




KWH



Maak kennis
met kwaliteit

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

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

deltaWonen

Rotterdam, juni 2010

Colofon

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

Visitatiecommissie:

- > Dr. D.K.J. Tommel (voorzitter)
- > Ir. C.W.P. Pijlman (visitator)
- > Drs. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris)

Juni 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord

| | | |
|----------|---|-----------|
| 0 | Samenvatting | 6 |
| 0.1 | Beoordeling per ratio | 6 |
| 0.2 | Beoordeling per prestatieveld | 7 |
| 0.3 | Samenvattende scorekaart | 8 |
| 0.4 | De prestaties van deltaWonen: een recensie | 9 |
| 1 | Inleiding | 11 |
| 1.1 | Visitaties in de corporatiesector | 11 |
| 1.2 | De KWH-aanpak van visitaties | 11 |
| 1.3 | Bijzondere aanpak visitatie deltaWonen | 14 |
| 1.4 | Deltawonen en haar werkgebied: een impressie | 14 |
| 1.5 | Leeswijzer | 15 |
| 2 | Presteren naar opgaven (PnO) | 16 |
| 2.1 | De maatschappelijke opgaven in Zwolle, Kampen en Oldebroek | 16 |
| 2.2 | Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties | 16 |
| 2.3 | Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht | 24 |
| 2.4 | Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning | 24 |
| 2.5 | Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring | 25 |
| 2.6 | Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO) | 25 |
| 3 | Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D) | 26 |
| 3.1 | Missie en ambities | 26 |
| 3.2 | Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties | 26 |
| 3.3 | Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht | 35 |
| 3.4 | Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning | 35 |
| 3.5 | Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring | 36 |
| 3.6 | Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D) | 36 |
| 4 | Presteren volgens Belanghouders (PvB) | 37 |
| 4.1 | De belangrijkste belanghouders van deltaWonen | 37 |
| 4.2 | Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties | 37 |
| 4.3 | Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht | 43 |
| 4.4 | Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning | 43 |
| 4.5 | Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring | 44 |
| 4.6 | Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB) | 44 |
| 5 | Presteren naar Vermogen (PnV) | 45 |
| 5.1 | Enkele kerngegevens | 45 |
| 5.2 | Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties | 46 |
| 5.3 | Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie | 47 |
| 5.4 | Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel | 47 |
| 5.5 | Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering | 48 |
| 5.6 | Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV) | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 6 Governance | 49 |
| 6.1 Goed bestuur | 49 |
| 6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding | 50 |
| 6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance | 50 |

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten



Voorwoord

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

De visitatie van deltaWonen is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats is dit de eerste KWH-visitatie waarin gewerkt is met een cijferwaardering op basis van een tienpuntsschaal (voorheen werd er gewerkt met een cijferwaardering op basis van een vierpuntsschaal). Ten tweede is deze visitatie bijzonder vanwege het feit dat een deel van de belanghouders groepsgewijs door de visitatiecommissie is ondervraagd. Hiertoe zijn er drie themabijeenkomsten georganiseerd rondom de thema's wonen-zorg-welzijn, wonen-onderwijs-werk, en bewonersparticipatie.

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

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

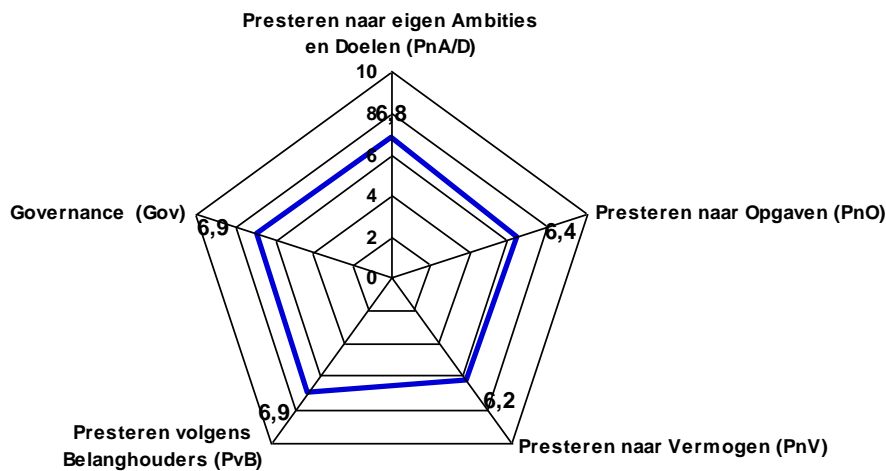
mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

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

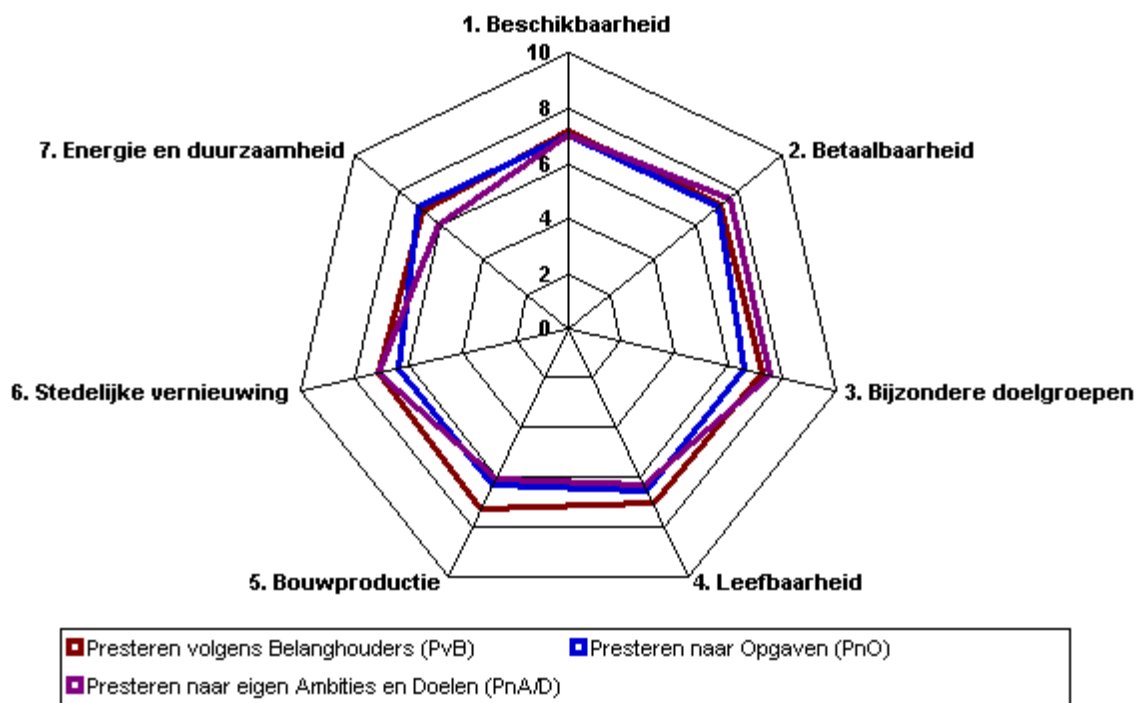
0.1 Beoordeling per ratio

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



De prestaties van deltaWonen worden gemiddeld met een 6,7 gewaardeerd. De hoogste score (6,9) wordt behaald op de ratio's 'Presteren volgens Belanghouders' en 'Governance'. De laagste score (6,2) wordt gehaald op de ratio 'Presteren naar Vermogen'.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



De belanghouders beoordelen de prestaties van deltaWonen met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1 (hoogste score 7,2: beschikbaarheid, bijzondere doelgroepen, bouwproductie, laagste score 6,8: energie en duurzaamheid).

Op de ratio Presteren naar Opgaven scoort deltaWonen een gemiddeld rapportcijfer van 6,7 (hoogste score 7,0: beschikbaarheid, betaalbaarheid en energie en duurzaamheid, laagste score 6,3: bouwproductie en stedelijke vernieuwing).

Voor wat betreft het Presteren naar eigen Ambities en Doelen scoort deltaWonen gemiddeld een 6,8 (hoogste score 7,5: betaalbaarheid en bijzondere doelgroepen, laagste score 6,0: bouwproductie en energie en duurzaamheid).

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van deltaWonen in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 2 tot en met 6 van dit rapport.

| | I | II | III | IV | |
|--|------------|-------------------|------------|--------------|------------|
| | | Kennis en Inzicht | Planning | Monitoring | Totaal |
| Wegingsfactor | 70% | 10% | 10% | 10% | |
| Presteren naar Opgaven (PnO) | 6,7 | 6,0 | 5,7 | 6,0 | 6,4 |
| 1. Beschikbaarheid | 7,0 | | | | |
| 2. Betaalbaarheid | 7,0 | | | | |
| 3. Bijzondere doelgroepen | 6,5 | | | | |
| 4. Leefbaarheid | 6,5 | | | | |
| 5. Bouwproductie | 6,3 | | | | |
| 6. Stedelijke vernieuwing | 6,3 | | | | |
| 7. Energie en duurzaamheid | 7,0 | | | | |
| Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D) | 6,8 | 7,3 | 6,5 | n.v.t | 6,8 |
| 1. Beschikbaarheid | 7,0 | | | | |
| 2. Betaalbaarheid | 7,5 | | | | |
| 3. Bijzondere doelgroepen | 7,5 | | | | |
| 4. Leefbaarheid | 6,3 | | | | |
| 5. Bouwproductie | 6,0 | | | | |
| 6. Stedelijke vernieuwing | 7,0 | | | | |
| 7. Energie en duurzaamheid | 6,0 | | | | |
| 8. Overige opgaven | n.v.t. | | | | |
| Presteren volgens Belanghouders (PvB) | 7,1 | 7,2 | 7,0 | 5,5 | 6,9 |
| 1. Beschikbaarheid | 7,2 | | | | |
| 2. Betaalbaarheid | 7,1 | | | | |
| 3. Bijzondere doelgroepen | 7,2 | | | | |
| 4. Leefbaarheid | 7,0 | | | | |
| 5. Bouwproductie | 7,2 | | | | |
| 6. Stedelijke vernieuwing | 7,1 | | | | |
| 7. Energie en duurzaamheid | 6,8 | | | | |
| Totaal | 6,8 | 6,8 | 6,4 | 6,0 | 6,7 |

| | I | II | III | IV | |
|--------------------------------------|----------------------|------------|----------------|-----------------|------------|
| | Vermogens prestaties | Visie | Risico profiel | Bedrijfsvoering | Totaal |
| Wegingsfactor | 70% | 10% | 10% | 10% | |
| Presteren naar Vermogen (PnV) | 6,4 | 5,0 | 6,3 | 5,5 | 6,2 |

| | I | II | | | | Totaal |
|-------------------------|--------------|--|---------------------------|-----------------------------------|------------|------------|
| | Goed bestuur | Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding | | | | |
| | | Ambities en doelen | Opgaven in het werkgebied | Betrokkenheid van belanghebbenden | Vermogen | |
| <i>Wegingsfactor</i> | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | |
| Governance (Gov) | 7,6 | 6,3 | 6,5 | 7,0 | 7,0 | 6,9 |

0.4 De prestaties van deltaWonen: een recensie

In deze paragraaf geeft de visitatiecommissie een algemeen en samenvattend oordeel over de prestaties van deltaWonen op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

DeltaWonen is een corporatie in transitie. In korte tijd zijn zowel het bestuur als ook het management team geheel vervangen, en de RvC vrijwel geheel. Deze veranderingen hebben geleid tot grote wijzigingen in beleid en cultuur. Waar in het verleden sprake was van een weinig kritische houding van deltaWonen ten opzichte van vragen van belanghouders met betrekking tot investeringen -zelfs in die mate dat deze zich soms afvroegen hoe lang dit goed kon gaan- worden thans investeringen zakelijk beoordeeld. Dit gebeurt in de eerste plaats aan de hand van de vraag of deze geen aantasting betekenen van het vastgelegde solvabiliteitscriterium. De financiële continuïteit heeft een hoge prioriteit gekregen, en de deskundigheid op dit gebied is sterk gegroeid. Er is geen sprake meer van een risicovolle situatie, en de snelle vooruitgang mag zeker worden genoemd. Hier is zowel sprake van veranderd beleid als van een nieuwe cultuur. Tot de nieuwe cultuur behoren ook het verdwijnen van de "eilandjescultuur", overgebleven van de fusie, en de groei naar een lerende organisatie. Dit laatste aspect is prominent aanwezig, professionaliteit is een sleutelbegrip in de organisatie, en leergierigheid wordt door meerdere externen spontaan genoemd. Ook benaderbaarheid en openheid worden algemeen ervaren als behorend tot het cultuurgoed van de corporatie.

Deze radicale breuken met het verleden maken het niet gemakkelijk om bij de visitatie terug te kijken over een periode van vier jaar. Resultaten van het "oude" beleid bepalen nog voor een belangrijk deel het beeld, en het "nieuwe" beleid is nog slechts ten dele vastgelegd, laat staan geïmplementeerd. Illustratief is Durf en Duurzaamheid. Hierin wordt duidelijk nieuw beleid op het gebied van duurzaamheid beschreven, en in de organisatie is dit ook breed verspreid en in de top verankerd, maar de doorvertaling naar de praktijk is nog onduidelijk en de financiële mogelijkheden zijn nog onvoldoende uitgezocht zodat de feitelijke betekenis pas in de komende tijd zal uitkristalliseren. Bovendien zijn er belangrijke onderwerpen buiten het terrein van Durf en Duurzaamheid die eveneens om besluitvorming vragen, zoals betaalbaarheid en beschikbaarheid. Daaraan wordt gewerkt, en dat moet ook binnen niet al te lange tijd tot een breed geformuleerd beleid leiden. Daarin zullen ook transparante afwegingen moeten worden gemaakt tussen elkaar beconcurrerende doelstellingen. Op dit moment is er voor het nemen van besluiten nog geen algemeen kader, en dat leidt zowel bij belanghebbenden als ook bij medewerkers tot onzekerheid en een langdurige en bureaucratische besluitvormingsprocedure. Het verwerven van inzicht in de maatschappelijke opgave op alle prestatievelden zal aan de beleidsvorming vooraf dienen te gaan. Dit inzicht is thans nog onvoldoende aanwezig.

In afwachting van het formuleren van aanvullend beleid aarzelt deltaWonen niet om te experimenteren, bijvoorbeeld door het organiseren van een gezamenlijke bijeenkomst met alle belanghouders. Deze is door betrokkenen positief gewaardeerd, en de betekenis ervan zal naar verwachting in de komende jaren groeien.

Een tweede complicatie bij de visitatie bleek te worden veroorzaakt door het gegeven dat er slechts weinig SMART geformuleerde prestatieafspraken met de gemeenten in het werkgebied zijn gemaakt (voor zover er al



sprake is van prestatieafspraken met deltaWonen, in Zwolle is sprake van afspraken met de gezamenlijke 'Zwolse corporaties'). DeltaWonen en de betreffende gemeenten zijn hierin bepaald niet uniek. Het is echter wenselijk om meer dan in het verleden het geval is geweest te streven naar zo veel mogelijk eenduidige, getalsmatig vastgelegde afspraken met de gemeenten, waarin ook hun bijdrage wordt gekwantificeerd. Dit past in het groeien naar een professionele, zelfbewuste corporatie. DeltaWonen is hiernaar onderweg. De ambitie ertoe en de potentie zijn aanwezig en de corporatie kan in de komende jaren uitgroeien tot een voortreffelijk functionerende organisatie die in haar werkgebied ook kwalitatief een erkend prominente speler is. Behulpzaam hierbij is de open relatie tussen de RvC en de bestuurder, waarin geen onbespreekbare zaken bestaan. De Raad is zeer actief en volgt het functioneren van deltaWonen soms tot in detail, wat tegen de achtergrond van de recente mutaties binnen de top van de organisatie begrijpelijk is. De RvC vervult zijn taken als werkgever open en correct. De beoordeling van de prestaties met gemiddeld een 6,7 in deze visitatie geeft aan dat er reeds, relatief kort na de bestuurswisseling, resultaten zichtbaar zijn van het consequent ingezette professionaliseringsbeleid. Verwacht mag worden dat de score bij een volgende visitatie nog aanzienlijk hoger zal zijn.

Om dit wenkend perspectief te bereiken zal er echter scherp rekening moeten worden gehouden met de gevaren die dreigen. De professionalisering wordt breed onderkend, maar deze wordt ook nogal eens ervaren als nogal koel en zakelijk. De sociale kant van het beleid wordt niet sterk geacht. DeltaWonen wordt door sommigen ervaren als een nogal formele organisatie die haar besluiten alleen of voornamelijk baseert op financiële criteria. Hiervoor bestaat overigens gezien de ervaringen uit het verleden in ruime mate begrip, maar dit begrip heeft een beperkte houdbaarheid. Deze opvatting komt niet zozeer tot uiting in de enquêtes, maar wordt in de interviews duidelijk naar voren gebracht. Het is aanbevelenswaardig aandacht te besteden aan het gewenste evenwicht tussen "hoofd" en "hart", ook in de relatie naar de medewerkers.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

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

Werking

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

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

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

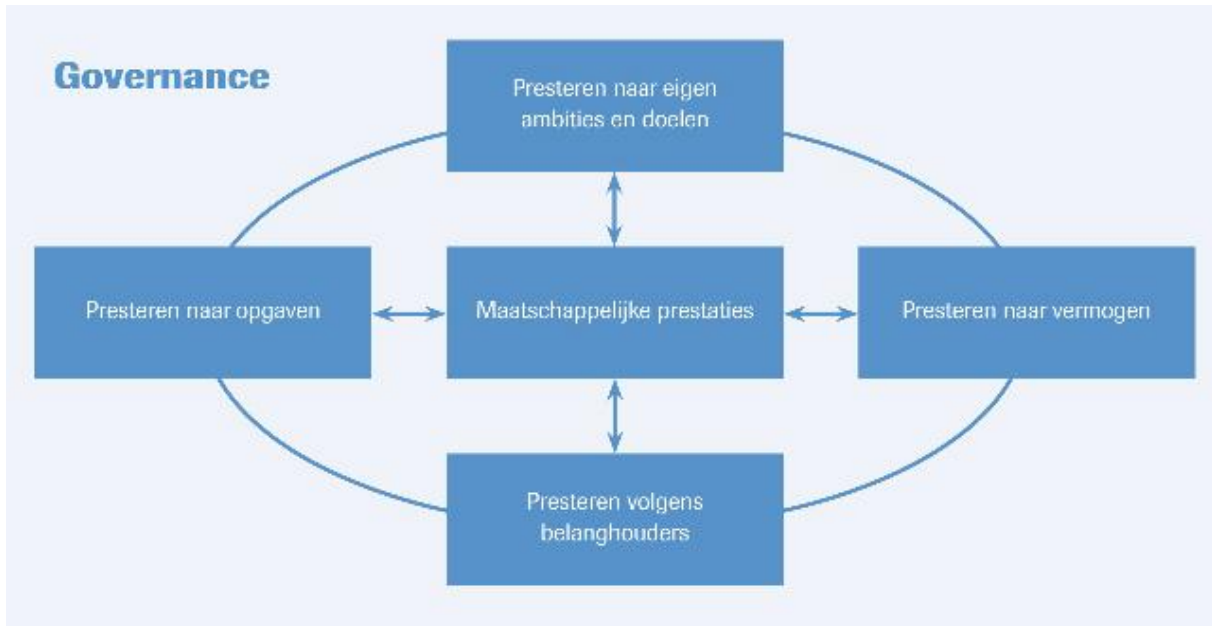
Deel I: Beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

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

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses en gesprekken met een breed scala aan belanghouders. Eveneens is gesproken met de directeur-bestuurder, de RvC, het managementteam, de ondernemingsraad en de medewerkers van deltaWonen. Een compleet overzicht van de geïnterviewde personen is te vinden in bijlage III.

Als onderdeel van de visitatie heeft deltaWonen een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. DeltaWonen diende alle gegevens in deze zelfevaluatie te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een compleet overzicht van alle in het kader van deze visitatie geraadpleegde documenten is te vinden in bijlage IV.

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



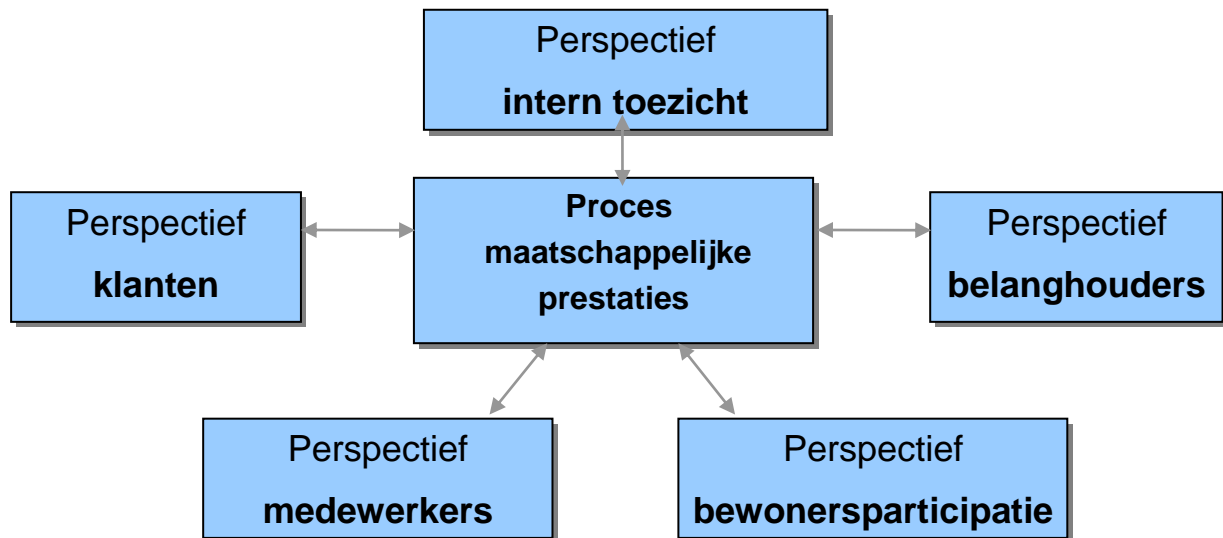
Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over de geleverde prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders hier tevreden over zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. De perspectieven van KWH in schema



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

De beoordeling van deltaWonen in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In bijlage I van visitatierapport deel II wordt de gekozen onderzoeksmethodiek nader toegelicht.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie deltaWonen

De visitatie van deltaWonen is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats is dit de eerste KWH-Visitatie waarin gewerkt is met een cijferwaardering op basis van een tienpuntsschaal (voorheen werd er gewerkt met een cijferwaardering op basis van een vierpuntsschaal). Ten tweede is deze visitatie bijzonder vanwege het feit dat een deel van de belangenhouders groepsgewijs door de visitatiecommissie is ondervraagd. Hiertoe zijn er drie themabijeenkomsten georganiseerd; rondom de thema's wonen-zorg-welzijn, wonen-onderwijs-werk, en bewonersparticipatie. Tot slot is deltaWonen actief in drie werkgebieden: Zwolle, Kampen en Oldebroek. Waar mogelijk zal in deze rapportage onderscheid worden gemaakt tussen deze drie werkgebieden.

1.4 DeltaWonen en haar werkgebied: een impressie

Organisatie

DeltaWonen is actief in Zwolle, Kampen en Oldebroek: twee steden en een landelijke gemeente. In het werkgebied van deltaWonen wonen ongeveer 200.000 mensen. Van deze 200.000 mensen wonen er circa 40.000 in de ongeveer 15.000 woningen van de corporatie.

DeltaWonen verhuurt én verkoopt woningen. Naast woningen bezit deltaWonen ook garages, bedrijfsruimtes, woonwagens en woonwagenstandplaatsen en biedt men speciale huisvesting aan studenten. Bij deltaWonen werken circa 200 mensen, verdeeld over vier locaties. Het hoofdkantoor van deltaWonen staat in Zwolle.

Daarnaast zijn er vestigingen in Zwolle, Kampen en Wezep (gemeente Oldebroek) waar huurders en woningzoekenden terecht kunnen voor allerlei zaken die met wonen te maken hebben.

De organisatie van deltaWonen is de afgelopen jaren flink in beweging geweest..

Eind 2007 heeft de RvC besloten dat de directeur-bestuurder van deltaWonen en de adjunct-directeur deltaWonen moesten vertrekken vanwege een vertrouwensbreuk tussen de beide directeuren en tussen de RvC en de directie. Tot april 2008 is de functie van directeur-bestuurder tijdelijk waargenomen door een lid van de RvC, waarna een interim-bestuurder is aangesteld. Deze interim-bestuurder had als hoofdplicht de gewenste management- en organisatiestructuur van deltaWonen vorm te geven. Met ingang van 1 oktober 2008 is de heer Leideman, de huidige directeur-bestuurder, aangesteld. In de periode 2008/2009 is tevens het gehele managementteam gewijzigd. Op 1 april 2009 is het laatste nieuwe MT-lid benoemd.

De Raad van Commissarissen van deltaWonen telt zeven leden en staat sinds 2007 onder leiding van de heer Franssen. Binnen de raad zijn in de afgelopen periode een aantal mutaties geweest, waardoor de meeste RvC-leden nog maar betrekkelijk kort in functie zijn. Binnen de RvC is, naast de zeven reguliere zetels, een stageplaats gecreëerd en ook bezet.

Missie

De overgang naar de nieuwe organisatie van deltaWonen gaat samen met een nieuwe missie. Deze wordt uiteengezet in 'Durf en Duurzaamheid'; het ondernemingsplan van deltaWonen voor de periode 2010-2015. In dit ondernemingsplan fungeert duurzaamheid als het leidende principe. Voor deltaWonen speelt duurzaamheid zich af op drie fronten: 'Planet', 'People' en 'Profit'. 'Planet' houdt in dat deltaWonen duurzaam handelt op ecologisch terrein. Met 'People' wordt bedoeld dat deltaWonen waar mogelijk meewerkt aan een duurzame samenleving op maatschappelijk en sociaal-cultureel gebied. Met 'Profit' doelt deltaWonen op duurzaamheid in financieel opzicht. DeltaWonen wil een zichzelf in stand houdend fonds zijn. Daarom kiest men voor het creëren van waarde en het realiseren van zowel financieel als maatschappelijk rendement. In het ondernemingsplan (p.2) wordt de missie van deltaWonen als volgt gedefinieerd:

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.

Belanghouders

DeltaWonen heeft de belanghouders verdeeld in drie categorieën:

- > moet, directe sparringpartner beleid;
- > kan, informeren over beleid en afhankelijk van thema sparringpartner;
- > mag, sparringpartner afhankelijk van thema.

Deze indeling naar categorieën en thema's heeft deltaWonen in 2009 weergegeven in een diagram met drie concentrische cirkels. De belangrijkste belanghouders zijn via een brief gevraagd of ze officieel belanghouder van deltaWonen willen zijn. Naast deze brief zijn de belangrijkste belanghouders persoonlijk bezocht. In 2009 is verder voor het eerst een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd waarin is stil gestaan bij de volgende vraag: wat kan deltaWonen betekenen voor u als belanghouder? In de toekomst wil deltaWonen de belangrijkste belanghouders twee keer per jaar uitnodigen voor een bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomsten wil deltaWonen zich verantwoorden, verwachtingen ophalen en beleidskeuzes toelichten. Overigens verloopt de communicatie met de belanghouders zeker niet alleen via dergelijke bijeenkomsten. Met de belanghouders uit de binnenste en middelste ring legt deltaWonen afspraken en wederzijdse verwachtingen ook vast in intentie- of samenwerkingsovereenkomsten, en is er regelmatig regulier overleg.

1.5 Leeswijzer

Het visitatierapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van deltaWonen beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en geeft aan hoe deze door de belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 worden de prestaties van deltaWonen afgezet tegen respectievelijk de opgaven in het werkgebied (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB) en de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van deltaWonen beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, de bewonersorganisaties, het intern toezicht en de medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van deltaWonen. Er komen vragen aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van deltaWonen gewaardeerd door haar klanten?; hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met deltaWonen?; voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen?; hoe geeft de RvC invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur?; krijgen medewerkers voldoende sturing en ondersteuning om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie? Op basis van de bevindingen uit deel II formuleert de visitatiecommissie tot slot een aantal aanbevelingen.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Zwolle, Kampen en Oldebroek

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie heeft deltaWonen een overzicht gemaakt van de opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven en wordt aangegeven waar (in welke documenten) deze opgaven staan gedocumenteerd. Daarnaast heeft deltaWonen ook aangegeven in welke mate er prestaties geleverd zijn die bijdragen aan een oplossing voor de gestelde opgaven. In dit kader heeft deltaWonen een groot aantal documenten aangeleverd waarin de door de corporatie geleverde prestaties worden beschreven (zie bijlage IV bij dit rapport). Deze documenten zijn eveneens gebruikt bij de prestatiebeoordeling.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Bij het benoemen van de relevante opgaven heeft deltaWonen daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten en prestatieafspraken die door de gemeenteraad van respectievelijk Zwolle, Kampen en Oldebroek zijn vastgesteld (voor de gemeente Oldebroek zijn er geen prestatieafspraken gemaakt, maar is er wel een kwalitatief woningbouwprogramma beschikbaar).

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht worden de Prestaties naar Opgaven van deltaWonen op de verschillende prestatievelden uitgedrukt in een rapportcijfer. In de rest van deze paragraaf lichten we uitgebreid toe hoe deze rapportcijfers tot stand zijn gekomen.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

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

Beschikbaarheid

| | Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---|-----------------|--|--|
| 1 | Beschikbaarheid | Opgave Zwolle 2005 t/m 2009 Gemiddeld 80 woningen per jaar verkopen in het goedkope segment van de bestaande woningvoorraad (maximum verkoopprijs in 2009: € 150.000). Deze opgave geldt voor de drie Zwolse corporaties samen. | Prestaties Zwolle 2006 t/m 2009: deltaWonen heeft in totaal 251 huurwoningen in Zwolle verkocht (gemiddeld 63 per jaar). Verkoopprijzen van deze woningen zijn niet bekend aan de commissie. |
| | | Opgave Oldebroek 2005-2014 Meer koopwoningen realiseren van maximaal € 170.000 | Prestaties Oldebroek 2006 t/m 2009: 34 koopwoningen met een koopprijs onder de € 165.000 gebouwd. |
| | | Opgave Kampen 2006 t/m 2009 deltaWonen en gemeente maken zich sterk om via instrumenten als KoopGarant, KoopGoedkoop en Te Woon aanbod te realiseren Nieuw objectief toewijzingssysteem voor senioren en gehandicapten gerealiseerd in 2007 | Prestaties Kampen 2006 t/m 2009: 92 koopwoningen met maximum koopprijs van €197.000 gerealiseerd (waarvan 74 KoopGarant 74) Servicepunt Zorgwoningen (samenwerking toewijzing) |
| | | Score: 7,0 | |

Toelichting:

- > Het heeft de visitatiecommissie verbaasd dat de opgaven op het gebied van beschikbaarheid hoofdzakelijk zijn geformuleerd in termen van woningverkoop en nieuwbouw van goedkopere koopwoningen. Volgens de commissie zou het bij het prestatieveld 'beschikbaarheid' primair moeten gaan om het beschikbaar stellen van huurwoningen aan de primaire doelgroep. Op dit terrein levert deltaWonen overigens prima prestaties. Zoals blijkt uit cijfers uit 'Corporatie in Perspectief' (CFV, 2009) is in de periode 2005-2008 81% van de vrijkomende huurwoningen van deltaWonen toegewezen aan de doelgroep (landelijk was dit 72,1% en in het referentiegebied 65,6%).
- > Voor wat betreft de in de tabel geformuleerde opgaven presteert deltaWonen eveneens redelijk goed. In Zwolle zijn er behoorlijk wat huurwoningen verkocht, maar de verkoopprijzen van deze woningen zijn niet bekend aan de visitatiecommissie. De (overigens niet erg Smart gestelde) doelen in Oldebroek en Kampen zijn gehaald.

Betaalbaarheid

| | Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---|----------------|---|--|
| 2 | Betaalbaarheid | Opgave Zwolle 2005 t/m 2009 Nieuwbouwprogramma bevat 60% goedkope woningen | Prestaties Zwolle 2006 t/m 2009: Nieuw gebouwd: 327 huurwoningen met huur onder aftoppingsgrens (87%) 49 dure huurwoningen (13%) 6 goedkope koopwoningen 322 duurdere koopwoningen |
| | | Opgave Oldebroek 2005-2014 Meer woningen realiseren als goedkope huurwoningen, ambitie-indicatie 20% Gelijkblijvend aandeel duurdere huurwoningen, ambitie-indicatie 10% | Prestaties Oldebroek 2006 t/m 2009: 79 huurwoningen met huur onder aftoppingsgrens (74%) 28 dure huurwoningen (26%) |
| | | Opgave Kampen 2006 t/m 2009 Bijdragen aan behoud kernvoorraad tot €339,- Van toe te voegen huurwoningen 80% onder aftoppingsgrens | Prestaties Kampen 2006 t/m 2009: 14 huurwoningen met huur onder de aftoppingsgrens verkocht 183 nieuwe huurwoningen met huur onder aftoppingsgrens (98%) 4 nieuwe dure huurwoningen (2%) |
| | | Score 7,0 | |

Toelichting:

Net als bij het prestatieveld 'beschikbaarheid' vindt de visitatiecommissie de opgaven op het prestatieveld 'betaalbaarheid' nogal eenzijdig geformuleerd. Het gaat alleen om de prijsdifferentiatie in de nieuwbouwproductie; de betaalbaarheidsaspecten van de bestaande woningvoorraad blijven volledig buiten beschouwing. Voor wat betreft de prijsdifferentiatie van de nieuwbouwproductie heeft deltaWonen overigens wel grotendeels aan de gestelde opgaven voldaan, en deze soms zelfs ruimschoots overtroffen. Er is verschil tussen de verschillende gemeenten. De waardering voor dit onderdeel is: Zwolle 6, Oldebroek 7 en Kampen 8 waardoor de waardering voor de prestaties van deltaWonen op dit onderdeel gemiddeld op een 7 uitkomt.

- > In Zwolle voldoet 87% van de door deltaWonen opgeleverde huurwoningen aan de definitie van een goedkope huurwoning zoals die is geformuleerd in de prestatieafspraken (tot aan de aftoppingsgrenzen in de huurtoeslag). Van de gerealiseerde koopwoningen behoort daarentegen slechts 2% tot de categorie goedkoop (verkoopprijs < € 150.000,-). In totaal is in de periode 2006-2009 47% van de nieuwbouwproductie van deltaWonen gerealiseerd in het goedkope segment.
- > In Oldebroek heeft 74% van de opgeleverde woningen een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen uit de huurtoeslag. Uitgaande van de definitie van een goedkope huurwoning zoals die gehanteerd wordt in de prestatieafspraken met Zwolle en Kampen zouden deze woningen als goedkoop geclassificeerd moeten worden. De visitatiecommissie weet echter niet hoe de gemeente Oldebroek goedkope huurwoningen definieert (dit staat niet beschreven in het kwalitatief woningbouwprogramma van de gemeente).
- > In Kampen heeft 98% van de door deltaWonen gerealiseerde nieuwe huurwoningen een huurprijs onder de aftoppingsgrens, waardoor ze volgens de prestatieafspraken als goedkoop gekarakteriseerd kunnen worden. Dit betekent dat de gestelde doelstelling wordt overtroffen. Omdat er in Kampen maar weinig huurwoningen met een huur onder de aftoppingsgrens zijn verkocht, heeft deltaWonen eveneens voldaan aan de doelstelling om de kernvoorraad op peil te houden.

Bijzondere doelgroepen

| | Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---|------------------------|--|---|
| 3 | Bijzondere doelgroepen | <p>Opgave Zwolle 2006 t/m 2009</p> <p>Ontwikkelen van 546 nieuwbouwwoningen specifiek voor senioren in de periode 2006-2009</p> <p>Opplussen 120 woningen in de woonzorgzones Zwolle-Zuid en Dieze</p> <p>Opplussen 200 woningen in bestaande voorraad t/m 2010, deltaWonen 2009: 49 en 2010: 35 afgesproken</p> <p>2009: Gemeente en corporaties: gezamenlijk vaststellen van de kwantitatieve huisvestingsopgave m.b.t. bijzondere doelgroepen,</p> <p>Studenten: (Ver)bouwen 264 structurele studenteneenheden</p> <p>Woonwagens: 23 standplaatsen realiseren in periode 2008-2010 in Stadshagen</p> | <p>Prestaties Zwolle</p> <p>264 seniorenwoningen gerealiseerd in de periode 2006-2009</p> <p>Opplussen in woonzorgzones reeds gerealiseerd</p> <p>Opplussen aandeel deltaWonen voor 2009 van 48 woningen is gerealiseerd</p> <p>Huisvestingsprogramma bijzonder doelgroepen gereed eerste kwartaal 2010</p> <p>305 woningen gerealiseerd in periode 2005 t/m 2009</p> <p>Woonwagens deltaWonen heeft 11 woonwagenplaatsen gerealiseerd in 2008, de andere 12 worden gerealiseerd door SWZ.</p> |
| | | <p>Opgave Oldebroek 2005-2014</p> <p>Levensloopbestendige woningen realiseren in nieuwbouw of in bestaande bouw, ambitie-indicatie 55% van de nieuwbouwwoningen met Woonkeur</p> <p>Meer woningen realiseren binnen woonservicegebieden</p> <p>Groepswoningen in Woonservicegebied: 54</p> | <p>Prestatie Oldebroek</p> <p>2006: voorbereiding diverse projecten + 1 woonzorgzone</p> <p>2007: Gestart met nieuwbouw 2 woonservicelocaties in Wezep (oplevering 2009)</p> <p>2009: Woonservicegebied Wezep opgeleverd > 63 zorgappartementen, 73 huur- en 4 koopappartementen</p> |

| Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---------------|---|--|
| | <p>Opgave Kampen 2006 t/m 2009</p> <p>Uitbreiding aanbod seniorenwoningen</p> <p>Medewerking verlenen aan realiseren taakstelling asielzoekers en statushouders</p> <p>Zorgdragen voor huisvesting gehandicapten</p> <p>Eventueel toewijzing 4 vrijkomende containerwoningen tijdens Breed Overleg Moeilijk Plaatsbaren</p> <p>Bijdragen aan ontwikkeling dak- en thuislozenopvang</p> | <p>Prestatie Kampen 2006 t/m 2009</p> <p>Vluchtelingen</p> <p>2006: 8 gehuisvest</p> <p>2007: taakstelling niet gehaald, achterstand 22 personen</p> <p>2008: taakstelling gehaald (80 personen gehuisvest)</p> <p>Dak- en thuislozen</p> <p>2006: Tijdelijke opvang gerealiseerd</p> <p>2007: Procedure gestart nieuwe locatie, verwachte oplevering 2009</p> <p>Wonen en zorg</p> <p>2006: voorbereiding diverse projecten + 1 woonzorgzone</p> <p>2007: Stichting Philadelphia Zorg 18 eenheden opgeleverd</p> <p>2007: Zorgboulevard Ebbingepoorte opgeleverd t.b.v. diverse instellingen zorgdienstverlening, tevens woongroep begeleid wonen en vijf eenheden begeleid zelfstandig wonen (totaal 13 eenheden)</p> <p>2008: Studentenappartementen omgebouwd tot 24 appartementen voor begeleid wonen</p> <p>2008: 1 Persoon gehuisvest in containerwoning i.v.m. elders onhoudbaar woongedrag</p> <p>Senioren</p> <p>2006: 42 woningen opgeplust</p> <p>2007: Hanzewijk 86 betaalbare seniorenwoningen waarvan 20 met zorgindicering opgeleverd</p> <p>2008: 42 woningen opgeplust</p> <p>2009: Oplevering Berkterrein 75% toewijzing aan 60-plussers</p> |
| | Score 6,5 | |

Toelichting:

- > In Zwolle gelden zowel de opgaven als ook de prestaties voor de drie Zwolse corporaties samen. Uit de tabel blijkt dat er in redelijke mate is voldaan aan de gestelde opgaven. Alleen de realisatie van seniorenwoningen is sterk achtergebleven bij de gestelde doelen.

- > De opgave voor Oldebroek is erg vaag geformuleerd en als zodanig niet meetbaar.
- > Ook de opgaven in Kampen zijn moeilijk meetbaar. Niettemin constateert de commissie (op basis van de feitelijke geleverde prestaties) dat deltaWonen in deze gemeente ruim voldoende gepresteerd heeft voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Leefbaarheid

| | Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---|---------------|---|---|
| 4 | Leefbaarheid | Opgave Zwolle 2005 t/m 2009 Overlast: 1 x per jaar quota vaststellen voor zelfstandige woningen t.b.v. uitstroom (+ diverse procesafspraken t.a.v. overlastsituaties) | Prestaties Zwolle 2005 t/m 2009 Quota vastgesteld door stuurgroep woonruimteverdeling |
| | | Oldebroek Geen afspraken | |
| | | Kampen 2006 t/m 2009 Gemeente en corporaties monitoren/doen onderzoek naar de ontwikkeling van leefbaarheid in dorpen en wijken. | Prestaties Kampen 2006 t/m 2009 2008: Leefbaarheidsonderzoek uitgevoerd |
| | | Score: 6,5 | |

Toelichting:

- > De commissie constateert dat de gestelde opgaven op het gebied van leefbaarheid weinig ambitieus zijn. DeltaWonen heeft wel in voldoende mate aan de gestelde doelstellingen voldaan.

Bouwproductie

| | Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---|---------------|--|--|
| 5 | Bouwproductie | Opgave Zwolle 2005 t/m 2009: De drie Zwolse woningcorporaties moeten tussen de 2225 en 2670 nieuwe woningen realiseren. | Prestaties Zwolle 2005 t/m 2009: De drie Zwolse corporaties hebben 2071 nieuwe woningen gerealiseerd. |
| | | Opgave Oldebroek 2005-2014: Bijdragen aan het toevoegen van 1320 woningen | Prestaties Oldebroek 2006-2009: DeltaWonen heeft 175 nieuwe huurwoningen en 34 nieuwe koopwoningen gerealiseerd in Oldebroek |
| | | Opgave Kampen 2006 t/m 2009: Toevoegen van 768 nieuwe woningen in de periode 2006 t/m 2009 (twee Kampense corporaties samen) | Prestaties Kampen 2006 t/m 2009 DeltaWonen heeft 412 woningen gerealiseerd in Kampen |
| | | Score: 6,3 | |

Toelichting:

- > In Zwolle lag de woningproductie de afgelopen jaren goed op schema. Gezien de lastige situatie op de woningmarkt is dit een knappe prestatie.
- > Deltawonen heeft een behoorlijke bijdrage geleverd aan de bouwproductie in Oldebroek.

- > Rekening houdend met het feit dat deltaWonen de grootste corporatie is in Kampen, constateert de visitatiecommissie dat de woningbouwproductie in deze gemeente wat achterblijft bij de gestelde doelen.

Stedelijke vernieuwing

| Prestatieveld | | Opgaven | Prestaties |
|---------------|------------------------|--|--|
| 6 | Stedelijke vernieuwing | <p>Opgave Zwolle 2006 t/m 2009: Herstructurering Holtenbroek: in totaal 679 woningen in de periode 2006 t/m 2009</p> <p>Herstructurering Kamperpoort: in totaal 387 woningen</p> <p>Bovenstaande opgaven gelden voor de drie Zwolse corporaties samen</p> | <p>Prestaties Zwolle 2006 t/m 2009: Holtenbroek: 236 van de geplande 679 woningen gerealiseerd (35%)</p> <p>Kamperpoort: 151 van de 387 geplande gerealiseerd (39%)</p> <p>Bovenstaande prestaties gelden voor de drie Zwolse corporaties samen</p> |
| | | <p>Opgave Oldebroek Geen afspraken</p> | <p>Prestaties Oldebroek Rakkersoord: een school gesloopt, 18 seniorenwoningen teruggebouwd</p> |
| | | <p>Opgave Kampen Herstructurering Hanzewijk</p> | <p>Prestaties Kampen 2006: 86 appartementen opgeleverd 2007: 88 woningen (sociaal +koop)</p> |
| | | Score: 6,3 | |

Toelichting:

- > In Zwolle verloopt de herstructurering duidelijk minder snel dan gepland.
- > In Oldebroek en Kampen zijn de opgaven die zijn geformuleerd op het gebied van stedelijke vernieuwing niet meetbaar. Op basis van de gevoerde gesprekken met de belanghouders concludeert de commissie echter dat deltaWonen in deze gemeenten voldoende heeft gepresteerd. Vooral de wijze waarop de herstructurering van de Hanzewijk in Kampen wordt aangepakt, kan op waardering rekenen.

Energie en Duurzaamheid

| Prestatieveld | | Opgaven | Prestaties |
|---------------|-------------------------|---|---|
| 7 | Energie en Duurzaamheid | <p>Opgave Zwolle 2005-2009 (alle corporaties samen) Gezamenlijke duurzaamheidsvisie ontwikkelen</p> <p>Onderzoek balans huurprijs en energielast</p> <p>Eén bewustwordingscampagne</p> | <p>Prestaties Zwolle Visie vastgelegd in prestatieafspraken getekend op 2 juli 2009 + specifieke duurzaamheidsvisie Deze Oost.</p> <p>DeltaWonen heeft balans huurprijs en energielast verkend, afstemming nog te realiseren</p> <p>2009 Gestart met interactief besparingsprogramma Beter Peter</p> |

| Prestatieveld | Opgaven | Prestaties |
|---------------|--|--|
| | Plan van aanpak upgrading energielabel GPR Gebouw standaard toegepast bij nieuwbouw, ambitieniveau gemeente Zwolle (beleidsvisie Duurzaam bouwen) is ondergrens | DeltaWonen heeft onderzoek afgerond naar upgrading, 22 complexen aangewezen om te upgraden naar label B GPR nog niet standaard toegepast, wordt afgerond in 2010 |
| | Opgave Oldebroek 2005-2014 Het niveau van duurzaamheid te behouden of te verhogen | Prestaties Oldebroek 2009: Gestart met interactief besparingsprogramma Beter Peter |
| | Opgave Kampen 2006-2010 Investerings doen in kader van energiebesparing en opwekking van duurzame energie, zowel in nieuwbouw als in bestaande voorraad. | Prestaties Kampen 2008: Gestart met E-renovatie pilot project, isolatieverbetering in combinatie met gepland grootschalig onderhoud, 130 woningen 2009: Gestart met interactief besparingsprogramma Beter Peter |
| | Score: 7,0 | |

Toelichting:

- > In Zwolle voldoet deltaWonen aan alle gestelde doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en energie. De commissie constateert echter wel dat deze doelstellingen vooral betrekking hebben op onderzoek en bewustwording en nog niet zozeer op concrete investeringen. Ook door enkele belanghouders wordt geconstateerd dat deltaWonen op het gebied van energie en duurzaamheid tot op heden weinig concrete prestaties heeft geleverd.
- > De gestelde doelstellingen in Oldebroek en Kampen zijn zo vaag en algemeen dat ze niet meetbaar zijn. Het gegeven rapportcijfer is daarom alleen gebaseerd op de prestaties die in Zwolle geleverd zijn.

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

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

Toelichting:

- > De commissie heeft de indruk dat deltaWonen onvoldoende op de hoogte is van de landelijke en lokale opgaven. Dit geldt zeker voor de periode voor de bestuurswisseling, toen de corporatie zich sterk liet leiden door de verzoeken die men ontving van de diverse belangenhouders. Na de bestuurswisseling is het inzicht in de opgaven wel verbeterd. Dit blijkt overigens meer uit interviews met betrokkenen dan uit beschikbaar zijn van systematisch opgebouwde beleidsdocumenten die het gehele werkveld behandelen. Er zijn nog geen documenten beschikbaar waarin deze opgaven systematisch en periodiek in kaart worden gebracht. Het ondernemingsplan 'Durf en duurzaamheid' (2010-2015) gaat voornamelijk in op de opgaven op het terrein van energie en duurzaamheid en laat de opgaven op de nadere beleidsterreinen grotendeels buiten beschouwing.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

| Onderdelen | Cijfer |
|---|--------|
| III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is. | 5,7 |
| III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. | 5,0 |
| III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld. | 6,0 |
| III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld. | 6,0 |

Toelichting:

- > Uit de ambities die zijn geformuleerd in het hoofdstuk over 'Presteren naar Ambities en Doelen' (hoofdstuk 3) blijkt duidelijk dat deltaWonen in de afgelopen jaren niet helder heeft omschreven welke bijdrage men wilde gaan leveren aan de maatschappelijke opgaven. Veel van de geformuleerde ambities zijn erg algemeen, weinig concreet en nauwelijks meetbaar. In het nieuwe ondernemingsplan 'Durf en duurzaamheid' (voor de periode 2010-2015) worden wel duidelijk richtinggevende doelstellingen voor de toekomst geformuleerd. Deze doelstellingen dekken echter niet alle prestatievelden af. Zo zijn er bijvoorbeeld geen concrete doelen geformuleerd op het gebied van beschikbaarheid en betaalbaarheid.
- > DeltaWonen onderkent het belang van samenwerking met belangenhouders maar geeft nog onvoldoende aan met welke specifieke belangenhouders er in de toekomst samengewerkt moet gaan worden.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

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

Toelichting:

- > In het verleden was dit onderdeel slecht ontwikkeld bij deltaWonen. Sinds de bestuurswisseling maakt men echter serieus werk van het implementeren van de PDCA-cyclus (PDCA= Plan, Do, Check, Act). Eén en ander is nog in ontwikkeling maar functioneert steeds beter. DeltaWonen komt steeds meer 'in control'. Voor de nabije toekomst verwacht de commissie dan ook dat de organisatie op dit terrein verder zal doorgroeien.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

| Onderdeel | Wegingsfactor | Beoordeling |
|----------------------|---------------|-------------|
| I Prestaties | 70% | 6,7 |
| II Kennis en inzicht | 10% | 6,0 |
| III Planning | 10% | 5,7 |
| IV Monitoring | 10% | 6,0 |
| Totaal | | 6,4 |

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

3.1 Missie en ambities

De missie van deltaWonen luidt:

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.

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

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities (door deltaWonen aangeleverd en door de visitatiecommissie getoetst op basis van de ons ter beschikking gestelde documenten, zie ook bijlage IV) komt de commissie tot de onderstaande beoordeling per prestatieveld. In de rest van deze paragraaf wordt deze beoordeling nader toegelicht.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

| Prestatieveld | | Beoordeling |
|---------------|-------------------------|-------------|
| 1 | Beschikbaarheid | 7,0 |
| 2 | Betaalbaarheid | 7,5 |
| 3 | Bijzondere doelgroepen | 7,5 |
| 4 | Leefbaarheid | 6,3 |
| 5 | Bouwproductie | 6,0 |
| 6 | Stedelijke vernieuwing | 7,0 |
| 7 | Energie en duurzaamheid | 6,0 |
| 8 | Overige opgaven | n.v.t. |
| Totaal | | 6,8 |

Beschikbaarheid

| Prestatieveld | Ambities / Doelen | Prestaties |
|----------------------|---|--|
| 1 Beschikbaarheid | Zwolle / Kampen / Oldebroek 2003-2007: Een bijdrage leveren aan alle inwoners in het werkgebied, bijzondere aandacht naar mensen die vanwege financieel of sociaal niet zelf in woonbehoefte kunnen voorzien. Volkshuisvestelijke opgaven van de gemeenten in ons werkgebied zijn leidend | Zwolle 2006: 90% opgeleverde woningen in goedkope/betaalbare sector 2006: 1822 woningen toegewezen, 320 nieuwbouw verhuurd en 127 verkocht 2007: 1822 woningen toegewezen, 131 nieuwbouw verhuurd en 98 verkocht 2007: 91% opgeleverde woningen categorie sociale huur 2008: 95% toewijzingen in goedkoop segment 2008: 1889 woningen toegewezen 2009: 96% toewijzingen in goedkoop segment 2006-2009: 87% opgeleverde woningen in goedkope/betaalbare sector |

| Prestatieveld | | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|--|-------------------|--|
| | | | <p>Kampen</p> <p>2006: 470 woningen toegewezen, 48 nieuwbouw verhuurd en 18 verkocht</p> <p>2007: 592 woningen toegewezen, 86 nieuwbouw verhuurd</p> <p>2008: 385 woningen toegewezen, 24 nieuwbouw verhuurd</p> <p>2009: 431 woningen toegewezen, 29 nieuwbouw verhuurd</p> <p>2006-2009: 98% opgeleverde woningen goedkope/betaalbare sector</p> <p>Oldebroek</p> <p>2006: 147 woningen toegewezen, 19 nieuwbouw verhuurd en 16 verkocht.</p> <p>2007: 130 woningen toegewezen</p> <p>2008: 78 woningen toegewezen</p> <p>2009: 163 woningen toegewezen</p> <p>2006-2009: 74% opgeleverde woningen goedkope/betaalbare sector"</p> |
| | | Score: 7,0 | |

Toelichting:

- > De doelstellingen op het gebied van beschikbaarheid zijn zo algemeen geformuleerd dat ze niet toetsbaar zijn. Op basis van de prestaties van deltaWonen voor wat betreft de woningtoewijzingen aan de primaire doelgroep (zie ook het prestatieveld 'beschikbaarheid' in paragraaf 2.2) heeft de commissie niettemin besloten om het rapportcijfer 7 toe te kennen. De visitatiecommissie verwijst hierbij naar de op pagina 17 genoemde cijfers uit Corporatie in Perspectief, waaruit blijkt dat deltaWonen relatief veel woningen toewijst aan huishoudens die tot de doelgroep behoren.

Betaalbaarheid

| Prestatieveld | | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|----------------|--|--|
| 2 | Betaalbaarheid | <p>Zwolle / Kampen / Oldebroek</p> <p>2003-2007:</p> <p>- Betaalbaar aanbod</p> <p>2009</p> <p>- Gemiddeld 75% van maximaal redelijk op huurwoningen boven de sociale huurgrens</p> | <p>Zwolle / Kampen / Oldebroek</p> <p>Huurprijsstijging hele bezit</p> <p>2006: 2,3% (VROM 2,5%)</p> <p>2007: 1,1% (inflatie)</p> <p>2008: 1,6% (inflatie)</p> <p>2009: 2,5% (inflatie)</p> <p>Netto huurprijs als % van maximaal redelijk, gemiddelde voor hele bezit</p> <p>2008: 66,5%</p> |
| | | Score 7,5 | |

Toelichting:

- > De gestelde doelen op dit gebied zijn erg vaag; pas sinds 2009 zijn ze wat concreter. De netto huurprijs van het gehele bezit van deltaWonen ligt op 66,5% van de maximaal redelijke huurprijs. Dit is lager dan in het referentiegebied (68,5%) en Nederland als geheel (71%)¹. De relatief lage huurniveaus van deltaWonen waren voor de visitatiecommissie aanleiding om het rapportcijfer 7,5 toe te kennen voor de geleverde prestaties op het vlak van betaalbaarheid.

Bijzondere doelgroepen

| | Prestatieveld | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---|------------------------|--|---|
| 3 | Bijzondere doelgroepen | <p>Zwolle</p> <p>2003-2007:</p> <p>Bereikbare woningen</p> <p>Bieden van zekerheid</p> <p>2007:</p> <p>Realiseren van huisvesting met mogelijkheden voor zorgverlening.</p> <p>Realiseren concept Compleet Wonen (Wipstrik, Zwolle)</p> | <p>Zwolle</p> <p><u>Dak- en thuislozen:</u></p> <p>2008: gestart bouw nieuwe locatie De Herberg</p> <p><u>Wonen en zorg</u></p> <p>2006: Diverse zorg- en seniorenappartementen afgerond, totaal 242 wooneenheden + voorbereiding diverse projecten, waaronder 2 woonzorgzones</p> <p>2007: Stichting De Reeve 4 huurwoningen (7 personen, groepsbewoning) opgeleverd</p> <p>2008: 3 Kangoeroe-woningen opgeleverd + voor Philadelphia woningcomplex met 18 zelfstandige appartementen voor begeleid wonen + toewijzing 84 woningen aan cliënten van woonzorginstellingen</p> <p>2009: 16 wooneenheden begeleid wonen RIBW</p> <p>2009: 21 woningen via afspraken met instellingen + 14 medisch aangepaste woningen</p> <p><u>Senioren</u></p> <p>306 woningen opgeplust in de periode 2006 t/m 2009, 50 woningen opgeleverd</p> <p><u>Kleinschalige woonvormen</u></p> <p>2007: 5 extra woningen aangekocht om in deze vraag te kunnen voorzien</p> <p><u>Studenten</u></p> <p>2006: uit onderzoek studentenhuisvesting is gebleken dat er 'nu' voldoende aanbod aanwezig is</p> <p>2007: Voor Honors College tijdelijk onderkomen studenten gerealiseerd</p> |

¹ Cijfers voor 2008, ontleend aan Corporatie in Perspectief (CFV, 2009).

| Prestatieveld | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|-------------------|---|
| | | <p>2008: Huisvestingsmogelijkheden door herstructurering ikv leegstandswet en tijdelijke verhuur + 62 gemeubileerde woonplekken short stay voor Hogeschool Windesheim</p> <p>2009: reguliere verhuur van studenteneenheden + 135 huisvesting op tijdelijke basis + 15 gemeubileerde woonplekken voor studenten Windesheim</p> <p><u>Pilot serviceconcept Compleet Wonen</u></p> <p>2007: In 2005 gestart met samenhang in wonen, welzijn, diensten en zorg, aangepaste woningen, 24/7 (zorg)bereikbaarheid, centrale regie en thuishetchnologie"</p> |
| | | <p>Kampen</p> <p>2003-2007: Bereikbare woningen Bieden van zekerheid</p> <p>2007: Realiseren van huisvesting met mogelijkheden voor zorgverlening. Realiseren woonservicegebieden</p> <p>Kampen</p> <p><u>Dak- en thuislozen</u></p> <p>2006: Tijdelijke opvang gerealiseerd</p> <p>2007: Procedure gestart nieuwe locatie, verwachte oplevering 2009</p> <p>2009: nieuw pand De Herberg opgeleverd</p> <p><u>Wonen en zorg</u></p> <p>2006: voorbereiding diverse projecten + 1 woonzorgzone</p> <p>2007: Stichting Philadelphia Zorg 18 eenheden opgeleverd</p> <p>2007: Zorgboulevard Ebbingepoorte opgeleverd t.b.v. diverse instellingen zorgdienstverlening, tevens woongroep begeleid wonen en vijf eenheden begeleid zelfstandig wonen (totaal 13 eenheden)</p> <p>2008: Studentenappartementen omgebouwd tot 24 appartementen voor begeleid wonen</p> <p>2009: Simulatiewoning beschikbaar gesteld voor kinderen/jongeren met verstandelijke beperking</p> <p>2009: 18 woningen toegewezen bijzondere doelgroep</p> <p><u>Senioren</u></p> |

| Prestatieveld | | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|--|--|--|
| | | | 2006: 42 woningen opgeplust 2007: Hanzewijk 86 betaalbare seniorenwoningen waarvan 20 met zorgindicering opgeleverd 2007: 40 woningen opgeplust 2008: 42 woningen opgeplust 2009: Oplevering Berkterrein 27 seniorenwoningen |
| | | Oldebroek 2003-2007: Bereikbare woningen Bieden van zekerheid 2007: Realiseren van huisvesting met mogelijkheden voor zorgverlening. Realiseren woonservicegebieden | Oldebroek <u>Wonen en zorg</u> 2006: voorbereiding diverse projecten + 1 woonzorgzone 2007: Gestart met nieuwbouw 2 woonservicelocaties in Wezep (oplevering 2009) 2009: Woonservicegebied Wezep opgeleverd > 63 zorgappartementen, 73 huur- en 4 koopappartementen 2009: 9 seniorenwoningen ('t Loo) 2009: 18 woningen toegewezen bijzondere doelgroep |
| | | Score 7,5 | |

Toelichting:

- > De ambities van deltaWonen op het gebied van bijzondere doelgroepen zijn erg vaag en algemeen geformuleerd. Niettemin constateert de commissie dat deltaWonen de afgelopen jaren goed heeft gepresteerd op dit beleidsveld. Het grote aantal projecten dat wordt beschreven in de kolom 'prestaties' vormt hiervoor een duidelijk bewijs. Wel vraagt de commissie zich of de geïnvesteerde middelen wel altijd op de meest efficiënte en effectieve wijze zijn ingezet. De commissie heeft de indruk dat deltaWonen voor de bestuurswisseling werd gekenmerkt door een bestuurscultuur waarin de directie graag positief reageerde op verzoeken van belanghouders op het gebied van bijzondere doelgroepen ('alles kon en mocht'). Hierbij werd onvoldoende onderzocht of de benodigde investeringen wel voldoende (maatschappelijk) rendement opleverden, en of ze wel pasten bij de missie van de corporatie. Na de bestuurswisseling is dit radicaal veranderd en gaat deltaWonen veel zakelijker en gericht te werk op het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen'.

Leefbaarheid

| Prestatieveld | | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|--------------|--|--|
| 4 | Leefbaarheid | Zwolle / Kampen / Oldebroek 2003-2009: Een veilige woonomgeving, (...) goede infrastructuur en goed voorzieningsniveau. Alleen of samen met andere partijen in de wijk initiatieven nemen om leefbaarheid te bevorderen. DeltaWonen is bereid te investeren. | Zwolle 2006: diverse initiatieven in uitvoering > wijkteams, Wonen en Begeleiden op Maat 2007: voortzetting 2006 + voorbeeld project SMVP Palestrinalaan om bewoners betrokken te krijgen bij leefomgeving en regie in eigen handen te laten nemen + bewoners |

| Prestatieveld | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|--|--|
| | <p>Aangename woonomgeving; leefbaar, veilig en herkenbaar</p> <p>Bijdragen aan stevige sociale structuren</p> <p>Specifieke samenwerkingsprojecten gericht op veiligheid, huisbezoeken bij multiprobleem gezinnen en dreigende huisuitzettingen</p> <p>2008: Toegankelijke loketten realiseren voor wonen, welzijn en zorg</p> | <p>seniorencomplex Fermate voelden zich onveilig, in overleg met college Uniformberoepen (delta College) lopen er stagiaires van de opleiding Beveiliging</p> <p>2008: Start ontwikkeling Skaeve Huse voor mensen wier woongedrag elders onhoudbaar is</p> <p>2008: Regiegroepen voor probleemhuishoudens die problemen veroorzaken</p> <p>2008: in Zwolle 14 servicepunten operationeel"</p> <p>Kampen</p> <p>2006: diverse initiatieven in uitvoering > Coördinator Moeilijk Plaatsbaren en wijkbeheer</p> <p>2007: voortzetting 2006 + infrastructurele werkzaamheden die bijdragen aan leefbaarheid, zoals herinrichting stadstuin, zitbanken voor senioren die wachten op vervoer, permanent schoonhouden portieken en openbare ruimten door sociale werkplaats I&M</p> <p>2008: 1 Persoon gehuisvest in containerwoning i.v.m. onhoudbaar woongedrag</p> <p>2008: in Kampen 1 servicepunt operationeel sinds 1-1-2009"</p> <p>Oldebroek</p> <p>2007: Financiële bijdrage aan Breed Inzetbare Bus hangplek voor jongeren + plaatsing extra cocon voor inzameling huisvuil tegen stankoverlast</p> <p>2007-2008-2009: hoofdsponsor sportverkiezingen Oldebroek"</p> |
| | Score 6,3 | |

Toelichting:

- > Zoals eigenlijk bijna alle in deze paragraaf besproken doelen en ambities zijn ook de doelstellingen van deltaWonen op het gebied van leefbaarheid nauwelijks meetbaar. Ook hier heeft de visitatiecommissie haar rapportcijfer daarom niet gebaseerd op het al dan niet behalen van de gestelde doelstellingen, als wel op haar oordeel over de daadwerkelijk geleverde prestaties. Dit oordeel is zowel ingegeven door objectieve cijfers als ook door de gesprekken die de commissie met verschillende belanghouders heeft gevoerd.

- > Uit de cijfers uit Corporatie in Perspectief (CFV, 2009) blijkt dat deltaWonen relatief weinig aan leefbaarheid uitgeeft (63 € per wooneenheid tegenover 76 € in het referentiegebied en 112 € in Nederland als geheel). Vooral de uitgaven aan sociale activiteiten blijven sterk achter (17 € per wooneenheid door deltaWonen tegenover 37 € in het referentiegebied en 58 € in Nederland als geheel). Voor wat betreft de meer sociale kant van de wijkontwikkeling (bewoners betere perspectieven bieden) zijn de prestaties van deltaWonen volgens sommige belangenhouders mager: *Niet de bewoners maar de woningen staan centraal.*
- > De belanghouders waarderen de prestaties van deltaWonen op het gebied van leefbaarheid met een gemiddeld rapportcijfer 7. De commissie constateert dat de belanghouders positiever zijn over het leefbaarheidsbeleid in Kampen dan over het leefbaarheidsbeleid in Zwolle en Oldebroek.
- > Op basis van de voorgaande overwegingen heeft de commissie het leefbaarheidsbeleid in Zwolle en Kampen met het rapportcijfer 6 gewaardeerd, terwijl aan het leefbaarheidsbeleid in Kampen het rapportcijfer 7 is toegekend.

Bouwproductie

| Prestatieveld | | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---------------|---------------|--|--|
| 5 | Bouwproductie | <p>Zwolle / Kampen / Oldebroek 2003-2007:</p> <p>Het opstellen van een Strategisch Voorraadbeleid, uitgewerkt naar de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek.</p> <p>2009:</p> <p>Oplevering 217 nieuwe huurwoningen in werkgebied in 2009</p> | <p>Zwolle / Kampen / Oldebroek</p> <p>Strategisch voorraadbeleid is nog steeds niet helemaal op orde. Er wordt nog gewerkt aan de portfoliostrategie.</p> <p>In 2009 zijn er 229 nieuwe huurwoningen gebouwd in het werkgebied van deltaWonen</p> |
| | | Score 6,0 | |

Toelichting:

- > DeltaWonen werkt hard aan de ontwikkeling van het strategisch voorraadbeleid. Op het moment van schrijven dekt dit beleid echter nog niet het gehele corporatiebezit af.
- > Uit de door deltaWonen aangeleverde prestatie-evaluatie leidt de visitatiecommissie af dat deltaWonen in de afgelopen jaren niet heeft gewerkt met meerjarenplanningen op het gebied van bouwproductie. Pas in het Ondernemingsplan 2009 wordt er op dit gebied voor het eerst een streefcijfer genoemd. Deze doelstelling is gehaald.

Stedelijke vernieuwing

| | Prestatieveld | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---|------------------------|--|--|
| 6 | Stedelijke vernieuwing | Zwolle / Kampen / Oldebroek 2003-2007: Organisatie klaar maken voor investeringsopgaven t.b.v. stedelijke vernieuwing. Herstructureren van de wijken Holtenbroek en Kamperpoort (Zwolle) | Zwolle 2006: Holtenbroek 78 koopwoningen opgeleverd + voorbereiding ontwikkeling vervolg herstructurering, afronding 2009 // Kamperpoort voorbereidende activiteiten 2007/2008: Herstructurering woonwagenlocatie Ijsselcentraleweg, 13 standplaatsen worden er 11, begin 2008 afronding 2007-2009: Kamperpoort 151 woningen gerealiseerd Tevens zijn aan de Campherbeeklaan 28 duplexwoningen gesloopt en 16 seniorenwoningen teruggebouwd. Totaal sloop 2006-2009: 298 Kampen 2006: Hanzewijk 84 woningen gesloopt, uitvoering en voorbereiding bouw fase I t/m VI // Oranjewijk voltooiing laatste fase met oplevering 56 woningen 2007: Hanzewijk fase I gerealiseerd met oplevering 86 seniorenwoningen, fase II is gestart Totaal sloop 2006-2009: 435 Oldebroek Rakkersoort: een school gesloopt, 18 seniorenwoningen teruggebouwd Totaal sloop 2006-2009: 1 |
| | | Score 7,0 | |

Toelichting:

- > Vanwege het ontbreken van concrete ambities en doelstellingen heeft de visitatiecommissie haar cijferwaardering ook hier gebaseerd op de daadwerkelijk geleverde prestaties en de wijze waarop deze prestaties gewaardeerd worden door de belangenhouders (blijkend uit de gevoerde gesprekken en de afgenomen enquêtes).

Energie en duurzaamheid

| | Prestatieveld | Ambities / Doelen | Prestaties |
|---|-------------------------|---|---|
| 7 | Energie en Duurzaamheid | <p>Zwolle / Kampen / Oldebroek</p> <p>2003-2007:</p> <p>Milieugericht bouwen</p> <p>Activiteiten deltaWonen mogen geen negatief effect hebben op mens en natuur</p> <p>Activiteiten dragen bij aan duurzaamheid"</p> | <p>Zwolle</p> <p>2008: Gestart met E-renovatie pilot project, isolatieverbetering in combinatie met gepland grootschalig onderhoud, 70 woningen</p> <p>2008: Project MMWZ opgeleverd. Duurzaam woningbouwproject met collectief particulier opdrachtgeverschap, zowel huur als koop.</p> <p>Visie vastgelegd in prestatieafspraken getekend op 2 juli 2009 + specifieke duurzaamheidsvisie Deze Oost.</p> <p>deltaWonen heeft balans huurprijs en energielast verkend, afstemming nog te realiseren</p> <p>2009 Gestart met interactief besparingsprogramma Beter Peter</p> <p>deltaWonen heeft onderzoek afgerond naar upgrading, 22 complexen aangewezen om te upgraden naar label B</p> <p>deltaWonen GPR nog niet standaard toegepast, wordt afgerond in 2010"</p> <p>Kampen</p> <p>2008: Gestart met E-renovatie pilot project, isolatieverbetering in combinatie met gepland grootschalig onderhoud, 130 woningen</p> <p>2009: Gestart met interactief besparingsprogramma "Beter Peter"</p> <p>Oldebroek</p> <p>2009: Gestart met interactief besparingsprogramma "Beter Peter"</p> |
| | | Score 6,0 | |

Toelichting:

- > De visitatiecommissie constateert dat de meeste initiatieven op het gebied van duurzaamheid pas zijn gestart in 2008 of 2009 en zich nog voornamelijk bevinden in de sfeer van visies, onderzoek, pilot-projecten en bewustwordingscampagnes. Van concrete investeringen in het daadwerkelijk energiezuiniger maken van woningen is nog weinig sprake. Dit kwam ook naar voren uit de gesprekken die zijn gevoerd met de belanghouders.

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

| Normen en meetpunten | | Cijfer |
|----------------------|---|--------|
| II | De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol as corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is | 7,3 |
| II.1 | De corporatie beschikt over een actueel managementdocument waarin de eigen missie is beschreven. | 7,5 |
| II.2 | De corporatie heeft de eigen missie vertaald in meetbare doelen. | 6,0 |
| II.3 | De corporatie heeft de missie en visie intern gecommuniceerd. | 8,0 |
| II.4 | Leidinggevenden en medewerkers zijn bekend met de missie en de doelen. | 8,0 |
| II.5 | Het document met de missie en de doelstelling is voor medewerkers op intranet te vinden. | 7,0 |

Toelichting:

- > De rapportcijfers in de tabel zijn gebaseerd op de huidige situatie. Dit betekent dat het ondernemingsplan 'Durf en duurzaamheid' (2010-2015) als uitgangspunt fungeert.
- > Met 'Durf en duurzaamheid' heeft deltaWonen een duidelijke visie geformuleerd. Vooral op het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' wordt deze visie goed vertaald in meetbare doelen. Voor de andere prestatievelden geldt dit echter in veel mindere mate.
- > De nieuwe missie is intern goed gecommuniceerd.

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

| Onderdelen | Cijfer |
|---|--------|
| III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden. | 6,5 |
| III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. | 6,1 |
| III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen. | 6,9 |

Toelichting:

- > In het ondernemingsplan 2010-2015 worden verschillende meetbare doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen dekken echter lang niet alle prestatievelden af. Ze hebben alleen betrekking op de thema's 'energie en duurzaamheid', 'strategisch voorraadbeleid' en 'wijkontwikkeling' (hoewel de gestelde doelen op dit laatste thema al minder goed meetbaar zijn dan de doelen die worden gesteld voor de eerste twee thema's). De visitatiecommissies mist concrete doelen op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid en bouwproductie.
- > Het ondernemingsplan 2010-2015 wordt financieel onderbouwd door een duidelijke meerjarenbegroting. Opvallend is wel dat het voorsnog onduidelijk is of er in de toekomst voldoende financiële middelen

beschikbaar zullen zijn om de hoge ambities van deltaWonen op het vlak van energie en duurzaamheid te financieren.

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

| Onderdelen | Cijfer |
|---|--------|
| IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies. | |
| IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden. | n.v.t. |
| IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties. | n.v.t. |

Toelichting:

- > Omdat het ondernemingsplan 'durf en duurzaamheid' pas zeer recent van kracht is, vindt de commissie het moeilijk om in te schatten in hoeverre deltaWonen het eigen presteren naar doelen en ambities op de verschillende prestatievelden jaarlijks op een goede wijze evalueert (een dergelijke evaluatie heeft voor het nieuwe beleid immers nog niet plaatsgevonden). Niettemin heeft de commissie er vertrouwen in dat de PDCA-cyclus in de toekomst goed zal gaan functioneren.

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

| Onderdeel | Wegingsfactor | Beoordeling |
|----------------------|---------------|-------------|
| I Prestaties | 70% | 6,8 |
| II Kennis en inzicht | 10% | 7,3 |
| III Planning | 10% | n.v.t. |
| IV Monitoring | 10% | 6,5 |
| Totaal | | 6,8 |

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van deltaWonen

In het cirkeldiagram met belanghouders dat deltaWonen heeft opgesteld, maken de volgende partijen deel uit van de binnenste cirkel (primaire belanghouders):

- > De wethouders volkshuisvesting van de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek
- > De bewonersraad van deltaWonen
- > De zorginstellingen IJsselheem, ICARE/Espria en RIBW
- > De welzijnsinstelling Travers
- > De onderwijsinstellingen Windesheim en Landstede

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Typering van deltaWonen

In de vragenlijst is aan iedere belanghouder gevraagd om deltaWonen te typeren aan de hand van een aantal kernwoorden. De volgende typeringen werden genoemd:

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---|
| In verandering | Doen nog niet centraal | Mooi woningbezit | Van woningcorporatie naar vastgoedonderneming |
| Grote organisatie | In control | Maatschappelijk betrokken | Soms log |
| Sociaal | Betrokken | Zakelijk | Professioneel |
| Zakelijk | Goede opdrachtgever | Duidelijk wat er verlangd wordt | Betrokken |
| Deskundig | Bereidwillig | Betrouwbaar | Zakelijk |
| Betrokken | Marktleider in IJsseldelta | Degelijk financieel beleid | Transparant |
| Gericht op continuïteit | Strategisch | Actief | Gedegen |
| Betrouwbaar | Volkshuisvestelijk | Toegankelijk | Zwols |
| Sociaal | Vanuit crisis in opbouw | Groot | Onbereikbaar |
| Aardig | Afhoudend | Betrouwbaar | Herkenbaar |
| Gesprekspartner | Sociaal | Betrokken | Zakelijk |
| Sociaal | Verantwoordelijk | Betrokken | Corporatie met oog voor huurders en stad |
| Toegankelijk | Professioneel | Maatschappelijk betrokken | Groot |
| Onduidelijk | Vaak wisselend personeel | Prettig in samenwerking | Betrouwbaar |
| Afspraken | Bespreekbaar | Overleg | Eigentijdse corporatie in wording |
| Ondernemend | Te commercieel | Zakelijk | Duurzaamheid |
| Ambitieuw | Toegankelijk | Degelijk met vernieuwing | Nog veel te doen |
| Corporatie die zich heroriënteert | Samenwerkingsbereid | Concreet | Duidelijk |
| Zorg voor aangenaam en veilig wonen | Een dak boven het hoofd voor iedereen | Vaak in verandering | Klant is en blijft koning |

| | | | |
|---------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Grote woningcorporatie | Makkelijk bereikbaar | Divers huurwoningenaanbod | Aandacht voor duurzaam wonen |
| Goed onderhoudsabonnement | Betrokken | Gedreven | Belangrijke volkshuisvester |
| Betrouwbare partner | Zakelijk | Samenwerkingspartner | Betrokken |
| Ambitieuus | Zakelijk en financieel imago | Meer woning dan bewoner | |

De volgende kernwoorden zijn door meerdere respondenten genoemd:

- > In verandering
- > Groot
- > Sociaal
- > Betrokken
- > Zakelijk
- > Ambitieuus
- > Goede samenwerkingspartner
- > Betrouwbaar
- > Toegankelijk / bereikbaar
- > Aandacht voor duurzaamheid
- > Professioneel / deskundig
- > Actief / ondernemend

De onderstaande tabel toont de waardering van de belanghouders voor de in het verleden geleverde prestaties door deltaWonen (I.2) en voor de ambities en doelen die de corporatie voor de komende periode heeft (I.3). Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat sommige belanghouders aangeven eigenlijk helemaal niet te weten wat de ambities van deltaWonen zijn. Dit blijkt ook wel uit de relatief lage respons op deze vraag.

| | I.1 | I.2 | I.3 | |
|-------------------------|---|---|--|---------------|
| Prestatieveld | Geef per onderdeel aan hoe belangrijk u het vindt dat de corporatie prestaties levert. | Geef per onderdeel aan hoe u prestaties van de corporatie over de afgelopen jaren waardeert. | Geef per onderdeel aan hoe u de ambities en doelen van de corporatie voor de komende jaren waardeert. | Totaal |
| Beschikbaarheid | 7,6 (24) | 7,1 (18) | 7,3 (15) | 7,2 |
| Betaalbaarheid | 8,1 (24) | 7,2 (18) | 6,9 (15) | 7,1 |
| Bijzondere doelgroepen | 7,8 (24) | 7,3 (23) | 7,2 (16) | 7,2 |
| Leefbaarheid | 8,1 (24) | 6,8 (23) | 7,3 (18) | 7,0 |
| Bouwproductie | 7,4 (24) | 7,2 (18) | 7,2 (15) | 7,2 |
| Stedelijke vernieuwing | 7,6 (24) | 6,9 (20) | 7,2 (16) | 7,1 |
| Energie en duurzaamheid | 7,6 (24) | 6,1 (13) | 7,5 (14) | 6,8 |
| Totaal | | 6,9 | 7,2 | 7,1 |

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



Beschikbaarheid

- > De door deltaWonen geleverde prestaties op het gebied van beschikbaarheid worden door de belanghouders als 'ruim voldoende' getypeerd (gemiddeld rapportcijfer 7,1). In totaal vijf belanghouders geven het rapportcijfer 8 of hoger. Eén van deze vijf respondenten lichtte deze keuze toe door te wijzen op het feit dat het centrale woonruimteverdelingsysteem in Zwolle goed functioneert. Een andere belanghouder gaf aan dat nagenoeg het hele woningbezit van deltaWonen bereikbaar is voor de doelgroep en dat ook de investeringen op deze groep zijn gericht: *DeltaWonen zorgt voor een juiste balans. DeltaWonen houdt woningen beschikbaar voor een specifieke doelgroep.*
- > Geen van de 24 ondervraagde belanghouders gaf deltaWonen een onvoldoende (rapportcijfer 5 of lager) voor de geleverde prestaties op het gebied van beschikbaarheid.

Betaalbaarheid

- > Ook over de geleverde prestaties op het gebied van betaalbaarheid zijn de belanghouders overwegend positief. In totaal zes belanghouders waardeerden deze prestaties met rapportcijfer 8 of hoger. Als motivatie hiervoor gaf één van deze belanghouders aan dat deltaWonen veel betaalbare huurwoningen bezit die bereikbaar zijn voor huurtoeslagontvangers. Een andere belanghouder sprak van een *juiste mix tussen prijs en kwaliteit*.
- > Geen van de ondervraagde belanghouders gaf deltaWonen een onvoldoende voor de prestaties op het gebied van betaalbaarheid.
- > De belanghouders zijn positiever over de in het verleden door deltaWonen geleverde prestaties op het gebied van betaalbaarheid dan over de huidige doelen en ambities op dit vlak. De commissie vermoedt dat dit te maken heeft met de verzakelijking die er binnen de organisatie heeft plaatsgevonden.

Bijzondere doelgroepen

De prestaties van deltaWonen op het gebied van bijzondere doelgroepen worden door maar liefst 11 respondenten met het rapportcijfer 8 of hoger gewaardeerd. Als motivatie voor deze hoge waardering zijn de volgende aspecten genoemd:

- > DeltaWonen heeft in de gemeente Oldebroek de nieuwbouwcomplexen Weidebeek en Turfhorst gerealiseerd. Deze complexen herbergen woningen voor senioren (met en zonder zorg; in Weidebeek ook in combinatie met woningen voor mensen met een verstandelijke beperking). Deze complexen zijn door twee respondenten genoemd als voorbeeld van een goede prestatie van deltaWonen op het terrein van bijzondere doelgroepen;
- > DeltaWonen is altijd bereid mee te denken over eventuele nieuwe projecten;
- > DeltaWonen heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de maatschappelijke opvang 'De herberg' en de vrouwenopvang. Deze opvanginstellingen zijn door drie respondenten genoemd als voorbeeld van een goede prestatie. Een vierde respondent roemt de inzet van deltaWonen op het gebied van dak- en thuislozen in meer algemene zin.

Geen van de belanghouders waardeerde de prestaties van deltaWonen op het gebied van bijzondere doelgroepen met een onvoldoende.

Leefbaarheid

De prestaties van deltaWonen op het gebied van leefbaarheid worden door vijf respondenten met het rapportcijfer 8 of hoger gewaardeerd. Ter motivatie hiervan zijn de volgende zaken aangedragen:

- > Bij de woonzorgcomplexen Weidebeek en Turfhorst in de gemeente Oldebroek is rekening gehouden met het aanzicht van de wijk en de bereikbaarheid van winkels en andere voorzieningen;
- > Er wordt rekening gehouden met een prettige leefsituatie;
- > Er is veel geïnvesteerd in kwetsbare complexen zoals de Palestrinalaan (Zwolle). Dat is een kwestie van lange adem, en deltaWonen is bereid die op te brengen.

Toch zijn niet alle respondenten even goed te spreken over het leefbaarheidsbeleid van deltaWonen. Er zijn ook twee belanghouders die het rapportcijfer 4 geven. Ter motivatie van deze negatieve beoordeling werden de volgende twee aspecten genoemd

- > Leefbaarheid is een verzamelterm die in samenhang en samenwerking kan leiden tot een positieve beoordeling. Ik mis bij deltaWonen een actieve houding die daar inhoud aan geeft. Het beleid is sterk wonen gericht.
- > In de gemeente Oldebroek doet deltaWonen weinig op het gebied van leefbaarheid.

Een andere belanghouder liet weten dat deltaWonen meer aandacht heeft voor de woningen dan voor de bewoners (aan deze constatering werd overigens geen onvoldoende gekoppeld).

Over de ambities van deltaWonen op het gebied van leefbaarheid is men over het algemeen positief. Eén respondent geeft aan dat deltaWonen meer doet dan alleen huisvesting bieden en ook kijkt naar omgevingsfactoren en zaken als overlast en leefbaarheid. Een andere belanghouder constateert dat investeringen in leefbaarheid ook in het belang van deltaWonen zelf zijn: *In een (multiculturele, kleurrijke) woonwijk is het mijns inziens voor deltaWonen niet meer dan normaal om zich in te zetten voor de Leefbaarheid. Leefbaarheidsbeleid leidt tot meer voor woongenot van bewoners en dus minder klachten richting deltaWonen.*

Bouwproductie

De prestaties van deltaWonen op het gebied van bouwproductie worden door zes respondenten met het rapportcijfer 8 of hoger gewaardeerd. Ter motivatie hiervan zijn de volgende zaken aangedragen:

- > In tijden van crisis gaat deltaWonen juist door met het bouwen en ontwikkelen van projecten (dit werd door twee belanghouders aangestipt).
- > Deltawonen is een grote investeerder op het gebied van bouwproductie
- > Terwijl de woningbouw in Kampen door commerciële partijen sinds de economische crisis volledig is stilgevallen bouwt deltaWonen gewoon door.

Twee respondenten beoordelen de prestaties van deltaWonen op het gebied van bouwproductie met het rapportcijfer 5. Ter motivatie van dit lage cijfer zijn de volgende zaken aangedragen:

- > Ik zie de afgelopen jaren een verminderende productie. Andere partners nemen de taak over;
- > In vergelijking met de andere Zwolse corporaties heeft deltaWonen te weinig woningen opgeleverd.

Stedelijke vernieuwing

De prestaties van deltaWonen op het gebied van stedelijke vernieuwing worden door zes respondenten met het rapportcijfer 8 of hoger gewaardeerd. Ter motivatie hiervan zijn de volgende zaken aangedragen:

- > De drie Zwolse woningcorporaties, waaronder deltaWonen, hebben de voormalige achterstandswijk Holtenbroek op een fantastische manier opgekappt. Bijzonder mooi.
- > Momenteel worden er in de Hanzewijk in Kampen mooie nieuwe gebouwen geplaatst welke een vernieuwd beeld geven en een vernieuwde uitstraling!
- > Holtenbroek is zeer geslaagd! Nu is er veel aandacht voor leuke stedenbouwkundige projecten in andere wijken in Zwolle. Allemaal zeer prettig om te zien en om in te leven, is mijn inschatting.

Drie belanghouders beoordelen de prestaties van deltaWonen op het gebied van stedelijke vernieuwing met een onvoldoende (twee vijven en een vier). Hiervoor zijn de volgende motivaties aangedragen:

- > Ik verwacht van deltaWonen een actieve benadering. Men is duidelijk zoekende hoe men dit onderwerp inhoud kan geven.
- > in de wijk Kamperpoort had deltaWonen de totale wijkvernieuwing veel meer naar zich toe moeten trekken en de sociale verbanden in de wijk meer moeten koesteren.

Ook in de telefonische interviews klaagden enkele belanghouders over het gebrek aan slagvaardigheid van deltaWonen in de stedelijke vernieuwing.

Energie en duurzaamheid

- > Over de prestaties van deltaWonen op het gebied van energie en duurzaamheid hadden opvallend veel respondenten geen mening (10 van de 24 respondenten). De respondenten die wel een oordeel hadden gaven overwegend het rapportcijfer 6.
- > De belanghouders zijn wel erg positief over de toekomstige ambities en doelen van deltaWonen op het gebied van energie en duurzaamheid (gemiddeld rapportcijfer 7.5). Klaarblijkelijk zijn de meeste belanghouders goed op de hoogte van het nieuwe leidende principe van deltaWonen (durf en duurzaamheid). Eén belanghouder constateert dat de uitgesproken ambitie erg hoog is en is benieuwd naar de realisatie.

Ontwikkeling deltaWonen in de laatste jaren

Aan de belanghouders is gevraagd hoe deltaWonen zich de afgelopen jaren ontwikkeld heeft. Deze vraag is op verzoek van deltaWonen aan de belanghoudersenquête toegevoegd. De volgende antwoorden werden gegeven:

- > Deltawonen is in verandering, van woningcorporatie naar vastgoedbeheerder. Het is belangrijk om de 'roots' en de oorsprong niet uit het oog te verliezen;
- > Schaalvergroting;
- > Het laatste jaar is het profiel van deltaWonen weer wat meer duidelijk geworden. De organisatie is ook professioneler geworden;
- > De corporatie heeft een duidelijker en transparanter gezicht gekregen onder het nieuwe bestuur en management;
- > Ik vind dat sinds de bestuurscrisis van enkele jaren geleden deltaWonen zich aan het ontwikkelen is als een degelijke transparante partner die goed duidelijk maakt waar ambities liggen en ook waar beperkingen gelden. Het management lijkt meer synergie op te leveren; bestuurlijk vind ik de transparantie verbeterd;
- > De nieuwe bestuurder heeft veel positiefs in gang gezet;
- > Jazeker, van bestuurlijke puinhoop en zwak imago in het Zwolse naar een zekere mate van stabiliteit en mogelijkheid tot ontwikkeling, inclusief naar mijn inschatting een licht positieve verwachting daarbij in het Zwolse;
- > Als het toepassen van de Aedes governance code er toe leidt, dat de corporatie zich serieus afvraagt wie haar stakeholders zijn en wat die van haar verwachten of graag met haar zouden willen delen dan zie ik een goede toekomst voor wat betreft het samen zorgen voor een goede leefomgeving voor ouderen en het aangepast bouwen;
- > Ik denk dat men steeds meer gaat beseffen dat men samen met de betrokken partijen een sociaal beleid moet gaan voeren;
- > Volgens mij is de aansturing van de corporatie sterk verbeterd, en combineert deltaWonen sociaal en zakelijk goed met elkaar. DeltaWonen heeft ook een eigen herkenbaar beleid voor bijzondere doelgroepen; je weet wat je aan deltaWonen hebt;
- > DeltaWonen is in mijn ogen uitgegroeid tot een degelijke professioneel geleide woningcorporatie die haar verantwoordelijkheid op allerlei terreinen neemt, en bijdraagt aan een betere samenleving. DeltaWonen biedt haar personeel de ruimte om zich als vrijwilliger in te zetten voor projecten in de stad, waardoor een reflectie van de medewerkers plaatsvindt. Dit resulteert in een hogere arbeidsproductiviteit en wellicht een betere betrokkenheid bij deltaWonen als werkgever;
- > Ik kan slechts oppervlakkig naar de corporatie kijken. Daar hebben zich nogal wat wisselingen voorgedaan. Hierdoor is het niet altijd even duidelijk geweest welke visie de corporatie uitdraagt en bij welke mensen je als partner moest zijn. Wellicht komt daar verbetering in, ware het niet dat er weer een fiks aantal verschuivingen plaatsvindt. Afwachten maar;
- > Na een moeizame periode als gevolg van een reorganisatie profileert deltaWonen zich steeds beter;
- > De corporatie is zakelijker geworden. Dat was ook hard nodig en is prima opgepakt;
- > Van een corporatie die overal mee bezig was naar een corporatie die meer terug gaat naar de basis;
- > Ik proef op het terrein waar ik verantwoordelijkheid voor draag een positieve ontwikkeling, vooral op het vlak van samenwerking en samenhang (WMO onderwerpen);



- > DeltaWonen heeft in relatief korte tijd haar beleid radicaal omgegooid. Van een ontwikkelende corporatie naar een corporatie die zich weer richt op haar basistaak: de volkshuisvesting en basispartner zijn van de gemeente op het gebied van wonen en welzijn;
- > Na een bestuurlijk moeilijke periode is het vizier weer naar buiten gericht;
- > In zakelijk en financieel opzicht bedachtzamer;

De visitatiecommissie constateert dat praktisch alle belanghouders positief zijn over de ontwikkeling die deltaWonen in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. De corporatie is zakelijker, professioneler en transparanter geworden en profileert zich beter naar buiten toe.

Tips van belanghouders

De belanghouders geven de volgende adviezen aan deltaWonen:

- > Definieer een duidelijkere ambitie met betrekking tot het scheiden van huisvesting en zorg, ook in de geestelijke gezondheidszorg. Een meer passende huisvesting hoort daar bij;
- > Meer op strategisch niveau met partners in de wijk de verbindingen aangaan;
- > Maak duidelijkere afspraken met de bestuurlijk-politieke omgeving;
- > Doorgaan;
- > Zo doorgaan, in volgende fase ondernemingsplan verder concretiseren, daarbij wellicht ook meer interactie met stakeholders, zie dat in ieder geval in huidige plan niet verwoord, alleen betrokkenheid eigen afdelingen en medewerkers worden gemeld, ook belangrijk, maar wat meer van buiten naar binnen zou prima volgende stap zijn;
- > Gewoon doorgaan en blijf de samenwerking met andere belanghouders zoeken;
- > Betrek welzijnspartijen actief bij het beleid;
- > Blijf vooral het sociale gezicht behouden!;
- > Zorg voor korte lijnen, met dezelfde personen op dezelfde plaats!;
- > Bepaal je eigen beleid en projecten voor de realisatie van woonvormen voor bijzondere doelgroepen, in samenwerking met andere corporaties, maar laat je niet leiden door de wensen van de marktaandeel zoekende zorginstellingen;
- > Jullie zijn een belangrijke partij in de stad/regio. Profileer je als zodanig, en denk mee in ontwikkeling van nieuwe concepten en speel in op maatschappelijke ontwikkelingen in de maatschappij. Wees trots op wie je bent en wat je doet! Vier je successen, en communiceer en informeer je medewerkers/huurders adequaat;
- > Stabiliteit en rust in de organisatie zoeken;
- > Blijf de samenwerking houden en houdt de mensen vast op hun posities en ga niet te vaak/veel wisselen met werkplekken;
- > Ga op de ingeslagen weg door;
- > Blijf dicht bij de bewoners staan;
- > Wanneer een deel van het woningbezit niet echt in de portefeuille past (Oldebroek) kijk dan of je tot afspraken kunt komen met een collega die wel actief is in de regio. Uitgangspunt van de onderhandeling zou de positie van de huurder in dat gebied/in die woningen moeten zijn;
- > Beweeg je meer op het terrein van het 'sociale', t.w. de leefbaarheid, de vernieuwing, het 'groene';
- > Ontwikkel verder de volkshuisvesting en wordt een zeer belangrijke partner van de gemeente op het gebied van wonen, welzijn en maatschappelijke voorzieningen;
- > Meer inzet in oplossing volkshuisvestingsproblematiek.

De commissie constateert dat een aantal zaken meerdere malen wordt genoemd: doorgaan op de ingeslagen weg, zorgen voor rust en stabiliteit, behouden/verbeteren van het sociale gezicht en samenwerking zoeken met de belanghouders.

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

| Onderdelen | Cijfer |
|---|--------|
| II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens. | 7,2 |
| II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden). | 8,0 |
| II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving. | 8,0 |
| II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid. | 7,0 |
| II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar. | 6,0 |

Toelichting:

- > Volgens de visitatiecommissie geeft het cirkeldiagram met belanghouders op goede en overzichtelijke wijze weer welke belanghouders voor deltaWonen van belang zijn.
- > Sinds 2009 heeft deltaWonen een nieuwe belanghoudersbenadering (onder meer tot uitdrukking komend in het genoemde cirkeldiagram) en is de communicatie met de belanghouders intensiever geworden. Ook voor de maatschappelijke omgeving is duidelijk wie de corporatie tot haar belanghouders rekent.
- > De verslagen van de overleggen met de belanghouders worden nog niet gepubliceerd op de website van deltaWonen (volgens de Aedes governance code zou dit wil moeten).
- > Sommige belanghouders vinden dat ze onvoldoende betrokken worden bij het beleid van deltaWonen. Dit geldt voornamelijk voor de stichtingen welzijn ouderen. Ook de woningcorporaties die actief zijn binnen het werkgebied van deltaWonen geven aan nauwelijks bij het beleidsproces van de corporatie betrokken te worden.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

| Onderdelen | Cijfer |
|--|--------|
| III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid. | |
| III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe. | 7,0 |

Toelichting:

- > Bij het opstellen van het ondernemingsplan 'durf en duurzaamheid' is gebruik gemaakt van een referentiegroep van belanghouders. Ook tijdens de tweejaarlijks te houden belanghoudersbijeenkomsten kunnen belanghouders hun wensen voorleggen aan deltaWonen. In het ondernemingsplan 'durf en duurzaamheid' is overigens niet terug te vinden hoe deltaWonen in haar beleid met de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders is omgegaan. Verder heeft één van de belanghouders opgemerkt de belanghoudersbijeenkomst nogal eenzijdig te vinden: *Het plan was eigenlijk al getrokken. Het was minder een 'overleg' en meer een presentatie.*

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

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

Toelichting:

- > In de reguliere overleggen en de informele contacten met de belanghouders komen de prestaties van deltaWonen (indirect) ter sprake. Met sommige belanghouders worden er daarnaast ook gerichte evaluaties gehouden. Op projectniveau wordt dan geëvalueerd of dat wat er gerealiseerd is, ook is wat deltaWonen van plan was te realiseren. Met de gemeenten Zwolle en Kampen worden de prestatieafspraken geëvalueerd en in de diverse overleggen met de drie afzonderlijke gemeenten wordt de voortgang van de verschillende projecten besproken. In de toekomst zullen ook de tweejaarlijkse belanghoudersbijeenkomsten een belangrijke rol gaan spelen bij het evalueren en monitoren van de prestaties van deltaWonen.
- > In de officiële beleidsdocumenten van deltaWonen wordt niet aangegeven hoe de oordelen van de belanghouders zijn meegenomen bij de formulering van het toekomstige beleid. Hierdoor blijft het onduidelijk in hoeverre de belanghouders daadwerkelijk invloed hebben op het beleid van deltaWonen.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

| Onderdeel | Wegingsfactor | Beoordeling |
|----------------------|---------------|-------------|
| I Prestaties | 70% | 7,1 |
| II Kennis en inzicht | 10% | 7,2 |
| III Planning | 10% | 7,0 |
| IV Monitoring | 10% | 5,5 |
| Totaal | | 6,9 |

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV*

| | deltaWonen | Referentie | Landelijk |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Huur per woning per jaar | € 4457,- | € 4959,- | € 4829,- |
| Huur in percentage van de maximale huur in 2008 | 66,5% | 68,5% | 71% |
| Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008 | 132 | 138 | 130 |
| Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) | € 1067,- | € 1584,- | € 1465,- |
| WOZ-waarde per woning in 2008 in € | € 153.825,- | € 173.061,- | € 155.105,- |
| Bedrijfswaarde per woning in 2008 in € | € 35579,- | Niet bekend | € 35519,- |
| Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal) 2008 (Solvabiliteit) | 24,7% | 34,5% | 30,5% |
| Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per VHE | 14,3% | 14,4% | 15,1% |
| Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe) | 9.666€,- | 16.018€,- | 13.322€,- |
| Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe) | 10.254€,- | 16.631€,- | 14.434€,- |
| Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe) | €1628,- | €1282,- | €1340,- |

Toelichting:

Voor wat betreft deze financiële kengetallen vallen de volgende zaken op:

- > De huurniveaus zijn bij deltaWonen relatief laag. Dit komt omdat er onder het vorige bestuur een zeer gematigd huurbeleid werd gevoerd. Het huidige bestuur streeft echter juist naar hogere huurniveaus, omdat dit leidt tot een grotere operationele kasstroom. Bij mutatie wordt de huurprijs in de regel daarom flink verhoogd.
- > DeltaWonen geeft relatief weinig geld uit aan klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud;
- > De solvabiliteit van deltaWonen is wat lager dan het landelijk gemiddelde en het gemiddelde in het referentiegebied;
- > De netto bedrijfslasten van deltaWonen liggen duidelijk hoger dan het landelijk gemiddelde en de bedrijfslasten in het referentiegebied. Vooral na 2006 zijn deze lasten disproportioneel gestegen. Dit heeft te maken met de tijdelijke inhuur van een groot aantal arbeidskrachten (implementatie van een nieuw automatiseringssysteem, na de bestuurscrisis inhuur van interim-bestuurders en interim-MT-leden) en de ontslagvergoedingen voor voormalige directieleden. Nu deze uitzonderlijke uitgaven zijn weggevallen, zullen de bedrijfslasten naar verwachting weer afbuigen in de richting van het landelijk gemiddelde. Niettemin blijft het onder controle houden van de bedrijfslasten volgens de visitatiecommissie een belangrijk aandachtspunt.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

| Onderdelen | Cijfer |
|--|--------|
| I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. | 6,4 |
| I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties. | 5,7 |
| I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van. | 6,7 |
| I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. | 7,0 |

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

Toelichting:

- > De visitatiecommissie is van mening dat het beschikbare eigen vermogen van deltaWonen niet optimaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Hieronder wordt dit verder toegelicht.

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

De visitatiecommissie constateert dat deltaWonen geen volledig inzicht heeft in het vermogen dat op lange termijn beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Dit blijkt onder meer uit het feit dat er nog geen vermogensberekening met een tijdshorizon van minimaal 20 jaar beschikbaar is. Daarnaast was er in de afgelopen jaren nog geen sprake van rendementseisen die per type investering werden geformuleerd. Vanaf 2010 werkt deltaWonen echter wel met dergelijke eisen.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

De visitatiecommissie constateert dat deltaWonen een verkoopprogramma heeft waarin op basis van een aantal criteria wordt vastgesteld welke woningen er verkocht mogen worden. De corporatie gebruikt de CFV-berekeningen om haar risicobuffers te bepalen. De borgingsruimte die deltaWonen bij het WSW heeft (kan worden gebruikt om vreemd eigen vermogen aan te trekken en in te zetten) is in de afgelopen periode voor ongeveer 2/3 gebruikt. Dit komt mede omdat er door vertraging in de bouwproductie en heroverweging van de projectenportefeuille minder geleend hoefde te worden dan oorspronkelijk was voorzien. Het overblijvende beschikbare leningsvolume schuift hierdoor door naar een volgende periode. Voor wat betreft de toekomst beveelt de visitatiecommissie aan om de beschikbare borgingsruimte zoveel mogelijk te benutten.

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

| Prognose beschikbaar komende middelen (*1000 €) | | Prognose beslag op vermogen (* 1000 €) | | |
|--|--|---|--|--------|
| 1 | Rendement op materiële vaste activa in exploitatie | 202.105 | 7 Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed | 95.942 |
| 2 | Af: rendement op leningen | -160.266 | 8 Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed | 7795 |
| 3 | Verkoop bestaand bezit | 59.025 | 9 Sloop woongelegenheden en overig vastgoed | 0 |
| 4 | Productie nieuwbouw voor verkoop | 5854 | 10 Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed | 20.828 |
| 5 | Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie | 37.067 | 11 Vennootschapbelasting | 21.749 |

| | | | | |
|---------------|------------------------------|----------------|--|----------------|
| 6 | Vermogenseffect verbindingen | 12 | Effect heffing projectsteun 40 wijken | 5348 |
| | | -1112 | | |
| Totaal | | 142.673 | Totaal | 151.622 |

Bron: Continuïteitsoordeel deltaWonen, CFV 2009

Continuïteitsoordeel

Het continuïteitsoordeel van het Centraal Fonds Volkshuisvesting is A. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten van deltaWonen in de periode 2009 t/m 2013 passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

Solvabiliteitsoordeel

Op 31 december 2008 had deltaWonen volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting voldoende solvabiliteit.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

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

Toelichting:

- > DeltaWonen beschikt niet over een visie en doelstelling met betrekking tot het beoogde rendement op het eigen vermogen. Wel heeft de corporatie een visie op de omvang van het vermogen; er wordt gewerkt met een interne solvabiliteitsdoelstelling van minimaal 25%. Daar deze solvabiliteitsgrens eind 2008 bereikt is, heeft dit tot gevolg dat de jaarlijkse onrendabele investeringen (onrendabele toppen) volgens deltaWonen in principe niet groter mogen zijn dan de netto verkoopopbrengsten.
- > DeltaWonen stemt haar investeringsprogramma af op haar solvabiliteitsdoelstelling (25%). De commissie vindt dit nogal een rigide benadering die ten koste kan gaan van de te leveren maatschappelijke prestaties. De commissie pleit er dan ook voor om de verhouding tussen de solvabiliteit en de noodzakelijke maatschappelijke investeringen periodiek onderwerp van discussie te laten zijn in het MT en de RVC van deltaWonen (uiteraard gebaseerd op de laatste CFV-cijfers en de meest recente inzichten m.b.t. de maatschappelijke opgaven).

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

| Onderdelen | Cijfer |
|---|--------|
| III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma. | |
| III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (bijv. Begroting, jaarrekening) en/of externe (bijv. Jaarverslag) documenten | 6,3 |

Toelichting:

- > DeltaWonen beschikt over een duidelijke solvabiliteitsdoelstelling (25%) die voldoende wordt toegelicht in de beschikbare beleidsdocumenten. Zoals hierboven al is aangegeven vindt de commissie het jammer dat het investeringsprogramma eenzijdig wordt afgestemd op deze solvabiliteitsdoelstelling; meer interactie tussen de ambities en opgaven enerzijds, en de solvabiliteitsdoelstelling anderzijds is naar het oordeel van de commissie gewenst.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

| Onderdelen | | Cijfer |
|------------|---|--------|
| IV | De corporatie presteert efficiënt | 5,5 |
| IV.a | In relevante documenten, zoals een jaarplan of bedrijfsvoeringplan, zijn maatregelen opgenomen om de efficiency te vergroten. | 7 |
| IV.b | De bedrijfslasten van de corporatie komen overeen met die van de referentiegroep in de CiP rapportage van het CFV. | 4 |

Toelichting:

- > Vergroting van de efficiency is een belangrijk speerpunt in het ondernemingsplan 'durf en duurzaamheid' (2010-2015).
- > De bedrijfslasten van deltaWonen zijn duidelijk hoger dan die van de referentiegroep. Ook enkele belanghouders en bewoners gaven aan de indruk te hebben dat de bedrijfsvoering van deltaWonen niet erg efficiënt is.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

| Onderdeel | Wegingsfactor | Beoordeling |
|--------------------|---------------|-------------|
| I Prestaties | 70% | 6,4 |
| II Visie | 10% | 5 |
| III Risicoprofiel | 10% | 6,3 |
| IV Bedrijfsvoering | 10% | 5,5 |
| Totaal | | 6,2 |

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel 'goed bestuur' is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel en wordt in de rest van dit hoofdstuk nader toegelicht.

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

Toelichting:

De visitatiecommissie constateert dat de kwaliteit van het intern toezicht binnen deltaWonen op een goede wijze geborgd wordt:

- > De gewenste samenstelling van de RvC is vastgelegd in een profielschets die aansluit bij de aard van deltaWonen en haar activiteiten.
- > De daadwerkelijke samenstelling van de RvC sluit in redelijke mate aan bij de genoemde profielschets, hoewel de visitatiecommissie constateert dat een echte volkshuisvestingsspecialist ontbreekt.
- > De Aedes governance code wordt door de RvC van deltaWonen onderschreven.
- > Met de directeur-bestuurder worden op verschillende prestatievelden concrete doelstellingen (zowel kwantitatief meetbaar als ook inspanningsverplichtingen) afgesproken op basis waarvan de beoordeling plaatsvindt.
- > Ten aanzien van het functioneren van de RvC zijn er verschillende reglementen aanwezig. Daarnaast bieden ook het bestuursreglement en de statuten handvatten voor het invullen van de toezichtrol. Een referentiekader om strategiebeslissingen beter te kunnen toetsen, wordt momenteel ontwikkeld.
- > De taken en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder worden helder omschreven in het bestuursreglement, de gemaakte jaarafspraken, de statuten en de Aedes-code.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

| Normen en meetpunten | | Cijfer |
|---|--|------------|
| II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden | | |
| II.1 Eigen ambities en doelen | De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners. | 6,3 |
| II.2 Opgaven in het werkgebied | De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden. | 6,5 |
| II.3 Belanghouders | De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten. | 7,0 |
| II.4 Vermogen | De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie. | 7,0 |

Toelichting:

- > Met 'durf en duurzaamheid' is een duidelijk strategiedocument aanwezig. Dit document is echter te smal in de zin dat niet alle activiteiten van de corporatie er door worden gedekt. Ook aan de positie van deltaWonen binnen haar werkgebied, en de gewenste relaties met de belanghouders, besteedt 'durf en duurzaamheid' weinig aandacht.
- > Beleidsplannen en jaarverslagen worden gepubliceerd op de website van deltaWonen. Dit geldt echter niet voor de prestatieafspraken.
- > De visitatiecommissie is positief over de door deltaWonen in 2009 gestarte belanghoudersbenadering.
- > De accountant van deltaWonen doet zijn werk naar behoren.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

| Onderdeel | Wegingsfactor | Beoordeling |
|--|---------------|-------------|
| I Goed Bestuur | 20% | 7,6 |
| II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.: | | |
| - ambities en doelen | 20% | 6,3 |
| - opgaven in het werkgebied | 20% | 6,5 |
| - betrokkenheid van belanghebbenden | 20% | 7,0 |
| - vermogen | 20% | 7,0 |
| Totaal | | 6,9 |



Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

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

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

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

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

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

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

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

Normstelling prestatiebeoordeling

| Beoordeling in rapportcijfers | Kwantitatieve meetpunten | Kwalitatieve meetpunten |
|-------------------------------|--|--|
| Rapportcijfer 10 | De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding meer dan 75% | De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden. |
| Rapportcijfer 9 | De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 50% tot 75% | De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..." |
| Rapportcijfer 8 | De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 25% tot 50% | De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja" |
| Rapportcijfer 7 | De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 0% tot 25% | De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..." |
| Rapportcijfer 6 | De prestatie komt overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot 0% | De corporatie voldoet net aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..." |
| Rapportcijfer 5 | De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50% | De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..." |
| Rapportcijfer 4 | De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot - 75% | De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..." |
| Rapportcijfer 3 | De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -90% | De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee" |
| Rapportcijfer 2 | Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 90% | De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee" |
| Rapportcijfer 1 | Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking -100% | De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..." |



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Dr. D.K.J. Tommel (voorzitter)

De heer Tommel vervult verschillende bestuursfuncties op het gebied van volkshuisvesting en duurzaam bouwen. Hij is onder meer president-commissaris van woningcorporatie Com.wonen en voorzitter van Vastgoedbelang (vereniging van particuliere beleggers in vastgoed). Tussen 1994 en 1998 was de heer Tommel staatssecretaris van VROM.

Ir. C.W.P. Pijlman (visitor)

De heer Pijlman is actief als toezichthouder en zelfstandig adviseur in de volkshuisvesting. Hij is voorzitter van de RvC bij woningstichting Poort 6 in Gorinchem en woningbouwvereniging Patrimonium in Barendrecht. In de periode 2001-2004 was de heer Pijlman directeur-bestuurder van woningcorporatie Com.wonen in Rotterdam.

Drs. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris)

De heer Hoekstra werkt als onderzoeker bij het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft, waar hij zowel puur wetenschappelijk als ook contractonderzoek verricht. Zijn specialisaties zijn internationaal vergelijkend onderzoek, woonbeleid en woningmarktontwikkelingen. De heer Hoekstra is redacteur van het internationaal wetenschappelijke tijdschrift *Journal of Housing and the Built Environment*.



Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de wethouders volkshuisvesting van de gemeenten in het werkgebied van deltaWonen

Mevrouw A. Kastelein (Zwolle), 3-3-2010

De heer J. Klein (Oldebroek), 24-2-2010

De heer J. Wieten (Kampen), 24-2-2010

Groepsgesprek met een aantal medewerkers van deltaWonen (23-3-2010)

De heer J. Bronkhorst, senior uitvoerder

Mevrouw A. Erayabakan, senior woonconsulent

Mevrouw N. van Gelderen, marketinganalist

Mevrouw Y. Georg, medewerker facilitaire zaken

Mevrouw E. Greven, klantconsulent

De heer J. van 't Hazeveld, adviseur P&O

De heer A. Heerink, inspecteur technisch advies

De heer G. Hultink, medewerker informatievoorziening/applicatiebeheer

De heer J. van der Kamp, controller

De heer J. Niens, projectleider

Groepsgesprek met MT van deltaWonen (23-3-2010)

De heer M. Bleijenburg, manager wonen

De heer H. Damman, manager bedrijfsbeheer

De heer P. Heijboer, manager P&O

Mevrouw J. Hofman, manager vastgoed en projecten

Mevrouw A. Smals-De Jong, concerncontroller

Groepsgesprek met A-team van deltaWonen (23-3-2010)

De heer L. Boers, teammanager verhuur

De heer F. Fakkert, teamleider technisch advies

De heer R. Geel, teammanager financiën

De heer R. Geerlings, teammanager ICT

De heer T. Groot Hulze, teamleider dagelijks onderhoud

Mevrouw M. Kastelein, teammanager marketing en communicatie

De heer M. Logtenberg, teammanager projecten

De heer P. Pels, ontwikkelingsmanager

De heer E. Puttenstein, teamleider planmatig onderhoud

Mevrouw P. Stuitje-Westerbeek, locatiemanager

De heer E. Stuver, ontwikkelingsmanager

Face-to-face interview met de directeur-bestuurder van deltaWonen (23-3-2010)

De heer E. Leideman

**Groepsgesprek met leden van de OR van deltaWonen (26-3-2010)**

Mevrouw J. Postma, medewerker servicepunt onderhoud
De heer A. Wagterveld, senior woonconsulent
De heer J. Witterholt, opzichter vastgoed
De heer J.J. ter Bruggen, opzichter mutatieonderhoud

Groepsgesprek met de RvC van deltaWonen (26-3-2010)

De heer E. de Bruyn
De heer J. Franssen (voorzitter)
De heer B. Hammer
Mevrouw W. de Jong
De heer F. Mazenier (stagiair)
Mevrouw B. Verberk-Jansen

Telefonische interviews met belanghouders (eerste helft van april 2010)

De heer A. ter Bekke (voorzitter klachtenadviescommissie)
De heer G. Brouwer (directeur woningcorporatie Openbaar Belang)
De heer H. Cok (accountmanager Ministerie van VROM)
De heer L. van Doorn (directeur woningcorporatie U-Woon)
De heer H. van Houten (directeur woningcorporatie Woonconcept)
De heer D. van den Houten (relatiemanager WSW)
De heer P. Klop (accountant Deloitte)
De heer M. Knol (wethouder sociale zaken gemeente Zwolle)
De heer A. Maat (wethouder samenleving en zorg gemeente Oldebroek)
De heer W. Ruifrok (wethouder sociale zaken gemeente Kampen)
De heer B. Spelbosch (accountant PWC)
Mevrouw J. Tijhuis (directeur woningcorporatie Ieder1)
De heer E. Veenstra (directeur woningcorporatie SWZ)
De heer G. Veldhoen (wethouder werk en financiën gemeente Oldebroek)

Groepsgesprek met centrale bewonersraad deltaWonen (12-4-2010)

De heer A. ten Brummelhuis
Mevrouw J. Buter-van Elburg
De heer G. Gerrietsen
De heer J. Hillebrand
De heer J. Kanis (voorzitter)
De heer J. Reker
Mevrouw A. Roelands-Eckhardt
De heer E. Sok
De heer H. Wiersma
De heer S. van 't Zand

Groepsgesprek met belanghouders op het terrein van zorg en welzijn (12-4-2010)

De heer G. Alewijnse (directeur-bestuurder Travers)
De heer H. Bakker (algemeen directeur Present)
De heer E. Blokker (directeur De Herberg)



Mevrouw J. Buter-Van Elburg (ouderenadviseur Stichting Welzijn Senioren Kampen)
De heer H. Foekens (raad van bestuur IJsselheem)
De heer E. Gritter (voorzitter raad van bestuur RIBW)
De heer G. Leefink (directeur Icare Verpleging & Verzorging Regio Zuid)
Mevrouw J. van Outersterp (seniorenconsulent Stichting Welzijn Ouderen Wezep-Hattermerbroek)
De heer B. Vinke (directeur-bestuurder Stichting Welzijn Ouderen Zwolle)
Mevrouw H. van Zalk (voorzitter bestuur Stichting Welzijn Ouderen Wezep-Hattermerbroek)

Groepsgesprek met belanghouders op het gebied van onderwijs en werk (12-4-2010)

De heer H. Dijkstra (lid college van bestuur Windesheim)
Mevrouw A. Griekspoor (algemeen directeur Wezo)
De heer R. van Kessel (voorzitter college van bestuur Landstede)

Enquête ontvangen in kader van visitatie (3-2010)

De heer B. Aanstoot (Centraal Fonds Volkshuisvesting)
De heer J. Huizing (Wonen Boven Winkels Zwolle)
Mevrouw E. Ketel (politie regio Noord en Oost Gelderland, locatie Wezep)
De heer L. van Eijsden (provincie Gelderland)
De heer H. Botter (politie regio IJsselland district noord, team Kampen)
De heer E. Wiersma (Aedes)
De heer Havelaar (Deloitte)
De heer Brand (gereformeerde Hoge school)
De heer Bastiaan (Stichting Welzijn Senioren Kampen)
De heer Koops (politie regio IJsseland)

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Documenten visitatie deltaWonen (2 februari 2010)

| Nr. | Onderwerp | Document |
|-------|---------------------------|---|
| | | Presteren naar opgaven |
| 1 | Rapportages Zwolle | Analyse opgave woningmarkt Zwolle op gemeentelijk en wijkniveau (2009) |
| 2 | | Wijkanalyse Zwolle (21 november 2008) |
| 3 | | Analyse bij tweede kwartaal 2009 Woonruimteverdeling Zwolle |
| 4 | | Trendrapportage Zwolle in de groei (demografie 2008) |
| 5 | | Aanscherping conclusies woononderzoek Zwolle |
| 6 | | Trendrapportage 2007 Zwolle over leefbaarheid |
| 7 | | Woonprogramma 2008 Zwolle |
| 8 | | Woonprogramma 2010 Zwolle |
| 9 | | Zwolle in beeld 2008 |
| 10 | | Startnotitie seniorenbeleid (gemeente Zwolle, 31 maart 2009) |
| 11 | | Startnotitie beleid wijkaccomodaties Zwolle |
| 12 | | Wijkanalyse Diezerpoort, Zwolle (mei 2006) |
| 13 | | Notitie KEI-atelier Natuurlijke wijkvernieuwing Dieze-Oost, concept, Zwolle (13 oktober 2009) |
| 14 | Prestatieafspraken Zwolle | Prestatieafspraken, uitvoering woonvisie 2006 t/m 2010 (Partners in de stad, gemeente-corporaties), Zwolle |
| 15 | | Prestaties afspraken corporaties en gemeente Zwolle, evaluatie 2009 en afspraken 2010 (januari 2010) |
| 15a | | Samen voor een duurzame voorraad (prestatie-afspraken duurzaamheid Zwolse woningcorporaties en gemeente Zwolle) |
| 15b | | De Zwolse Aanpak (maatregelen ten behoeve van stimuleren woningbouw) |
| 16 | Rapportages Kampen | Analyse bij tweede kwartaal 2009 Woonruimteverdeling Kampen |
| 17 | | Uitdagingen in het wonen (gemeente Kampen) |
| 18 | | Bouwstenennotitie woonvisie Kampen, concept, 2 april 2009 |
| 19/20 | Prestatieafspraken Kampen | Prestatieafspraken gemeente Kampen en Beter Wonen, gemeente Kampen, concept |
| 21 | Rapportages Oldebroek | Analyse Woonruimteverdeling Oldebroek |
| 22 | | Bevolkingsontwikkeling een reëel beeld, gemeente Oldebroek, 2009 |
| 23a | | Kwalitatief woonprogramma Gelderland 2010-2019, concept, 19 januari 2010 |
| 23b | | Wonen in Gelderland 2009, Monitoring van het woonbeleid |
| 24 | | Kwalitatief woningbouwprogramma annex |

| | | |
|-----|----------------------------------|---|
| | | woningbouwkaveluitgifte 2009, gemeente Oldebroek |
| 25 | Prestatieafspraken Oldebroek | Afsprakenkader regionaal kwalitatief woonprogramma Noord-Veluwe, ontwikkeltraject Regio Noord-Veluwe 2010-2019, concept 16-06-2009 |
| 26 | Rapportages Kampen/ Oldebroek | Eindrapportage wijkanalyse Kampen en Oldebroek (5 maart 2009) |
| 27 | Overige rapportages | Woonkennis managementsamenvatting (december 2009) |
| 28 | | Willekeurige interne analyse over een wijk (woningbehoefte Dieze-oost) |
| | | Presteren naar ambities/doelen |
| 29 | Beleidsplan 2010-2015 | Durf en duurzaamheid (strategisch document 2010-2015) |
| 30 | Ondernemingsplan 2010-2015 | Durf en duurzaamheid (ondernemingsplan 2010-2015) |
| 31 | | MT-notitie ondernemingsplan 2010 (27 mei 2010) |
| 32 | | Notitie RvC, planning ondernemersplannen en strategie, 4 maart 2009 |
| 33 | Meerjarenbegroting 2010-2015 | Durf en duurzaamheid (begroting 2010, meerjarenbegroting 2010-2014) |
| 34 | Afdelingsplannen 2010 | Afdelingsplan 2010 Bestuurszaken Algemeen |
| 35 | | Afdelingsplan 2010 Marketing en Communicatie |
| 36 | | Afdelingsplan 2010 Onderzoek, Product- en Kwaliteitsontwikkeling |
| 37 | | Afdelingsplan 2010 bestuurszaken – facilitaire zaken |
| 38 | | Afdelingsplan 2010 Juridische Zaken |
| 39 | | Afdelingsplan 2010 Verhuur |
| 40 | | Afdelingsplan 2010 Wijk- en buurtbeheer |
| 41 | | Bijlage bij afdelingsplan Wijk- en buurtbeheer |
| 42 | | Afdelingsplan 2010 Klantenservice |
| 43 | | Afdelingsplan 2010 Vastgoedbeheer |
| 44 | | Afdelingsplan 2010 Vastgoed Projecten |
| 45 | | Afdelingsplan 2010 Bedrijfsbeheer |
| 46 | | Afdelingsplan 2010 Concerncontrol |
| 47 | Beleidsplan | De Verbinding (strategisch document) |
| 48a | Ondernemingsplan 2009 | Ondernemingsplan 2009 |
| 48b | | Bijlagen bij ondernemingsplan 2009 |
| 49 | | Verslag bijeenkomst directie/MT d.d. 9 december 2008 inzake afdelingsplannen |
| 50 | | Actiepunten bijeenkomst directie/MT d.d. 9 december 2008 inzake afdelingsplannen |
| 51 | | Actiepunten bestuurder inzake afdelingen (bestuurszaken, bedrijfsbeheer, bestuurder/rvc) (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2008) |
| 52 | Afdelingsplannen 2009 | Afdelingsplan 2009 Wonen (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2008) |
| 53 | | Werkplan 2009 Vastgoed (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2009) |
| 54 | | Afdelingsplan 2009 Bedrijfsbeheer (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2009) |
| 55 | | Afdelingsplan 2009 Concerncontrol (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2009) |

| | | |
|-----|--------------------------------|--|
| 56 | | Afdelingplan 2009 P&O (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2009) |
| 57 | | Afdelingsplan 2009 Facilitaire Zaken, Automatisering en Informatievoorziening (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2009) |
| 58 | | Afdelingsplan Juridische Zaken (powerpointpresentatie d.d. 9 december 2009) |
| 59 | Beleidsplan 2003-2007 | Beleidsplan deltaWonen 2003-2007 |
| 60 | Beleidsplan 2001-2005 | Beleidsplan SavoWnv 2001-2005 |
| 61 | Jaarverslag | Jaarverslag 2003 (populaire versie) |
| 62 | | Jaarverslag 2004 (populaire versie) |
| 63 | | Jaarverslag 2005 (populair en uitgebreid) |
| 64 | | Jaarverslag 2006 (populair en uitgebreid) |
| 65 | | Jaarverslag 2007 (populair en uitgebreid) |
| 66 | | Jaarverslag 2008 (uitgebreid) |
| 67 | Beleidsnotities Verkoop | Voorstel verkoopselectie (MT-notitie 13 mei 2009) |
| 68 | Beleidsnotitie wonen en zorg | MT-notitie scheiden wonen en zorg (april 2009) |
| 69 | Beleidsnotitie leefbaarheid | Wijkwerk dat er toe doet (voortgangsrapportage van het ontzorg en kansteam Kamperpoort) (oktober 2009) |
| 70 | | Werkplan 2010 'Samen gaan voor de Palestrinalaan' (Zwolle), concept, 15-01 2010 |
| 71 | | GBT Werkplan 2009 (Dieze West en Dieze Oost, Zwolle) |
| 72 | | GBT Werkplan 2009 (Aalanden, Zwolle) |
| 73 | | GBT Werkplan 2009 (Stadshagen, Zwolle) |
| 74 | | GBT Werkplan 2009 (Westenholte, Zwolle) concept |
| 75 | | GBT Werkplan 2009 (Holtenbroek, Zwolle) |
| 75a | | Sociaal Plan voor sloop bij wijkvernieuwing in Zwolle |
| 76 | | Startnotitie inlooppunt Zeelheldenbuurt, Zwolle, 3 september 2008 |
| 77 | | Opzet servicepunt in Wezep, 'van woorden naar daden', november 2009 |
| 78 | Beleidsnotities Vastgoed | Uitgangspunten voorraadbeleid energieprojecten (notitie d.d. 10 december 2009) |
| 79 | | Notitie MT strategisch voorraadbeleid, 19 augustus 2009 |
| 80 | Beleidsnotities Drietrapsraket | Project Initiatie Document 'Vervanging BIS+ met drietrapsraket |
| 81 | | Onderzoeksrapportage drietrapsraket (8 mei 2009) |
| | | Presteren volgens Stakeholders |
| 82 | Lijst stakeholders | Lijst stakeholders (diagram + excel) |
| 83 | Beeld stakeholders | Communicatiescan Warner Demare |
| 84 | Onderzoek bij stakeholders | Rapport exit-onderzoek deltaWonen 2008 |
| 85 | | Bewonerstevredenheidsonderzoek 2008 Zwolle |
| 86 | | Periodieke enquête service onderhoud (oktober 2009) |
| 87 | | Resultaten tevredenheidsonderzoek planmatig onderhoud complex 3627 Kampen (november 2009) |
| 88 | | Willekeurige analyse Woonquest (Hanzewijk) |
| 89 | | Woonwensenonderzoek Oldebroek 2007 |

| | | |
|-----|---|---|
| 90a | | Leefbaarheid en duurzaamheid gemeente Kampen |
| 90b | | KWH-Huurlabel samenvatting rapportage |
| 91 | Samenwerkings-overeenkomsten met stakeholders | Concept samenwerkingsovereenkomst servicepunt zorgwoningen Zwolle |
| 92 | | Samenwerkingsovereenkomst servicepunt zorgwoningen Kampen |
| 93 | | Overeenkomst werkmaatschappij thuis in Wezep |
| 94 | | Bestuurlijke overeenkomst Regio Noord-Veluwe, concept, 10 september 2009 |
| 95 | | Overeenkomst zorgpluspakket Icare (opgezegd per 1 januari 2011) |
| 96 | | Leefbaarheidsconvenant Kamperpoort |
| 96a | | Hennepconvenant Zwolle |
| 96b | | Hennepconvenant Kampen |
| 96c | | Samenwerkingsovereenkomst voorkomen huisuitzettingen |
| 96d | | Samenwerkingsovereenkomst voor opvang dak- en thuislozen in Zwolle |
| 96e | | Samenwerkingsovereenkomst woonzorgzones Zwolle |
| 96f | | Afspraken toezicht en handhaving woonwagenlocaties Zwolle |
| 96g | | Intentieovereenkomst Diezerpoort |
| 96h | | Samenwerkingsovereenkomst Woonruimteverdeling Noord-Veluwe |
| 96i | | Intentieverklaring wijkgericht werken |
| 97 | Toegekende quota stakeholders | Overzicht quotumaanvraag 2010 (toegekend) |
| 98 | | Brieven stakeholders toekenning quota. Brieven aan: Dimence, RIBW IJsselvecht, Vrouwenopvang Overijssel, Stichting Be-ma, Frion, De Herberg, Leger des Heils, Limor, Reclassering Nederland, J.P. van den Bent Stichting, Tactus Verslavingszorg, Trias Jeugdhulp, Forensisch Psychiatrisch Centrum Veldzicht |
| 99 | Overleg stakeholders | Verslagen voortgangsoverleg met stakeholders |
| 100 | | Verslag bijeenkomst stakeholders 14 december 2009 (concept) |
| 101 | Gemeente Zwolle (bestuurlijk overleg) | <ul style="list-style-type: none"> > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 25 juni 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 27 augustus 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 1 oktober 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 29 oktober 2008 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 12 november 2009 |
| 102 | Gemeente Kampen (bestuurlijk overleg) | <ul style="list-style-type: none"> > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 26 februari 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 27 april 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 29 juni 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 1 oktober 2009 |
| 103 | Gemeente Oldebroek (bestuurlijk overleg) | <ul style="list-style-type: none"> > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 11 februari 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 23 april 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 25 juni 2009 > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 3 september 2009 |

| | | |
|-----|---|--|
| | | > Verslag bestuurlijk overleg d.d. 15 oktober 2009 |
| 104 | Corporatie-directeuren-overleg Zwolle | <ul style="list-style-type: none"> > 27 januari 2009 > 25 februari 2009 > 31 maart 2009 > 5 mei 2009 > 18 juni 2009 > 19 augustus 2009 > 23 september 2009 > 3 november 2009 |
| 105 | Corporatie-directeuren-overleg Noord-Veluwe | <ul style="list-style-type: none"> > 12 februari 2009 > 14 mei 2009 > 8 oktober 2009 |
| 106 | Wijkplatforms/klankbordgroepen | Verslag wijkplatform Dieze-Oost (18-11-2009) |
| 107 | | Verslag overleg klankbordgroep S. van Slingelandplein en Travers, Zwolle, 15 juli 2009 |
| 108 | | Informatieavond planvorming complex 1050 Simon van Slingelandplein, 12-06-08, powerpointpresentatie |
| 109 | | Verslag 1 ^e werkgroep Hanzewijk (d.d. 23 februari 2000) |
| 110 | | Verslag 2 ^e werkgroep Hanzewijk (d.d. 13 maart 2000) |
| 111 | | Verslag klankbordgroep Hanzewijk (d.d. 8 februari 2006) |
| 112 | | Verslag bijeenkomst klankbordgroep Hanzewijk (d.d. 4 november 2009) |
| 113 | Bewonersraad | Samenwerkingsovereenkomst met Centrale Bewonersraad (20 februari 2003) |
| 114 | | Verslag overleg Centrale Bewonersraad-directie (17 maart 2009) |
| 115 | | Verslag overleg Centrale Bewonersraad-directie (4 juni 2009) |
| 116 | | Verslag overleg Centrale Bewonersraad-directie (22 september 2009) |
| 117 | Bewonerscommissies | Samenwerkingsovereenkomst en reglement bewonerscommissies (model) |
| 118 | | Samenwerkingsovereenkomst en reglement bewonerscommissie Abel Tasmanstraat en Evertsenstraat Zwolle (15 januari 2008) |
| 119 | Klachtenadviescommissie | Reglement |
| 120 | Ondernemingsraad | Reglement voor de ondernemingsraad |
| 121 | | Faciliteiten overeenkomst voor de ondernemingsraad (3 maart 2008) |
| 122 | Werknemers (Personeel & Organisatie) | Presentatie (powerpoint) uitvoeren medewerkersscan (30 oktober 2009) |
| 123 | | Ontwikkelingsbeleid, 'beleid, proces en procedure' (juli 2009) |
| 124 | | Beoordelen, doen wij ZO! Beoordelingsreglement en werkwijze bij deltaWonen |
| 125 | | Bijlage 1 bij Beoordelingsreglement (zie hierboven, voorbeelden SMART afspraken) |
| 126 | | Bijlage 2 bij Beoordelingsreglement (zie hierboven), |

| | | |
|-------------|-------------------------|---|
| | | voorbeeld afspraken leidinggevend |
| 127 | | Bijlage 3 bij Beoordelingsreglement (zie hierboven), planningsgesprekformulier |
| 128 | | MT-notitie competentie management (11 juni 2009) |
| 129 | | Bijlage MT-notitie (zie hierboven), competentie management, competenties leidinggeven (11 juni 2009), |
| 130 | | Bijlage MT-notitie (zie hierboven), competentie management, competenties organisatiebreed |
| 131 | Raad van Commissarissen | Verslag vergadering 20 maart 2009 |
| 132 | | Besluitenregister 20 maart 2009 |
| 133 | | Verslag vergadering 29 mei 2009 |
| 134 | | Besluitenregister 29 mei 2009 |
| 135 | | Verslag vergadering 3 juli 2009 |
| 136 | | Besluitenregister 3 juli 2009 |
| 137 | | Verslag beleidsdag 3 juli 2009 |
| 138 | | Verslag 2 oktober 2009 |
| 139 | | Besluitenregister 2 oktober 2009 |
| 140 | | Verslag 2 december 2009 |
| 141 | | Besluitenregister 2 december 2009 |
| 142 (= 100) | | Verslag bijeenkomst stakeholders 14 december 2009 (concept) |
| 143 | | Jaarverslag rvc |
| | | Presteren naar Vermogen |
| 144 | | Kwartaalrapportage 2 ^e kwartaal |
| 145 | | Kwartaalrapportage 3 ^e kwartaal |
| 146 | | Treasurystatuut 12 december 2008 |
| 147 | | Treasuryrapportage, 16 december 2009 |
| 148 | | Lijst actiepunten n.a.v. intern controlplan en Legal Audit |
| 149 | | Analyse CFV 2008 (corporatie in perspectief) |
| 150 | | Analyse CFV 2009 (corporatie in perspectief) |
| 151 | | Continuïteitsoordeel CFV 2008 |
| 152 | | Continuïteitsoordeel CFV 2009 |
| 153 | | Solvabiliteitsoordeel CFV 2008 |
| 154 | | Solvabiliteitsoordeel CFV 2009 |
| 155 | | Managementletter 2007 PWC |
| 156 | | Managementletter 2008 PWC |
| 157 | | Managementletter 2009 Deloitte, concept |
| 158 | | Accountantsverslag 2007 PWC |
| 159 | | Accountantsverslag 2008 PWC |
| 160 | | Brief WSW d.d. 2 september 2009 (aanpassing faciliteringsvolume) |
| 161 | | Brief WSW d.d. 9 juni 2009 (kredietwaardigheid en faciliteringsvolume) |
| 162 | | Zienswijze VROM prestaties 2007, directoraat Wonen, Wijken en Integratie |
| 163 | | Zienswijze VROM prestaties 2009, directoraat Wonen, Wijken en Integratie |

| | | |
|-----|-----------------------------|--|
| 164 | | Zienswijze VROM prestaties 2009, directoraat Wonen, Wijken en Integratie |
| | | Governance |
| 165 | | Prestatieafspraken met bestuurder |
| 166 | Reglementen/ protocollen | Reglement werkwijze voor de rvc commissarissen |
| 167 | | Profielchets rvc |
| 168 | | Rooster van aftreden |
| 169 | | Reglement van de auditcommissie |
| 170 | | Reglement van de selectie- en remuneratiecommissie |
| 171 | | Bestuursreglement |
| 172 | | Profielchets bestuur |
| 173 | | Reglement (her)benoeming lid rvc |
| 174 | | Reglement (her)benoeming lid rvc met bindende voordracht huurdersorganisatie |
| 175 | | Reglement (her)benoeming lid bestuur |
| 176 | | Protocol onafhankelijkheid accountant |
| 177 | | Introductie en opleidingsprogramma rvc |
| 178 | | Notitie RvC governance jaaragenda (17 november 2009) |
| 179 | | Governance jaaragenda 2010 |
| 180 | | Zelfevaluatie rvc |
| 181 | | Eindrapportage dilemmatrainingen ter bespreking met MT d.d. 7 april 2008 (integriteitcode) |
| 182 | | Notitie RvC 'klokkenluiderregeling (18 november 2009) |
| 183 | | Huidige Integriteitcode (bijlage 1 bij notitie RvC d.d. 18 november 2009) |
| 184 | | Huidige Klokkenluiderregeling (bijlage 2 bij notitie RvC d.d. 18 november 2009) |
| 185 | | Concept Klokkenluiderregeling (bijlage 3 bij notitie RvC d.d. 18 november 2009) |
| 186 | | Notitie implementatie Governancecode |
| 187 | Risicomanagement | Plan van aanpak 2010 opzetten risicomanagement |
| 188 | | MT-notitie 'voortgang risicomanagement deltaWonen' (21-01-2010) |
| 189 | Visitatie 2003 | Visitatierapport september 2003 |