondgebonden woning worden gesloopt en 12 grondgebonden woningen in de sociale huursector worden teruggebouwd. Start in 2017 (afhankelijk van uitplaatsing bewoners).

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# afspraken met gemeente Zwolle	71	93	159	100
(Stadshagen, 71 woningen	71		54	
Kamperpoort, Herm Smeengekade 20 (Nieuwe Haven): 54 huurwoningen			32	
Veerallee, Prinsenpoort: 32 huurwoningen			9	
Stadshagen, Belvederelaan; 9 huurwoningen			23	
Kamperpoort, Katwolderplein II; 23 huurwoningen			41	
Assendorp, Transitorium; 41 huurwoningen)				
# afspraken met gemeente Kampen	Ca. 150	Ca. 150	Ca. 40	Ca. 85
# afspraken met gemeente Oldebroek	-	-	-	
totaal	220	240	200	185

bron: CiP 2014, 2015, jaarverslag 2016

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# gerealiseerde nieuwbouw huur totaal				
Zwolle	248	93	76	107
Kampen	102	154	40	78
Oldebroek	60	0	0	0
totaal	410	247	116	185

bron: overzichten DeltaWonen, 2014 t/m 2017

4b: Sloop / samenvoeging

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# gerealiseerde sloop	0	0	195	31

bron: dVi 2017, 2016, 2015, 2014

4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

Dit betreft niet het reguliere onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud).

In de visitatieperiode had DeltaWonen geen ambities c.q. afspraken m.b.t. renovatie / groot onderhoud, behoudens planmatig onderhoud en labelverbetering (zie elders).

4d: Maatschappelijk vastgoed

DeltaWonen heeft maatschappelijk vastgoed. Dit betreft vastgoed voor de onderstaande partijen:

Het Hagenhuus: dagactiviteiten Zwolle

Stichting Mindfit: geestelijke gezondheidszorg

Vluchtelingenwerk Overijssel

Stichting welzijn senioren Kampen

4e: Verkoop

Prestatieafspraken Zwolle 2012-2015:

Algemene ambities:

De corporaties bevorderen de differentiatie van het woningaanbod in wijken en buurten door een weloverwogen verkoopprogramma.

SMART afspraken: Afspraak 4.2.b

In de periode 2012 – 2015 worden gemiddeld jaarlijks 140 woningen verkocht. In totaal is de verwachting dat de komende vier jaar 560 woningen worden verkocht.

Geactualiseerde prestatieafspraken Zwolle 2014-2017:

In de periode 2014 – 2017 worden gemiddeld jaarlijks 70 woningen verkocht. In totaal is de verwachting dat de komende vier jaar 280 woningen worden verkocht.

De verwachte verkoop in 2014 is: DeltaWonen 18.

Prestatieafspraken Zwolle 2016-2019:

Jaarschijf 2016: verkoop van 12 huurwoningen

Jaarschijf 2017: verkoop van 10 huurwoningen

Prestatieafspraken Kampen 2010-2015:

Gemeente en corporaties spreken af dat in de komende contractperiode DeltaWonen jaarlijks maximaal gemiddeld 30 woningen zal verkopen.

Prestatieafspraken Kampen 2016-2021:

DeltaWonen verkoopt 10 huurwoningen in 2017

Prestatieafspraken Oldebroek 2017:

Ongeveer 10 woningen per jaar.

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
ambitie / afspraken te verkopen woningen	50	50	30	25
Zwolle	18		12	10
Kampen	Max. 30	Max. 30	Max. 10	Max. 10
Oldebroek	-	-	-	Ca. 10
# huurwoningen verkocht	48	51	25	30
Zwolle	20	21	10	10
Kampen	12	17	8	11
Oldebroek	16	15	7	9

bron: dashboard DeltaWonen, CiP 2014, 2015, MJB 2017, 2016

Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie
nieuwbouw	8
sloop / samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	-
maatschappelijk vastgoed	-
verkoop	7
Oordeel	7,3

Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

5a: Leefbaarheid

Prestatieafspraken Zwolle 2016-2019:

Met de invoering van de nieuwe Woningwet is voor corporaties nog steeds het mogelijk om 'Bijdragen aan de 'leefbaarheid' te doen. Hiervoor heeft DeltaWonen een Leefbaarheidsfonds in het leven geroepen. Huurders van DeltaWonen kunnen een bijdrage vragen uit het leefbaarheidsfonds voor activiteiten die bijdragen aan een schone woonomgeving, een veilige woonomgeving of voor activiteiten die overlast in de woonomgeving verminderen.

Naast de afspraken die hiervoor zijn benoemd:

- Onze medewerkers zijn zichtbaar in de buurt aanwezig
- Bijdrage buurtgerichte jeugdactiviteiten PEC Zwolle United
- Bijdrage aan stichting Present (per casus)
- Bijdrage aan Team Bijzondere Doelgroepen (in 2016)
- Voorkomende werkzaamheden die voortvloeien uit stadsdeelplannen en buurtschouwen
- Onze medewerkers nemen deel in uitvoeringsteams als onderdeel van stadsdeelteams

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2013	2014	2015	2016
<i>Bewonerstevredenheidsonderzoek om de 3 jaar</i>				
Beoordeling huurders woning	7,1			7,1
Beoordeling huurders woonomgeving	7,0			7,2

bron: jaarverslag 2016

In 2016 zijn er voor het eerst door de wijkconsulenten en complexbeheerders complexschouwen georganiseerd, samen met bewoners. In totaal zijn 47 complexen geschouwd.

Brunnepe aan 't Roer

Bewoners van de wijk zetten zich in voor leefbaarheid in de straat en DeltaWonen ondersteunde daar waar het kon.

- Samen met de gemeente hebben de bewoners de bloembakken gevuld.
- Samen met deltaWonen knapten de bewoners het speeltuintje op.
- Samen organiseerden we activiteiten in de wijk.
- DeltaWonen zorgde voor nieuwe tuinhekjes en bewoners hebben zelf de steeg geverfd met verf van deltaWonen.

5b: wijk- en buurtbeheer

Prestatieafspraken Zwolle 2012-2015:

Algemene ambities:

5.1.a Gemeente en corporaties werken aan de verbetering van wijken volgens de principes van natuurlijke wijkvernieuwing. De prioriteiten en investeringsopgaven worden in gezamenlijk overleg bepaald, partijen doen dit op gestructureerde wijze door gebruik te maken van de beleidsachtbaan en de uitkomsten van het monitoringsysteem.

Initiatiefnemers: ambtelijke werkgroep gemeente en corporaties

5.1.b Op basis van de uitkomsten van Buurt voor buurt 2011, Early Warning 2011 en het strategisch voorraadbeleid van de corporaties spreken gemeente en corporaties af dat zij in 2012 en 2013 komen tot de afstemming over de wijkstrategieën voor Holtenbroek II en III, Dieze West en delen van Zwolle Zuid.

De afspraken beschrijven de manier waarop per prioriteringsgebied afgestemde investering-afspraken worden gemaakt en rollen en verantwoordelijkheden worden verdeeld.

Voor de totstandkoming van een wijkvisie maken we gebruik van het model voor een positioneringsstatement, zoals dat recentelijk is opgesteld voor Dieze-Oost. Initiatiefnemers: ambtelijke werkgroep gemeente en corporaties

De prestaties van DeltaWonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
uitgaven leefbaarheid – sociale activiteiten (€/woning)	€102	€100	€124	€107
uitgaven leefbaarheid – fysieke activiteiten (€/woning)				

bron: jaarverslagen DeltaWonen

Samenwerking Sociaalwijkteam Oldebroek

Samenwerking tussen gemeente, zorgpartijen en delta- Wonen (2015) om alle vragen te kunnen beantwoorden van inwoners op het gebied van zorg en welzijn, opvoeding, werk en inkomen.

DeltaWonen neemt geen zorg- of hulpverleningstaken op zich. Wij signaleren, initiëren, verbinden, faciliteren en verwijzen door.

Convenant Voorkoming huisuitzettingen Kampen 2017

Maatschappelijke dienstverlening 'De Kern', gemeente Kampen, Beter Wonen en deltaWonen werken met het project 'Vroeg erop af' samen om huisuitzettingen zoveel mogelijk te voorkomen. RTV-Oost heeft een nieuwsitem over het project gemaakt.

Gaven we aandacht aan laaggeletterdheid door:

- training brieven schrijven op B1-niveau
- taalcoaches per afdeling te benoemen
- voorlichting over laaggeletterdheid
- Stichting Lezen en Schrijven te koppelen op Sociaal Team Oldebroek
- pilot gemeente Zwolle 'Aanpak laaggeletterde schuldenaren' .

Noemde de Stichting Lezen en schrijven deltaWonen een voorbeeldorganisatie als het gaat om de manier waarop wij vanuit onze maatschappelijke rol actief zijn op dit onderwerp.

Benoemden we 2015 en 2016 tot het Jaar van de Leefbaarheid.

5c: Aanpak overlast

Jaarverslag 2016 DeltaWonen:

De Sociale Wijkteams (SWT's) zijn belangrijke ketenpartners. Op het moment dat wij signaleren dat een huurder extra ondersteuning, hulp of zorg nodig heeft, willen wij graag snel verbinding leggen met de experts in een SWT.

In 2016 hebben wij het initiatief genomen om in Zwolle de samenwerking tussen de SWT's en de woningcorporaties te versterken. We hebben 'meet en greet-sessies' georganiseerd waarin we elkaar beter leerden kennen, casuïstiek deelden en procesafspraken hebben gemaakt over hoe we handelen als we een hulpvraag of zorgbehoefte constateren. Een goede samenwerking met de SWT's draagt bij aan een snelle en op maat gemaakte ondersteuning van klanten met een zorg- of

ondersteuningsvraag. Daarnaast draagt het bij aan de leefbaarheid in wijken; we kunnen sneller ingrijpen en dat vermindert de kans op escalatie van overlast voor burens en/of omgeving.

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
leefbaarheid /	7
wijk- en buurtbeheer	7
aanpak overlast	7
Oordeel	7,0

6 Overige / andere prestaties

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.