procorp
visitatie woningcorporaties

Maatschappelijke Visitatie 2018 – 2021

Woningcorporatie deltaWonen

Rapport Maatschappelijke visitatie

Woningcorporatie deltaWonen

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.

De Vork 2

3984 PA Odijk

info@pro-corp.nl

www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie:

Mr. Ing. R.W.M. (Ingrid) den Teuling | Voorzitter

Ir. D. (Daniël) Koningen | Lid

Drs. S. (Stefanie) Vrieze | Lid

F. (Ferrie) van Eersel MSc. | Secretaris

09-05-2022

Voorwoord

Woningcorporatie deltaWonen, verder te noemen deltaWonen, heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2018 tot en met 2021 uit te voeren. Procorp is een coöperatieve vereniging die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties door gekwalificeerde en ervaren visitatoren. Procorp is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Het instrument visitatie is niet meer weg te denken voor woningcorporaties. Sinds de op 1 juli 2015 in werking getreden nieuwe Woningwet heeft de visitatie een wettelijke verankering gekregen en eens in de vier jaar dient een visitatie plaats te vinden.

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Dat doen ze samen met anderen: huurders, gemeenten, collega-corporaties, zorg- en onderwijsinstellingen, politie, energiebedrijven etc. Visitatie is een belangrijk instrument om die maatschappelijke waarde zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Het accent in dit visitatierapport ligt op de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de lokale context. Van belang is dat de visitatiecommissie ruime aandacht geeft aan 'het verhaal achter de cijfers en feiten'. Welke – onderbouwde – visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige maatschappelijke prestaties? Welke keuzes worden, mede in relatie tot de lokale context, daarin gemaakt en verantwoord? En hoe zorgt de corporatie dat de gemaakte keuzes, plannen en afspraken ook worden gerealiseerd en gemonitord? Met andere woorden voldoet de corporatie niet alleen op papier aan de criteria, maar handelt ze ook in de praktijk daarnaar? En worden, omgekeerd, de praktijk en de daarin gemaakte keuzes juist verantwoord en vastgelegd?

De visitatie is een vorm van maatschappelijke verantwoording, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Procorp gaat ervan uit dat voorliggend visitatierapport deltaWonen en haar belanghebbenden hierbij houvast en inspiratie biedt.

Inhoudsopgave

METHODIEK 6.0 5
LEESWIJZER 6

DEEL 1 BEOORDELING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 7

A RECENSIE 8

TERUGBLIK MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE 2014-2017 8
RESULTATEN VISITATIE 2022 OVER DE PERIODE 2018 T/M 2021 9
INTEGRALE SCOREKAART 14

B SAMENVATTING WONINGCORPORATIE 15

C BEOORDELING SAMENVATTING 17

DEEL 2 TOELICHTING OP DE BEOORDELINGEN 19

1 PRESTEREN NAAR OPGAVEN EN AMBITIES 20

1.1 BESCHRIJVING VAN DE PRESTATIEAFSPRAKEN 20
1.2 BESCHOUWING VAN DE KWALITEIT VAN DE PRESTATIEAFSPRAKEN EN HET PROCES 22
1.3 BEOORDELING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES IN RELATIE TOT DE PRESTATIEAFSPRAKEN 24
1.4 AMBITIES IN RELATIE TOT DE OPGAVEN 31

2 PRESTEREN VOLGENS BELANGHEBBENDEN 34

2.1 BESCHRIJVING VAN DE BELANGRIJKSTE BELANGHEBBENDEN 35
2.2 PRESTEREN VOLGENS BELANGHEBBENDEN 37
2.3 VERBETERPUNTEN VOLGENS BELANGHEBBENDEN 40
2.4 MENING VAN GEMEENTE EN HUURDERS OVER KWALITEIT EN PROCES PRESTATIEAFSPRAKEN 41

3 PRESTEREN NAAR VERMOGEN 43

3.1 BEOORDELING VAN DE VERMOGENSINZET 43

4 GOVERNANCE VAN MAATSCHAPPELIJK PRESTEREN 46

4.1 DE BEOORDELING OVER DE STRATEGIEVORMING EN PRESTATIESTURING 46
4.1.1 Strategievorming 46
4.1.2 Sturing op prestaties 47
4.2 DE BEOORDELING OVER DE MAATSCHAPPELIJKE ROL VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 47
4.3 DE BEOORDELING OVER DE EXTERNE LEGITIMERING EN OPENBARE VERANTWOORDING 49
4.3.1 Externe legitimatie 49
4.3.2 Openbare verantwoording 50

DEEL 3 BIJLAGE 52

BIJLAGE 1: GEREALISEERDE PRESTATIES ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**
BIJLAGE 2: POSITIONPAPER 53
BIJLAGE 3: GEÏNTERVIEWDE EN GEËNQUÊTEERDE BELANGHEBBENDEN 57
BIJLAGE 4: BRONNENLIJST 59
BIJLAGE 5: DE MEETSCHAAL 61
BIJLAGE 6: DE VIER PERSPECTIEVEN TOEGELICHT 62
BIJLAGE 7: VISITATIECOMMISSIE EN ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARINGEN 64

Methodiek 6.0

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen.

Methodiek 6.0 bestaat uit vier perspectieven van waaruit de maatschappelijke prestaties – in de lokale context – worden beoordeeld namelijk:

- Presteren naar Opgaven & Ambities,
- Presteren volgens Belanghebbenden,
- Presteren naar Vermogen,
- Governance van maatschappelijk presteren.

Een uitgebreide toelichting op de vier perspectieven is te vinden in bijlage 6.

Het accent in methodiek 6.0 ligt op de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de lokale context: doet de corporatie de goede dingen gezien de lokale volkshuisvestelijke en/of maatschappelijke situatie? Dat betekent dat bij alle beoordelingsperspectieven meer gekeken wordt naar welke maatschappelijke prestaties de corporatie heeft afgesproken en geleverd, de keuzes die daarin zijn gemaakt en verantwoord, hoe belanghebbenden daarbij betrokken zijn, hoe daarop gestuurd is door bestuur en raad van commissarissen, wat de corporatie hiervan kan leren voor de toekomst en hoe een en ander feitelijk is vertaald in termen van vermogensinzet.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en de commissie reflecteert in een recensie op de maatschappelijke prestaties van de corporatie binnen de lokale context in het verleden en de (verbeter-) mogelijkheden voor de toekomst.

Interactieve visitatie in het kader van experiment

SVWN is gestart met het visitatie-experiment 'Rijker visiteren, voor meer impact'. Dit houdt in dat corporaties de mogelijkheid hebben om samen met visiterende bureaus nieuwe benaderingen en vormen uit te proberen met als doel de kracht en impact van de visitatie voor corporaties, huurders en gemeenten te vergroten. Procorp heeft hier samen met deltaWonen invulling aan gegeven door het organiseren van een uitgebreide, interactieve visitatie bestaande uit: een interne visitatiedag, interviews met externe belanghebbenden en een externe visitatiedag. Tijdens de visitatie is niet alleen het terugkijken aan bod geweest, maar ook het vooruitblikken als onderdeel van het experiment. Aandachts- en verbeterpunten uit de visitatiedag zijn in een interactieve oogstsessie teruggelegd aan de corporatie. Dit biedt handvatten en aanknopingspunten voor beleidsvorming alsmede het verbeteren van interne processen.

Referentiekader voor plus- en minpunten

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen.

In deel 1 zijn opgenomen:

- Recensie
- Samenvatting Woningcorporatie
- Beoordeling samenvatting

In deel 2 worden de prestaties van de corporatie besproken vanuit de vier perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities
- Presteren volgens Belanghebbenden
- Presteren naar Vermogen
- Governance van maatschappelijk presteren

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

Deel 1
Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

A Recensie

Terugblik maatschappelijke visitatie 2014-2017

deltaWonen ontving in de vorige visitatie goede beoordelingen voor de vier prestatieperspectieven van de maatschappelijke visitatie volgens de visitatiemethodiek 5.0[1]. De commissie gaf enkele aandachts- en verbeterpunten mee:

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

De commissie constateert dat deltaWonen actief aan de slag is gegaan met de geformuleerde verbeterpunten en hier duidelijke stappen in heeft gemaakt. Zo neemt deltaWonen in samenspraak met de gemeenten initiatief bij de bouw van sociale woningen, bijvoorbeeld via de versnellingsactie in de gemeente Zwolle. Met de gemeente Oldebroek zijn mogelijkheden tot ontheffing voor nieuwbouw verkend voor het jaar 2022. De samenwerking met partners is verder uitgediept en steeds vaker worden vraagstukken integraal aangepakt. De totstandkoming van prestatieafspraken verloopt prettig. Ook de samenwerking met de Centrale Bewonersraad is verder verdiept. Steeds vaker wordt de Bewonersraad bij gesprekken in positie gebracht door deltaWonen, waarbij vanuit deltaWonen continu aandacht is voor het faciliteren en ter beschikking stellen van kennis en middelen aan de Centrale Bewonersraad. Evenwel is de vraag in hoeverre de Centrale Bewonersraad in staat is de grote wettelijke opgave in zijn volledige complexiteit aan te pakken.

DeltaWonen heeft haar besturingsmodel gekanteld door gebiedsgericht te gaan werken en daarmee 'eigenaarschap' en zelfsturendheid bij medewerkers te stimuleren. Evenwel moet deltaWonen ook nu nog waken dat de gezonde werkdruk niet omslaat in een ongezonde werkdruk. De hoge mate van ambitie bij

[1] Per 1 januari 2019 is de visitatiemethodiek geactualiseerd naar versie 6.0. Aanleiding is de inwerkingtreding van de vernieuwede Woningwet, waardoor veel zaken op het gebied van financiën en governance van corporaties wettelijk zijn vastgelegd en worden getoetst door de nieuw opgerichte Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Daarnaast geeft visitatiemethodiek 6.0 meer aandacht aan het functioneren van de corporatie in het lokale woonnetwerk.

deltaWonen als organisatie, maar ook de krapte van de arbeidsmarkt zijn risico's voor ongezonde werkdruk.

Resultaten visitatie 2022 over de periode 2018 t/m 2021

BESCHOUWING OP HET POSITIONPAPER

In het position paper kijkt de directeur-bestuurder niet alleen terug, maar juist ook vooruit. Waar staat de corporatie nu, wat heeft de corporatie in de afgelopen visitatieperiode gedaan, maar ook welke uitdagingen en opgaven liggen er voor de toekomst en hoe kan de corporatie haar ambities en doelstellingen bereiken. Leidend hierin is het koersplan 'Groei en Geluk' uit 2018 waarin zij vijf strategische doelstellingen benoemt voor de komende jaren. Om invulling te geven aan deze doelstellingen zijn meerjarenprogramma's opgesteld, met diverse projecten en activiteiten. Het portefeuilleplan vormt de leidraad om te komen tot een balans tussen beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Uit het position paper komt een duidelijke visie naar voren op de voorliggende opgaven en ambities en hoe deltaWonen hier invulling aan geeft en reeds heeft gegeven. Daarnaast reflecteert de directeur-bestuurder op enkele thema's waar deltaWonen verbetering zoekt, zoals ontwikkelmogelijkheden op het gebied van data- en informatiesturing, marketing en klantgerichtheid en CO_2 neutraliteit en circulariteit. Zo wordt met de ontwikkeling van klantprofielen op basis van leefstijlen betere aansluiting gezocht bij de wens en behoefte van de klant. En met de CO_2-strategie wordt meer gestuurd op de gedragskant van de huurder en samenwerking met de gemeente teneinde de CO_2-doelstellingen te kunnen halen. Het beeld dat de directeur-bestuurder schetst wordt duidelijk herkend door de visitatiecommissie. Niet alleen in de documentatie, maar ook in de gesprekken tijdens de visitatiedagen wordt inzet, ambitie en het vooruitstrevende en innovatieve karakter van deltaWonen herkend en benadrukt. DeltaWonen zoekt hierin het gesprek op met haar belanghebbenden om zo samen te zoeken naar oplossingen en te groeien.

BESCHOUWING VAN DE COMMISSIE

Typering corporatie

Met circa 15.000 woningen in de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek is deltaWonen veruit de grootste corporatie in de regio en de enige corporatie met meer dan 10.000 woningen. De corporatie wordt door haar belanghebbenden beschouwd als een betrouwbare en professionele organisatie die voorziet in het bouwen, verhuren en onderhouden van sociale huurwoningen voor haar huurders. deltaWonen heeft, in met name de gemeenten Zwolle en Kampen, een sterke positie opgebouwd. In gesprekken met diverse gremia, zoals rondom het opstellen van prestatieafspraken, gaat deltaWonen voorop, vertegenwoordigt de corporatieve belangen en weet haar collega-corporaties hierin mee te nemen. De samenwerkingsgerichtheid wordt door belanghebbenden als positief ervaren en lijntjes zijn kort en warm. De visitatiecommissie acht dit exemplarisch voor deltaWonen. Inzet op samenwerking met partners in het netwerk zit in het DNA van deltaWonen.

De corporatie is vooruitstrevend en ambitieus, zowel in woord als geschrift. En dit wordt ook zo doorleefd in de organisatie. Werknemers zijn geïnteresseerd, betrokken en bereid om zich in te zetten. Keerzijde is dat medewerkers soms een hoge werkdruk ervaren. Door gebrek aan tijd raakt de mogelijkheid tot ontplooiing en ontwikkeling soms wat meer naar de achtergrond. Het stimuleren van ontwikkeling en scholing onder medewerkers is een aandachtspunt voor deltaWonen. Gelukkig ziet de visitatiecommissie hier volop ruimte voor binnen de corporatie. Niet voor niets is *Medewerkerschap* een van de pijlers van het strategische koersplan.

De visitatieperiode beslaat de jaren 2018-2021, waarin een wereldwijde coronapandemie plaatsvond. Dit heeft vanzelfsprekend ook impact gehad op de activiteiten van deltaWonen, met name in de interactie met belanghebbenden. De commissie ziet dat deltaWonen zich heeft ingespannen om waar mogelijk te

zorgen voor verbinding met en tussen belanghebbenden. Evengoed ziet de commissie dat dit soms anders is beleefd door belanghebbenden en impact heeft op hun reflectie op het presteren van deltaWonen.

Interactieve visitatie

Procorp heeft samen met deltaWonen een uitgebreide visitatie doorlopen, opgebouwd uit meerdere stappen: een interne visitatiedag, interviews met externe belanghebbenden en een externe visitatiedag. Door Corona hebben de visitatiedagen en interviews digitaal plaatsgevonden. De werksessies en gesprekken op de interne en externe visitatiedag zijn ingericht vanuit de vijf strategische doelstellingen van deltaWonen: *Klant voorop, Thuis in de buurt, CO_2-neutraal, Medewerkerschap en Fit en financieel gezond.* Vanuit deltaWonen is hier een zesde thema aan toegevoegd: *De vierde rol van de RvC: in verbinding met belanghebbenden.* Elk van deze stappen heeft waardevolle informatie opgeleverd en daarmee een mooi en integraal beeld van de corporatie gevormd.

In de interactieve online visitatiedagen is niet alleen het terugkijken op de afgelopen visitatieperiode aan bod gekomen maar, als onderdeel van het experiment, ook het vooruitblikken. Het terugkijken is gedaan aan de hand van een spiegelsessie: hoe sluit per thema het zelfbeeld van deltaWonen aan op het beeld van deltaWonen dat de verschillende belanghebbenden aan hebben gegeven in de online vragenlijsten? De verschillen en overeenkomsten in deze beelden waren een goed startpunt voor dialoog.

Het vooruitblikken is per thema gedaan aan de hand van perspectieven: als je je verplaatst in het perspectief van een belanghebbende kom je mogelijk tot andere aandachts- of verbeterpunten dan vanuit je eigen perspectief. De oogst van perspectieven geeft waardevolle input voor thema gestuurde verbeterslagen die deltaWonen de komende periode wil maken.

Aandachts- en verbeterpunten uit de visitatiedag zijn in een interactieve oogstsessie teruggelegd aan de corporatie. Dit biedt handvatten en aanknopingspunten voor beleidsvorming alsmede het verbeteren van interne processen.

Klant voorop

DeltaWonen heeft in de afgelopen visitatieperiode een mooie ontwikkelstap gezet in de woningbouwopgave. Begin 2018 is in Conciliumverband een actiegericht programma voorgesteld om de komende jaren aan te werken in de gemeente Zwolle. In het Concilium wordt door Zwolse woningcorporaties, marktpartijen, gemeente en provincie samengewerkt aan voldoende, kwalitatief hoogwaardige en betaalbare woningen. Onderdeel hiervan is de Taskforce Woningbouw. Er is een gezamenlijke aanpak gemaakt gericht op de versnelling van de woningbouw. Met de versnellingsactie in Zwolle is tot en met 2021 ingezet op het versneld bouwen van 445 extra sociale huurwoningen op 14 locaties, met als doel de wachttijd te verkorten of ten minste gelijk te houden. Evenwel blijft het invullen van de woningbouwopgave een uitdaging. In de gemeente Zwolle blijft de vraag naar nieuwbouw evenredig groot terwijl er een gebrek aan beschikbare grondposities is en de nadruk ligt op binnenstedelijk bouwen in plaats van uitleggebieden. Maar ook in de gemeenten Kampen en Oldebroek is de vraag groot. Duidelijke afspraken en wederkerigheid in nieuwe prestatieafspraken als het gaat om beschikbaarheid van grondposities voor nieuwbouw is daarom belangrijk. Maar hier liggen ook kansen. Wees creatief in de woningbouwopgave, ook in bestaand stedelijk gebied. Onderzoek bijvoorbeeld of tijdelijk kleiner wonen een optie is ter bevordering van de doorstroming.

DeltaWonen heeft veruit haar meeste woningbezit gesitueerd in de gemeente Zwolle en zoekt met lokale partijen uit het netwerk actief naar woningbouwmogelijkheden in de gemeente. Hier gaat veel aandacht naar uit. Hierdoor ontstaat het beeld dat de focus meer dan evenredig op de gemeente Zwolle ligt. In de gesprekken geven de kleinere gemeentes aan dat ze soms een beetje ondersneeuwen. Het zit hem vooral in de beleving en niet zozeer in de kwantitatieve prestaties.

Thuis in de buurt

Het gebiedsgericht werken door deltaWonen krijgt steeds meer vorm en inhoud. De gebiedsteams vormen een mooie brug tussen deltaWonen, partners en de huurder in de wijk. Diverse belanghebbenden spreken hun waardering uit voor de inzet en het merkbare effect van gebiedsteams. Belangrijk voor deltaWonen is het verbreden van de rol van de gebiedsteams, met aandacht voor de rol in relatie tot andere partijen. De complexiteit in de wijk is te groot om functioneel op te lossen. Dit vraagt om een integrale aanpak alsmede een andere rol van het klantenservicecentrum van deltaWonen. Zo is het voor huurders niet altijd duidelijk waar ze met klachten terecht kunnen als ze er niet met gebiedsteams uitkomen. Er lijkt geen duidelijk escalatieniveau te zijn.

Om haar klantgerichtheid verder uit te bouwen is deltaWonen in 2020 gestart met het implementeren van de leefstijlbenadering binnen alle afdelingen met klantcontact. Met de ontwikkeling van klantprofielen op basis van leefstijlen wordt getracht producten en diensten op maat aan de klant te leveren met als doel enerzijds nog klantgerichter worden én anderzijds beter in staat zijn woningen toe te wijzen aan de verschillende doelgroepen. De leefstijlen bieden voor iedereen gedetailleerde omschrijvingen van de huurders. In 2021 is dit gedachtegoed verder uitgerold in de organisatie. Deze tool biedt praktische handvatten voor betrokkenen. De visitatiecommissie ziet hier verdere mogelijkheden. Zet de leefstijlbenadering bijvoorbeeld ook met en bij partners in.

Sinds 2016 is deltaWonen begonnen met het project laaggeletterdheid waarin deltaWonen acties onderneemt om bewustwording rondom laaggeletterdheid te creëren. Zo is er onder andere in 2019 een congres laaggeletterdheid georganiseerd waarna door deltaWonen een PACT gesloten met nu in totaal 25 samenwerkingspartners. Sinds 2020 heeft deltaWonen een actieve samenwerking met de Sociaal Economische Raad (SER) en de SER Overijssel. Zij verbinden deltaWonen aan partijen in de regio waar deltaWonen in bijeenkomsten vertelt hoe zij laaggeletterdheid aanpakken. Hiermee wil deltaWonen inclusie stimuleren, een mooie invulling van een urgent probleem. Dit wordt ook zo beleefd door de samenwerkingspartners van deltaWonen.

CO2 neutraal

DeltaWonen is uiterst ambitieus als het gaat om verduurzaming van de woningvoorraad en profileert zich graag als koploper op dit gebied. Medio 2019 heeft deltaWonen haar woningbezit al op gemiddeld label B gebracht, een afspraak die in het Aedes convenant gepland stond voor eind 2021. De corporatie zet daarnaast in op het initiëren van diverse proeftuinen en innovatieprojecten om zo bij te dragen aan betaalbare en duurzame woningen en wijken. De visitatiecommissie merkt dat dit zeer wordt gewaardeerd. Daarbij geven de kleinere gemeentes aan behoefte te hebben aan meer betrokkenheid bij dit soort proeftuinen en innovatieprojecten.

Daarnaast heeft deltaWonen in 2020 haar CO_2-strategie vastgesteld met daarin de richting naar een CO_2-neutrale woningvoorraad in 2050. Hierin is onder andere opgenomen om jaarlijks 500 woningen te isoleren, 1.200 bestaande woningen van het aardgas te halen en 80% van de beschikbare daken vol te leggen met PV-panelen. De visitatiecommissie ziet met genoegen dat deltaWonen zich vol inzet op de ‘harde’ kant van de verduurzaming.

Er is veel aandacht voor de technische opgave. Tegelijkertijd gaat verduurzaming ook over strategische keuzes en het stimuleren van duurzaam gedrag. Wat betreft het stimuleren van energiebewustzijn onder de huurders ziet de visitatiecommissie nog verbetermogelijkheden. De inzet van energiecoaches helpt hier prima bij, maar er is meer nodig. Steeds meer vraagt verduurzaming van de woningportefeuille en do’s en dont’s rondom het besparen van energie om een persoonlijke benadering via buurt- of wijkteams of een tolk. Heb hierbij specifieke aandacht voor kwetsbare wijken en bewoners. Koppel de leefstijlbenadering bijvoorbeeld aan de verduurzamingsopgave en lever maatwerk rondom het stimuleren van bewustwording van duurzaamheid die door energiezuinig gebruik kan plaatsvinden.

Fit en financieel gezond

deltaWonen heeft in 2020 haar visie op Waardesturing 2.0 vastgesteld – en daarmee het fundament van haar vastgoedsturing herijkt – met wijk- en gebiedsgericht werken als vertrekpunt. Waar voorheen vanuit de vastgoedgedachte werd gestuurd, gebeurt dat nu vanuit waardegedachte, met de klant voorop. Er wordt gekeken naar woningen en woningcomplexen vanuit de context en opgaven in de wijk. Opgaven rondom bijvoorbeeld duurzaamheid of leefbaarheid en de hieraan gelieerde financiële stromen worden integraal in de wijk opgepakt. Medewerkers uit de gebiedsteams hebben hierdoor een grote stem gekregen bij vastgoed gerelateerde beslissingen en afwegingen.

De visitatiecommissie ziet dat deltaWonen binnen haar budget zoekt naar mogelijkheden om de forse opgave rondom nieuwbouw en verduurzaming van de woningportefeuille in te vullen. Hiertoe heeft zij een omvangrijk investeringsprogramma opgezet en doorberekend in verschillende scenario's en varianten. Het programma dat onder andere het isoleren van gemiddeld 500 woningen per jaar, de bouw van 2.251 woningen (nul-op-de-meter of BENG) en het aardgasloos maken van 1.200 bestaande woningen beslaat, wordt financieel haalbaar geacht binnen de gestelde kaders van beoordelingscriteria als ICR en Loan to Value. Ook het vrijgekomen kapitaal na de afschaffing van de verhuurdersheffing wordt ingezet om de verduurzaming van de woningvoorraad te stimuleren.

Vierde rol RvC: in verbinding met belanghebbenden

De raad van commissarissen heeft in haar visie op toezichthouden een vierde rol onderkend, voortvloeiend uit de Governancecode. Naast de traditionele rol van toezichthouder, klankbord en werkgever ziet de raad een rol voor zichzelf weggelegd in verbinding met belanghebbenden. De raad vindt dat kennis hebben over belanghebbenden belangrijk is om strategie of beleid te kunnen beoordelen of goedkeuren. Tegelijkertijd groeit de behoefte onder belanghebbenden om meer invloed uit te kunnen oefenen op corporaties. Derhalve laat de raad zich met enige regelmaat informeren door interne en externe belanghebbenden. Tevens organiseert de raad jaarlijks een brede ontmoeting tussen de interne organisatie en de Centrale Bewonersraad. De visitatiecommissie waardeert het feit dat de raad actief bezig is met hoe zij het beste invulling kan geven aan haar rol in verbinding met belanghebbenden. Evenwel ziet de commissie dat hier nog winst valt te behalen. De verbinding met externe belanghebbenden wordt soms nog als te weinig ervaren, zo blijkt uit gesprekken met belanghebbenden. Tegelijkertijd willen belanghebbenden niet alleen terugkijken, maar in dialoog juist vooruitblikken. Wat is de lange termijnvisie? Hoe gaan we gezamenlijk de vraag/ opgave aan? En hoe kunnen we elkaar aanvullen qua kennis en kunde? Hierdoor kan er met de belanghebbenden op alle governance niveaus en bijbehorende rollen en taken en bevoegdheden draagvlak gecreëerd worden voor de lange termijnvisie. De commissie begrijpt dat dit een lastig punt is. De scheidslijn tussen bestuur en toezicht is precair. Wie zit op welke stoel? De raad wil natuurlijk niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Het opstellen van een meerjarenplan met hoe en wanneer je over welke thematiek met belanghebbenden in gesprek wil helpt hierbij. Ook laagdrempelig zichtbaar maken wat de rol van de raad is en hoe zij dit per thema invult draagt hieraan bij.

Sterke punten

- Het gebiedsgerichte werken, denkend en werkend vanuit de klant, met de inzet van gebiedsteams op klantbenadering, leefbaarheid en gebiedsgerichte vastgoedontwikkeling wordt door interne en externe belanghebbenden erg gewaardeerd.
- DeltaWonen is een innovatieve corporatie en koploper op het gebied van duurzaamheid. Dit vertaalt zich onder andere in het organiseren van diverse proeftuinen en pilots rondom het thema circulariteit.
- DeltaWonen profileert en kenmerkt zich als vooruitstrevend, steekt de nek uit en wil woongeluk toegankelijk maken voor haar huurders.
- De samenwerkingsgerichtheid en -bereidheid is groot, lijntjes zijn vaak kort en warm.

- De inzet van de leefstijlbenadering met de ontwikkeling van klantprofielen op basis van leefstijlen draagt bij aan het meer op maat aanbieden van diensten en afstemming op wensen en behoeften van de klant.

Attentie- en verbeterpunten

- Intensiveer het vormen van (online) communities met partners en klanten door de inzet van offline en online middelen als sociale media. Laat zien waar deltaWonen trots op is. Communiceer vaker verbeeldend en laagdrempelig over wat succesvol is in andere wijken/ woonvormen/ panden.
- Het samenwerken in nieuwe woonvormen in een complexe context vraagt om een scherpe blik op tot waar je eigen expertise en perspectief gaan. Een collegiale intervisie aan de hand van casuïstiek kan helpen om de grenzen van de eigen kennis en kunde te bewaken en aan te voelen wanneer de expertise of kennis van de partners aangesproken mag worden.
- De gebiedsteams worden breed gewaardeerd en zullen zich verder doorontwikkelen de komende tijd. De inbedding vraagt nog wel enige aandacht. Maak voor partners en klanten nog duidelijker hoe communicatielijnen, escalatielijnen en aansluiting op beleidsontwikkeling lopen vanuit de gebiedsteams.
- Betrek huurders vroegtijdig bij projecten en ontwikkelingen, bijvoorbeeld door het inregelen van een klankbordrol in de wijkteams. Er ligt een gezonde basis in de aanpak van deltaWonen, maar blijf continu aandacht besteden aan het betrekken van de Centrale Bewonersraad bij beleidsontwikkeling en het opstellen van de prestatieafspraken en niet alleen bij het reguliere proces.
- deltaWonen is een innovatieve corporatie die op veel thema’s voorop loopt. Blijf het beleid en zelfbeeld toetsen aan wat belanghebbenden vinden en ervaren.
- De leefstijlbenadering van de doelgroep geeft een praktisch handvat voor de betrokkenen. Deze wordt nu vooral intern gebruikt, maar kan ook met en bij partners ingezet worden. Koppel de leefstijlbenadering nog meer aan de verduurzamingsopgave en lever maatwerk voor de harde en zachte kant van de opgave. Niet alleen een energiecoach, maar waar nodig ook een meer persoonlijke benadering via buurt- en wijkteams of een tolk.
- In contact met belanghebbenden ga je als RvC zorgvuldig om met de scheidslijn tussen bestuurder en toezichthouders. Tegelijkertijd zouden belanghebbenden een meer zichtbare rol van de RvC waarderen. Maak laagdrempelig zichtbaar wat de rol van de RvC is en hoe zij deze per thema invult.
- De toezichthoudende rol van de RvC wordt door belanghebbenden belangrijk gevonden en gewaardeerd. Tegelijkertijd wil men met de RvC niet alleen terugkijken maar ook in dialoog vooruitblikken. Hoe gaan we met elkaar de vraag/ opgave aan? Hoe kun je elkaar het beste aanvullen qua kennis en kunde? Maak een meerjarenplan dat gebaseerd is op het meerjarenplan van het bestuur waarin je specifiek maakt hoe en wanneer je aan de hand van thema’s in gesprek gaat met belanghebbenden.

Integrale scorekaart

Perspectief	*Beoordeling volgens meetschaal*						*Gemid-deld cijfer*	*Weging*	
Presteren naar Opgaven en Ambities	**Thema:**								
	1	**2**	**3**						
Presteren in het licht van de prestatieafspraken	8,0	7,0	8,0				7,7	75%	**7,8**
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden	**Thema:**								
	1	**2**	**3**						
Prestaties	6,7	6,8	7,1				6,9	50%	**6,9**
Relatie en communicatie							7,0	25%	
Invloed op beleid							6,8	25%	
Presteren naar Vermogen									
Vermogensinzet							8,0	100%	**8,0**
Governance van maatschappelijk presteren									
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					7,0	7,0	33%	**7,0**
	Prestatiesturing					7,0			
Maatschappelijke rol RvC							7,0	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			

De volgende thema's zijn gehanteerd:

- Thema 1: Sterke groeistad en moderne woonstad: omvang en samenstelling sociale voorraad
- Thema 2: Solidaire leefstad: Woonruimteverdeling, betaalbaarheid, leefbaarheid, Wonen & Zorg
- Thema 3: Duurzame deltastad: energietransitie, klimaatadaptatie, circulariteit

B Samenvatting woningcorporatie

Profiel

deltaWonen is een woningcorporatie die sociale huurwoningen bouwt, verhuurt en beheert in de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek. Ze heeft ruim 15.000 verhuureenheden in haar bezit. deltaWonen wil huurders een prettig en comfortabele woonplek bieden op een plek waar zij zich huis voelen. deltaWonen werkt volgens de vier basisprincipes: *respectvol, professioneel, verbindend en verrassend.*

De visie van deltaWonen luidt als volgt:

> *"Iedereen verdient een passend thuis. In een omgeving waar iedereen meetelt. Een veilige plek waar mensen naar elkaar omkijken en een stem hebben. Een passend thuis is ook een huis dat betaalbaar en toekomstbestendig is. Want wij geloven dat de groei van en naar een duurzame samenleving de basis is voor een gezonde en leefbare wereld van morgen."*

deltaWonen is in 2002 ontstaan uit een fusie van vier woningcorporaties. Eerst fuseerde Woningstichting SAVO uit Zwolle met Wonen Noord Veluwe uit Oldebroek. Daarna fuseerde de hieruit ontstane corporatie SAVO-WNV met Woonstichting Eenvoud en Stichting Woondiensten uit Kampen. Hieruit ontstond deltaWonen.

Organisatie

deltaWonen is een woningcorporatie met een tweelagenstructuur bestaande uit een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen met een totale bezetting van ruim 200 werknemers, 171 FTE in 2021. deltaWonen wordt bestuurd door een eenhoofdig bestuur. Het interne toezicht wordt uitgeoefend door een raad van commissarissen dat anno 2021 bestaat uit zeven leden en een commissaris in opleiding. De bestuurder wordt ondersteund door het managementteam bestaande uit vier personen.

DeltaWonen heeft daarnaast sinds 2019 een Raad van Kinderen. Dit zijn kinderen van groep 7 en 8 van een basisschool uit Zwolle. Zij hebben in 2019, 2020 en 2021 meegedacht over strategische en maatschappelijke vraagstukken.

Woningvoorraad/ vastgoedportefeuille

De omvang van de woningvoorraad is ieder jaar aan wijzigingen onderhevig door nieuwbouw en verkoop. Ultimo 2021 beschikte deltaWonen over 15.890 verhuureenheden waarvan 14.774 woongelegenheden, 734 bedrijfsmatig en maatschappelijk onroerend goed en 382 parkeergelegenheden. In onderstaande tabel is een verdeling van het aantal huurwoningen per gemeente te vinden.

Gemeente	Woonruimte onzelfstandig	Woonruimte zelfstandig	Woonwagen locatie	Woongelegenheden in aangewezen groepswoning	**Eindtotaal**
Zwolle	415	8.256	112	47	**9.449**
Kampen	31	4.395	-	32	**4.878**
Wezep (Oldebroek)	34	1.398	-	54	**1.563**
Totaal	**480**	**14.049**	**112**	**133**	**14.774**

Werkgebied

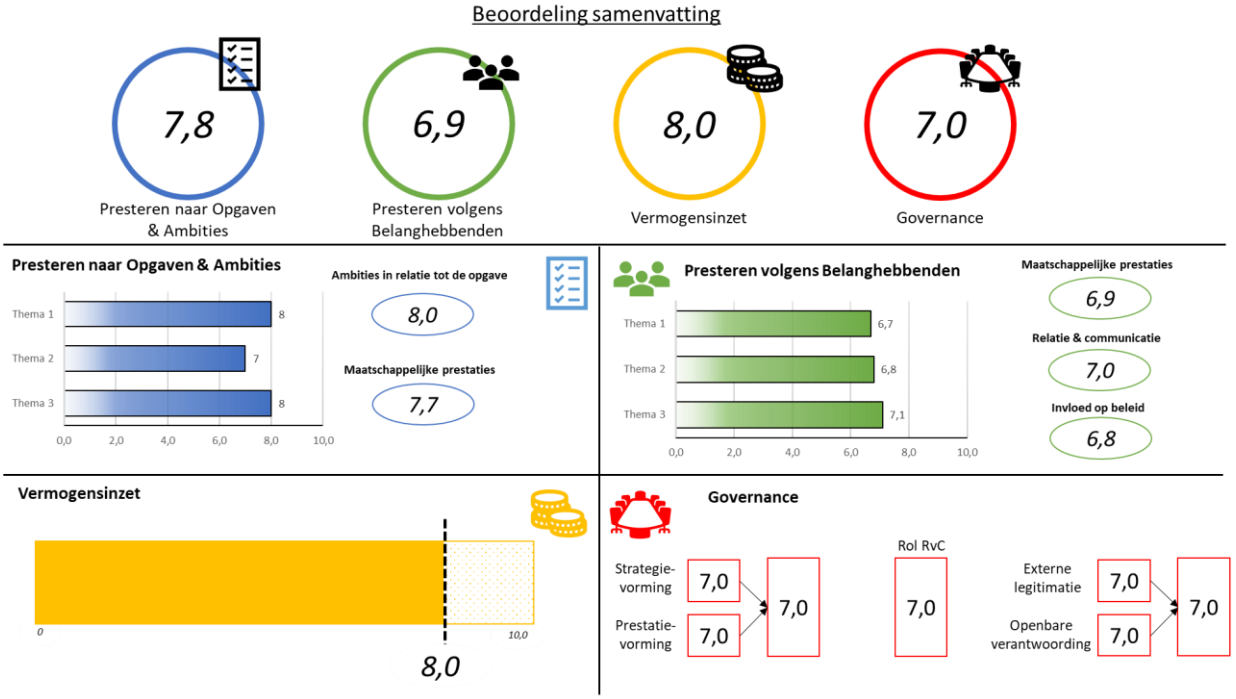
Het statutaire werkgebied van deltaWonen is de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek (in het dorp Wezep). DeltaWonen is daarmee actief in twee woningmarktregio's. De gemeente Zwolle en Kampen vallen onder de woonregio Zwolle/Stedendriehoek. De gemeente Oldebroek valt onder de woningmarktregio Noord-Veluwe/Amersfoort/Zeewolde en behoort daarmee niet tot het primaire werkgebied van deltaWonen. Dit betekent dat deltaWonen haar huidige bezit in de gemeente Oldebroek wel in stand mag houden en verbeteren, maar niet mag uitbreiden. Inmiddels is een ontheffingsprocedure gestart voor de gemeente Oldebroek.

C Beoordeling samenvatting

De maatschappelijke prestaties van deltaWonen zijn beoordeeld vanuit de volgende vier perspectieven:

1. Presteren naar Opgaven & Ambities,
2. Presteren volgens Belanghebbenden,
3. Presteren naar Vermogen,
4. Governance van maatschappelijk presteren.

Hieronder volgt per perspectief een korte samenvatting van de beoordeling.



Beoordeling Presteren naar Opgaven & Ambities

Het onderdeel Presteren naar Opgaven & Ambities wordt beoordeeld met een 7,8.

DeltaWonen stelt meerjarige prestatieafspraken op in iedere gemeente met de huurdersorganisatie en collega-corporaties. Deze worden vertaald in jaarschijven. In de gemeenten vindt over het algemeen een gedegen voorbereidingsproces plaats. Afspraken zijn over het algemeen van goede kwaliteit en wederkerig, er wordt een sterke dialoog gevoerd en iedereen kan inbreng leveren. Voor de Centrale Bewonersraad is het proces rondom het opstellen van de prestatieafspraken soms ietwat complexe materie. Het is daarom belangrijk om de Centrale Bewonersraad goed mee te nemen in de dialoog en tijdig te 'voeden' met relevante informatie.

DeltaWonen geeft op adequate manier invulling aan de thema's uit de prestatieafspraken en aan haar ambities uit het Koersplan Groei en Geluk. De corporatie heeft in de praktijk veel van haar ambities vorm en inhoud gegeven. Waar mogelijk geeft deltaWonen op een creatieve manier invulling hieraan, bijvoorbeeld met pilots op gebied van duurzaamheid en huisvesting van bijzondere doelgroepen. Maar ook de versnellingsactie woningbouw in Zwolle is noemenswaardig.

Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

Het onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden wordt beoordeeld met een 6,9.

DeltaWonen scoort bij haar belanghebbenden over het algemeen voldoende tot goed. Belanghebbenden zijn gemiddeld tevreden op alle gebieden. Verbeterpunten die door belanghebbenden worden genoemd richten zich onder andere op de mate van betrokkenheid bij visie- en beleidsvorming en communicatie

over (de voortgang van) projecten. De samenwerking en communicatie wordt door belanghebbenden als prima beoordeeld. DeltaWonen is een prettige partij waar constructief mee kan worden samengewerkt.

De belanghebbenden typeren deltaWonen als een betrouwbare en professionele organisatie.

Het proces rondom het opstellen van de prestatieafspraken verloopt over het algemeen goed. In iedere gemeente worden voorbereidingen getroffen. Het proces van totstandkoming van de prestatieafspraken en de jaarschijven vindt onder regie van de gemeente plaats. De Centrale Bewonersraad geeft wél aan dat haar rol in het proces soms te beperkt is en dialoog soms wordt gemist. Hierbij geeft zij aan dat informatievoorziening te kort voor de afspraak komt waardoor voorbereidingstijd beperkt is.

De gemeenten zijn over het algemeen positief over het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken waarbij deltaWonen laat zien te beschikken over intrinsieke motivatie om afspraken uit te voeren en waar mogelijk verder te gaan.

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Het onderdeel Presteren naar Vermogen wordt beoordeeld met een 8,0.

In haar portefeuilleplan heeft deltaWonen haar investeringsprogramma doorgerekend voor de periode 2019 – 2028. Vanaf 2019 isoleert deltaWonen gemiddeld 500 woningen per jaar, bouwt het 2.251 nieuwe woningen (Nul-op-de-meter of BENG), worden 1.200 bestaande woningen aardgasloos gemaakt, worden 763 woningen uit de exploitatie gehaald, wordt 80% van de daken vol gelegd met PV panelen en worden 8 innovaties/ proeftuinen gerealiseerd. De geïndexeerde uitgaven bedragen circa € 552 miljoen voor nieuwbouw, € 283 miljoen voor E-renovatie (toepassen van verduurzamingsmaatregelen) en € 240 miljoen voor onderhoud. DeltaWonen motiveert de maatschappelijke effecten van haar investeringsprogramma op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en transformatie om de kwaliteit van de woningvoorraad te verbeteren.

Bovenstaande laat het forse investeringsprogramma van deltaWonen zien. Hier staat in verhouding een beperkt verkoopprogramma tegenover van 25 woningen per jaar. Dit betekent dat de financieringsbehoefte flink is gestegen en deltaWonen heeft daarvoor aanvullend budget opgehaald. Het investeringsprogramma is in scenario's en varianten doorgerekend en is financieel haalbaar.

Beoordeling Governance van maatschappelijk presteren

Het onderdeel Governance wordt beoordeeld met een 7,0.

DeltaWonen heeft in haar Koersplan Groei en Geluk een duidelijke en strategische route uitgestippeld die past bij de maatschappelijke uitdagingen met vijf strategische doelstellingen als uitgangspunt. Doordat belanghebbenden betrokken zijn bij de totstandkoming in het proces van strategievorming kennen zij de strategie van deltaWonen en omarmen deze. Het Koersplan wordt periodiek herijkt en de commissie ziet hier een mooie kans om het plan te voorzien van een onderbouwde visie op de samenleving in 2050 en buurten/ wijken van de toekomst.

DeltaWonen heeft een compleet en uitgebreid monitoringssysteem waarin de volkshuisvestelijke prestaties in relatie tot de (prestatie)afspraken duidelijk te volgen zijn. Ook wordt periodiek met behulp van dashboarding stilgestaan bij de financiële continuïteit.

De raad heeft de afgelopen visitatieperiode verder invulling gegeven aan haar vierde rol *'in verbinding met belanghebbenden'* zoals vastgelegd in de visie op toezichthouden en hier ook in een zelfevaluatie op gereflecteerd. Resultaat is dat de raad op een actievere wijze haar maatschappelijke rol in het netwerk inneemt en vaker en intensiever contact zoekt met partners in het netwerk aangaande beleids- en strategievorming.

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen

1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Het beoordelingskader bij Presteren naar Opgaven bestaat uit drie delen, namelijk:

1. De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
2. De prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
3. De ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beschrijft in het visitatierapport de kwaliteit van de prestatieafspraken aan de hand van de genoemde aandachtspunten; dit leidt alleen tot een beschouwing in woorden, niet tot een beoordeling in cijfers. De feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de afspraken worden wel beoordeeld in cijfers volgens het genoemde referentiekader.

1.1 Beschrijving van de prestatieafspraken

De feitelijke prestaties van de corporatie worden beoordeeld in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/ landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie.

WOONAGENDA WEST-OVERIJSSEL 2021 – 2025

De provincie Overijssel stelt samen met gemeenten en hun partners jaarlijks de kwalitatieve en kwantitatieve balans op van de woningmarkt. Periodiek worden meerjarige afspraken gemaakt over opgaven en ambities. Voor de periode 2021 – 2025 zijn de afspraken vertaald in een regionale Woonagenda voor West-Overijssel. Hierin worden de opgaven geschetst voor de regio. De agenda dient als kader op de woningmarkt. Er zijn een aantal opgaven en afspraken die aan de basis liggen van de Woonagenda:

- Het behouden en versterken van concurrerende stedelijke regio's Zwolle en Deventer binnen het stedelijk netwerk van Nederland;
- Klimaatbestendig accommoderen van de groei van de regio;
- Borgen van de economische vitaliteit en de bereikbaarheid en het koppelen van andere ruimtelijke ontwikkelingen (zoals wonen) hieraan;
- Rol van de regio in het opvangen van het landelijk woningtekort, onder andere door ruimte te bieden voor overloop vanuit de Randstad en migratie uit andere landsdelen;
- Het opschalen van de energietransitie en het versnellen van de circulaire economie;
- Zorg dragen voor behoud en versterking van het Overijsselse landschap;
- Met woningbouw en transformatie faciliteren van de Human Capital Agenda's (gericht op beschikbaarheid van personeel met de juiste expertise en competenties) in de regio Zwolle en Cleantech Regio.

In de Woonagenda van West-Overijssel wordt ingezet op een toekomstbestendige woningmarkt, gebouwd op drie pijlers:

1. *Een inclusieve woningmarkt: wonen voor iedereen*
2. *Een toekomstbestendige leefomgeving: sterke steden en vitale kernen en buitengebied*
3. *Een duurzaam en circulair woningbestand*

WOONVISIE ZWOLLE 'RUIMTE VOOR WONEN' 2017 – 2027

De gemeente Zwolle heeft in 2017 de Woonvisie 'Ruimte voor wonen' opgesteld met een tijdshorizon van 10 jaar tot 2027. De woonvisie gaat in op landelijke trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de (nieuwe) woonopgaven en druk op de woningvoorraad zoals de transitie van de zorg, het langer zelfstandig wonen, de duurzaamheidsagenda en de sterke huishoudensgroei. In de Woonvisie is onder andere de enorme bouwopgave opgenomen. De afspraak is dat Zwolle tot 2027 circa 6.000 woningen mag bouwen. De woonvisie vormt het beleidskader voor de prestatieafspraken met de woningcorporaties

en huurdersorganisaties. De woonvisie sluit aan bij de Woonagenda van West-Overijssel. Het gemeentelijke beleid is op hoofdlijnen ondergebracht in vier pijlers:

1. ***Sterke groeistad:*** *Zwolle is een sterke economische regiostad en zal op de langere termijn economisch en in werkgelegenheid verder groeien. Om Zwolle als vitale en aantrekkelijke groeistad verder te ontwikkelen is een nieuwe stap naar verstedelijking nodig waarin duurzaam met ruimte wordt omgegaan. Dit betekent keuzes voor inbreiding, (hoog)stedelijkheid en functiemenging op daarvoor geschikte (centrum)locaties.*
2. ***Vernieuwende woonstad:*** *Zwolle wil ruimte bieden voor vernieuwing, eigenheid en creativiteit waarin ruimte is voor vernieuwende, creatieve en betaalbare woonconcepten.*
3. ***Solidaire leefstad:*** *Zwolle is een prettige woonomgeving waar iedereen zich thuis voelt. Zwolle wil werken aan solidaire wijken en levensloopbestendige woningen waardoor mensen langer in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen.*
4. ***Duurzame deltastad:*** *Zwolle zet in op een duurzaam woon- en leefklimaat en een toekomstbestendige stad. Het gaat hierbij om woningen en nieuwe woningen en wijken waterrobuust, energieneutraal en klimaatadaptief te ontwikkelen.*

PRESTATIEAFSPRAKEN GEMEENTE ZWOLLE

Om invulling te geven aan de thema's uit de woonvisie is door de gemeente Zwolle samen met deltaWonen, collega-corporaties SWZ en Openbaar Belang en de huurdersorganisaties meerjarige prestatieafspraken opgesteld. In 2019 zijn de prestatieafspraken voor de periode 2020-2023 vastgesteld. Jaarlijks wordt een jaarschijf met concrete afspraken opgesteld. De indeling van de jaarschijf volgt de indeling van de prestatieafspraken, gebaseerd op de vier ambities uit de Woonvisie van de gemeente Zwolle. Tijdens de looptijd van de afspraken wordt voortgang gemonitord en besproken in het Bestuurlijk Overleg tussen gemeente, corporaties en huurdersorganisaties.

De prestatieafspraken richten zich op de volgende thema's:

1. Sterke groeistad en moderne woonstad; omvang en samenstelling sociale voorraad
2. Solidaire leefstad: Woonruimteverdeling, betaalbaarheid, leefbaarheid, Wonen & Zorg
3. Duurzame deltastad: energietransitie, klimaatadaptatie, circulariteit

WOONVISIE GEMEENTE KAMPEN 2016 – 2021

De gemeente Kampen heeft in 2016 de Woonvisie Kampen opgesteld die de basis vormde voor het woonbeleid tot en met 2021. Hierin benoemt de gemeente de belangrijkste opgaven en de aanpak om hier invulling aan te geven. Het gaat om een kwantitatieve opgave in de vorm van woningbouw en een kwalitatieve opgave gericht op de match tussen type woningen, doelgroepen en prijzen. De gemeente benoemt een reservering van circa 20 procent van de nieuwbouwopgave voor de ontwikkeling van sociale huurwoningen. In de woonvisie benoemt de gemeente diverse maatregelen op thema's als betaalbaarheid en beschikbaarheid en wonen, welzijn en zorg die zij in samenwerking met de corporaties in de gemeente gaat oppakken. Met de Woonvisie stelt de gemeente een kader voor de prestatieafspraken met de woningcorporaties, huurdersorganisaties en andere partijen. De woonvisie sluit aan bij de Woonagenda van West-Overijssel.

Het gemeentelijk beleid is op hoofdlijnen ondergebracht in de volgende pijlers:

1. *Woonopgave*
2. *Betaalbaarheid en beschikbaarheid*
3. *Wonen, welzijn en zorg*
4. *Bestaande voorraad: leefbaarheid en duurzaamheid*

PRESTATIEAFSPRAKEN GEMEENTE KAMPEN

In 2016 heeft deltaWonen samen met gemeente Kampen, collega-corporatie Beter Wonen Ijsselmuiden en de huurdersorganisaties meerjarige prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2016-2021. Jaarlijks wordt een jaarschijf met concrete afspraken opgesteld. De woonvisie van de gemeente Kampen vormt een belangrijke onderlegger bij deze prestatieafspraken.

De prestatieafspraken richten zich op de volgende thema's:

1. Woonopgave, beschikbaarheid en betaalbaarheid van de sociale voorraad
2. Nieuwbouwopgave
3. Wonen, welzijn en zorg
4. Bestaande voorraad: leefbaarheid en duurzaamheid

WOONVISIE GEMEENTE OLDEBROEK 2016 – 2020

De gemeente Oldebroek heeft in 2016 haar Woonvisie opgesteld voor de periode tot 2020. Met deze Woonvisie stelt de gemeente haar woonbeleid voor de periode vast. De woonvisie gaat in op enkele trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de woningmarkt, het sociale domein en het speelveld. Zo ziet de gemeente een toename van kleine huishoudens en daarmee gepaard gaande eenzaamheid, vraagt extramuralisatie om zelfredzaamheid en hebben corporaties een kleinere investeringsruimte om hun kerntaak uit te voeren. Tegelijkertijd neemt de druk op de sociale huurvoorraad toe.

Het gemeentelijk beleid is op hoofdlijnen ondergebracht in vier pijlers:

1. *Beschikbaarheid en betaalbaarheid*
2. *Wonen met welzijn en zorg*
3. *Duurzaamheid*
4. *Vitale kernen met actieve, betrokken inwoners*

PRESTATIEAFSPRAKEN GEMEENTE OLDEBROEK

Eind 2017 is door de gemeente Oldebroek samen met deltaWonen, collega-corporatie Omnia Wonen en de huurdersorganisaties een raamovereenkomst opgesteld voor het maken van de prestatieafspraken in de periode 2018-2023. Voor de lange termijn zijn basisafspraken gemaakt en jaarlijks geconcretiseerd in prestatieafspraken. Tenminste viermaal per jaar is er algemeen overleg en viermaal per jaar ambtelijk overleg.

Doelstellingen uit de raamovereenkomst zijn ondergebracht in een viertal pijlers, welke jaarlijks verder worden uitgewerkt in prestatieafspraken:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Wonen met Welzijn en zorg
3. Duurzaamheid
4. Vitale kernen met actieve, betrokken burgers

1.2 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

DeltaWonen stelt in iedere gemeente prestatieafspraken op, tezamen met collega-corporaties uit het werkgebied en aanverwante huurdersorganisaties. Dit gebeurt tweeledig. Voor de langere scope worden meerjarige prestatieafspraken opgesteld. Deze bieden een strategisch kader voor het opstellen van de jaarlijkse prestatieafspraken, de jaarschijven. Hier worden de afspraken zo concreet mogelijk omschreven. Per gemeente wordt hieronder een beschouwing gegeven op de kwaliteit en het proces rondom het opstellen van de prestatieafspraken.

In de gemeente Zwolle zijn meerjarige prestatieafspraken opgesteld voor de periodes 2016 – 2019 en 2020 – 2023 in samenwerking met deltaWonen, collega-corporaties SWZ en Openbaar Belang,

huurdersvereniging De Woonkoepel, Centrale Huurdersraad Openbaar Belang en Stichting Centrale Bewonersraad deltaWonen. Deze worden vertaald naar een jaarlijkse jaarschijf. In het bestuurlijk overleg wordt door het ambtelijk team van de prestatieafspraken gerapporteerd over de voortgang van de projecten en activiteiten van de programma's in de jaarschijf. Dit biedt handvatten voor betrokken partijen om tijdig bij te sturen. Alhoewel monitoring uitgebreid plaatsvindt, mag er nog scherper op de doelen worden gemonitord. Het SMART opstellen van doelstellingen en/ of afspraken draagt hieraan bij. Waarbij de effecten niet alleen Meetbaar, maar ook Merkbaar door de belanghebbenden moeten zijn. Uit gesprekken met de gemeente en de Centrale Bewonersraad ontstaat een gemêleerd beeld als het gaat om het opstellen (proces) van de prestatieafspraken. Als voorbereiding zijn met alle belanghebbenden diverse deelsessies rondom de prestatiegebieden georganiseerd en uitgewerkt. Alhoewel dit door de betrokken partijen als prettig wordt ervaren, mist de Centrale Bewonersraad op bepaalde thema's de dialoog. De behoefte bestaat om aan de voorkant meer meegenomen te worden in keuzes en argumentatie. Het is moeilijk voor de Centrale Bewonersraad om als gelijkwaardige partij aan tafel te zitten. Dit ligt onder andere aan de informatievoorziening. De voorbereidingstijd wordt als kort ervaren waardoor niet tijdig met de achterban (huurders van deltaWonen) kan worden gecommuniceerd. De visitatiecommissie wil deltaWonen meegeven om, in samenspraak met de Centrale Bewonersraad, een procesplanning op te stellen ten behoeve van het tijdig aanleveren van de informatie.

In de gemeente Kampen zijn meerjarige prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2016 – 2023 in samenwerking met deltaWonen, collega-corporatie Beter Wonen, HuurdersVereniging groot Ijsselmuiden en Stichting Centrale Bewonersraad deltaWonen. Deze worden vertaald naar een jaarlijkse jaarschijf. Waar de prestatieafspraken in de vorige periode van een vrij abstract niveau waren, zijn de afspraken nu strakker vormgegeven en behapbaar. Wederkerigheid is op de meeste thema's duidelijk vormgegeven en de kwaliteit en diepgang van de afspraken is voldoende. Wederkerigheid op het gebied van het leveren van grondposities voor woningbouw is wel een aandachtspunt. Gemeente en corporaties zouden in een verdiepend gesprek opties kunnen verkennen en wederzijdse verwachtingen kunnen stroomlijnen. Wat wordt verwacht van elkaar? En waar liggen mogelijkheden? De afspraken worden in een mid-term review getoetst op voortgang, actualiteit en kwaliteit, op basis waarvan enerzijds kan worden bijgestuurd en anderzijds vooruitgekeken naar het nieuwe jaar. Uit de gesprekken met de gemeente en de Centrale Bewonersraad concludeert de visitatiecommissie dat het proces rondom het opstellen van de prestatieafspraken over het algemeen goed verloopt. Betrokken partijen geven aan voldoende inbreng te kunnen leveren. Wel gaf de Centrale Bewonersraad aan dat richting de eindfase het traject in elkaar werd geduwd waardoor het goede gesprek wat meer naar de achtergrond verdween. De visitatiecommissie wil deltaWonen meegeven de Centrale Bewonersraad in het proces ten alle tijden mee te nemen in de dialoog. De Centrale Bewonersraad krijgt veel op haar bordje en heeft veelal niet de volledige actuele achtergrondkennis paraat.

In de gemeente Oldebroek zijn meerjarige prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2018 – 2023 in samenwerking met deltaWonen, collega-corporatie Omnia Wonen, Stichting Huurdersbelangen Omnia Wonen en Stichting Centrale Bewonersraad deltaWonen. Deze worden vertaald naar jaarlijkse prestatieafspraken. Uit de gesprekken met de gemeente en de Centrale Bewonersraad merkt de visitatiecommissie dat de samenwerking rondom het opstellen van de prestatieafspraken goed verloopt. Er wordt een sterke dialoog gevoerd en gevoeld en wederzijdse omgang verloopt prettig en constructief. Aan de voorkant worden duidelijke afspraken gemaakt over het aantal vergadermomenten en de verwachtingen over en weer. Eind 2020 is er bewust gekozen voor vertraging in het proces zodat deltaWonen actief inbreng kon leveren in de nieuwe woonvisie van de gemeente opdat afspraken aansluiten op de opgaven.

1.3 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie. De commissie beoordeelt deze prestaties met een gemiddelde van een 7,7. Gezien deltaWonen woningbezit heeft in drie verschillende gemeenten is gekozen om de prestatieafspraken uit de gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft aan te houden. Dit zijn de prestatieafspraken die zijn opgesteld in de gemeente Zwolle.

deltaWonen heeft de afgelopen visitatieperiode ruimschoots voldaan aan de gemaakte prestatieafspraken.

THEMA 1: STERKE GROEISTAD EN MODERNE WOONSTAD: OMVANG EN SAMENSTELLING SOCIALE VOORRAAD

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6. De commissie kent twee pluspunten toe, vanwege:

DeltaWonen heeft de gestelde prestatieafspraken rondom nieuwbouw grotendeels waargemaakt en soms zelfs overtroffen. Dit komt onder andere door de afgesproken versnellingsactie in de gemeente Zwolle dat het mogelijk heeft gemaakt om in korte tijd veel sociale huurwoningen bij te bouwen.

Daarbij komt dat deltaWonen ernaar streeft de verkoop van woningen zo laag mogelijk te houden. In de visitatieperiode heeft deltaWonen veel minder woningen verkocht dan afgesproken in de prestatieafspraken. Dit komt ten goede aan de netto groei van de totale woningvoorraad.

DeltaWonen heeft in de afgelopen visitatieperiode grotendeels voldaan aan de gestelde prestatieafspraken in de gemeenten. Met name met het realiseren van nieuwbouw in de gemeente Zwolle heeft deltaWonen de prestatieafspraken overtroffen. Dit is mede te danken aan de versnellingsactie. Daarmee is de omvang van de totale woningvoorraad aanzienlijk gestegen en ligt de corporatie op koers om haar meerjarenafspraken te halen. Daartegenover staat echter dat de nieuwbouwrealisatie in Kampen achterloopt op gemaakte afspraken. In een mid-term review van de meerjarige prestatieafspraken wordt dit onderschreven. Er is veel gerealiseerd, maar nog onvoldoende resultaat.

Omvang totale woningvoorraad

De netto omvang van de totale woningvoorraad is in de afgelopen visitatieperiode toegenomen. In onderstaande tabel is een overzicht terug te vinden van de ontwikkeling van de woningvoorraad van deltaWonen.

	2018	2019	2020	2021	**Totaal**
Aantal gesloopt	8	12	81	44	145
Aantal verkocht	25	18	23	20	86
Aantal aangekocht	1	0	0	0	1
Aantal opgeleverd (ver-) nieuwbouw	305	156	268	187	916
Totaal (netto)	**273**	**124**	**164**	**123**	**684**

Verkoop

DeltaWonen heeft in 2018 25 sociale huurwoningen verkocht waarvan 12 in Zwolle, 8 in Kampen en 5 in Oldebroek. In 2019 heeft deltaWonen 18 sociale huurwoningen verkocht waarvan 10 in Zwolle, 6 in Kampen en 2 in Oldebroek. In 2020 heeft deltaWonen 22 sociale huurwoningen verkocht waarvan 14 in Zwolle, 6 in Kampen en 2 in Oldebroek. Daarnaast is er in Zwolle 1 woonwagen verkocht. In 2021 heeft deltaWonen 18 sociale huurwoningen verkocht waarvan 8 in Zwolle, 6 in Kampen en 4 in Oldebroek. Daarnaast is er in Zwolle 1 woonwagen en 1 garage verkocht.

DeltaWonen streeft ernaar de verkoop van woningen zo laag mogelijk te houden. De eigen doelstelling – jaarlijkse verkoop van maximaal 25 woningen – is ruim gehaald en ook de prestatieafspraken per gemeente zijn (ruim) gehaald. In Zwolle heeft deltaWonen minder woningen verkocht dan de doelstelling zoals opgeschreven in de prestatieafspraken. deltaWonen heeft in Kampen structureel minder woningen verkocht dan afgesproken in de prestatieafspraken. In Oldebroek heeft deltaWonen in 2018 en 2021 voldaan aan de verkoopafspraak, maar in 2019 heeft deltaWonen minder woningen verkocht dan afgesproken.

Vastgoedprojecten

DeltaWonen heeft in de afgelopen visitatieperiode een grote lijst aan nieuwbouwprojecten gerealiseerd in de gemeenten Zwolle en Kampen. Dit is mede gelukt door de versnellingsactie waarin de gemeente Zwolle en deltaWonen hebben afgesproken om tot en met 2021 versneld 445 extra sociale huurwoningen te bouwen op 14 locaties in Zwolle met als doel de wachttijd gelijk te houden of te verkorten.

Alle projecten zijn hieronder kort benoemd. De aantallen van de opgeleverde vastgoedprojecten zijn terug te vinden in onderstaande tabel.

Gemeente	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Totaal
Zwolle	212	39	201	170	622
Kampen	12	34	37	0	83
Oldebroek	12	5	0	0	17
Totaal	**236**	**78**	**238**	**170**	**722**

Gemeente Zwolle

Conform de prestatieafspraken en de versnellingsactie heeft deltaWonen ruim geleverd. In 2018 zijn netto meer woningen opgeleverd dan afgesproken in de jaarschijf. Waar de afspraak in 2018 153 bedroeg, zijn 212 woningen opgeleverd. In 2019 bedroeg de afspraak 14 woningen en zijn 39 woningen gerealiseerd. In 2020 zijn 201 van de 233 woningen gerealiseerd. De realisatie van een project is doorgeschoven naar 2021 en meegenomen in de jaarschijf van 2021. deltaWonen heeft in 2021 170 woningen gerealiseerd conform afspraken. Alle projecten zijn hieronder terug te vinden.

- In 2018 is aan de Harm Smeengekade in Zwolle het voormalige verzorgingstehuis getransformeerd in 26 sociale huurwoningen van deltaWonen en 39 koopwoningen.
- Vanuit Collectief Opdrachtgeverschap (CPO) is in 2018 het project Knarrenhof tot ontwikkeling gekomen. Het ging om 14 sociale huurwoningen van deltaWonen en 34 koopwoningen.
- Begin 2018 is het project Oosterenk opgeleverd, bestaande uit 40 semipermanente appartementen met een levensduur van maximaal 10 jaar.
- Uit de versnellingsactie is aan de locatie Katwolderplein blok B in 2018 6 grondgebonden woningen en 42 appartementen gerealiseerd.
- Uit de versnellingsactie is aan de Reggelaan in Zwolle in 2018 18 levensloopbestendige woningen gerealiseerd. Bij de toewijzing van de woningen is voorrang gegeven aan huurders uit de wijk.

- Eind 2018 is het project Bordeaux opgeleverd aan de Noordzeelaan in Zwolle. Het bestaat uit de verbouw van een bestaand kantorencomplex tot 25 appartementen.
- Eind 2018 is het project Friesewal aan de Dijkstraat in Zwolle opgeleverd, bestaande uit 37 appartementen. Het ging hier om een locatie uit de versnellingsactie.
- In de wijk Dieze-West in Zwolle heeft deltaWonen in 2019 22 appartementen gerealiseerd in een getransformeerde school (Hobbemaschool).
- In een voormalig kloostercomplex, het Theodorahof in Zwolle, heeft deltaWonen in 2019 17 appartementen en 5 eengezinswoningen gerealiseerd.
- In 2020 zijn in Breezicht-Broeklanden in Zwolle 36 grote Nul op de Meter-eengezinswoningen opgeleverd. De woningen zijn van hoge duurzame kwaliteit.
- Op het Talentenplein in Zwolle is in 2020 de laatste toren opgeleverd van het grote project in de Zwolse binnenstad. De toren telt 110 appartementen voor studenten.
- Aan de Kanonsteeg in Zwolle zijn medio 2020 14 appartementen opgeleverd door aannemer Schutte bouw.
- In september 2020 zijn 41 appartementen, in samenwerking met Nijhuis Bouw, opgeleverd binnen het project Kop van Hoog in de Kamperpoort in Zwolle.
- Op de locatie van de voormalige brandweerkazerne aan de Harm Smeengekade in Zwolle wordt door Nijhuis Bouw een nieuw complex gebouwd met 30 appartementen en 6 eengezinswoningen in de sociale huur. Oplevering vond plaats in 2021.
- In Breezicht Duinen heeft aannemer Ufkes eind 2021 30 grote Nul op de Meter-eengezinswoningen voor deltaWonen opgeleverd. De woningen zijn van hoge duurzame kwaliteit.
- Eind 2020 is begonnen met project Waaranders in Stadshagen Zwolle. In dit project worden 21 appartementen en 11 patiowoningen ontwikkeld met een combinatie van huur en koop. deltaWonen verhuurt een deel van de woningen aan de JP van den Bent stichting om mensen met een beperking te kunnen huisvesten. Oplevering vond plaats in 2021.
- Aan de Middelweg in Zwolle zijn 12 garages omgebouwd tot appartementen. Daarnaast zijn 60 appartementen circulair gerenoveerd en verduurzaamd. Oplevering vond plaats in 2021.

Gemeente Kampen

Conform prestatieafspraken zijn in de gemeente Kampen de volgende nieuwbouwprojecten opgeleverd dan wel in voorbereiding. De bouw van het project Hanzewijk cluster 5 is niet gerealiseerd. Het niet realiseren van de opgave wordt – buiten de invloed van deltaWonen om – veroorzaakt door procedures die doorlopen moesten worden om een school in het gebied te verplaatsen. Dit project stond in de prestatieafspraken gepland voor 2018 en is nu in voorbereiding voor het jaar 2022. De projecten in de gemeente Kampen zijn hieronder terug te vinden.

- Door middel van sloop/ nieuwbouw zijn in 2018 aan de Schokkerstraat in Kampen 20 verouderde duplexwoningen gesloopt en vervangen door 12 grondgebonden woningen.
- In het uitleggebied Stationskwartier in Kampen zijn in 2019 34 grondgebonden woningen opgeleverd. In 2020 zijn nog eens 30 grondgebonden woningen in carrévorm opgeleverd. Het gaat hier om kleine eengezinswoningen. Eind 2020 is gestart met de bouw van nog eens 48 appartementen, waarvan 32 voor de sociale huur. De overige 16 appartementen worden verkocht. De oplevering van dit project staat gepland voor 2022.
- Door middel van sloop/ nieuwbouw zijn in september 2020 7 zelfstandige appartementen aan de Zeepziederssteeg in Kampen opgeleverd.
- In 2020 heeft deltaWonen een contract getekend met Groene Buren Kampen, een CPO voor de bouw van 28 woningen op Het Onderdijks, waarvan 10 sociale huurwoningen. De woningen worden duurzaam in het groen ontwikkeld.
- De start van de bouw van 40 woningen in het herstructureringsproject Hanzewijk cluster 5 staat gepland voor 2022.

Gemeente Oldebroek

De gemeente Oldebroek ligt niet in het primaire werkgebied van deltaWonen. Derhalve mag de corporatie haar woningvoorraad niet netto uitbreiden, maar enkel beheren en herstructureren. In de prestatieafspraken is opgenomen om twee projecten door middel van sloop/ nieuwbouw te realiseren. Deze projecten zijn hieronder terug te vinden.

- Door middel van sloop/ nieuwbouw zijn aan de Spoorlaan in Wezep in 2018 12 Nul op de Meter-eengezinswoningen gerealiseerd.
- Door middel van sloop/ nieuwbouw zijn aan de Merelstraat in Hattemerbroek in 2019 5 levensloopbestendige huurwoningen opgeleverd. De woningen zijn geschikt voor 1 en 2 persoonshuishoudens.

THEMA 2: SOLIDAIRE LEEFSTAD: WOONRUIMTEVERDELING, BETAALBAARHEID, LEEFBAARHEID, WONEN & ZORG

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6. De commissie kent één pluspunt toe, vanwege:

deltaWonen heeft met het introduceren van gebiedsgericht werken en het initiëren van diverse (pilot)projecten op het gebied van huisvesten van bijzondere doelgroepen (Wonen & Zorg) mooie stappen gezet.

DeltaWonen heeft de prestatieafspraken grotendeels geëvenaard. Met name het introduceren van gebiedsgericht werken komt ten goede aan de leefbaarheid. Ook op het gebied van Wonen & Zorg zit de corporatie niet stil. Zo worden jaarlijks één of meerdere (pilot)projecten gestart op dit gebied. Het is deltaWonen (en de andere corporaties in de gezamenlijke prestatieafspraken) niet altijd gelukt om te voldoen aan de taakstelling huisvesten statushouders. Dit probleem speelt bij veel corporaties gezien de grote aantallen en beperkt beschikbare ruimte.

Woonruimteverdeling (beschikbaarheid)

DeltaWonen heeft de opdracht om conform de prestatieafspraken minstens 95% van de woningen onder de aftoppingsgrens toe te wijzen. deltaWonen heeft hier in voorzien door in 2018 99% en in 2019 en 2020 97,8% van de vrijgekomen woningen passend toe te wijzen. De gemiddelde wachttijd/ zoektijd is gedurende de visitatieperiode in alle gemeenten wat opgelopen. In onderstaande tabel is per gemeente te zien wat de gemiddelde wachttijd/ zoektijd in jaren voor een woning was.

Gemeente	2018	2019	2020	2021
Zwolle	3,9	4,6	4,3	4,5
Kampen	1,8	2,3	2,2	2,6
Oldebroek	0,89	1,08	1,3	1,6

DeltaWonen heeft te maken met een dalende slaagkans als het gaat om het aantal verhuringen ten opzichte van het aantal actief woningzoekenden. Zo is de slaagkans in de gemeente Zwolle en Kampen met circa 5% gedaald in twee jaar tijd. In 2021 toont de slaagkans in de gemeente Zwolle een lichte stijging. De slaagkans is in 2021 echter in de gemeente Oldebroek gehalveerd. De dalende trend duidt op een gespannen woningmarkt. Eveneens is het aantal woningzoekenden gestegen. Dit loopt niet gelijk met het aanbod aan woningen waardoor er geen stijging van slaagkans is. De doorstroming komt hiermee in het nauw. In onderstaande tabel is de slaagkans in percentage per gemeente weergegeven.

Gemeente	2018	2019	2020	2021

Zwolle	9,5%	6,1%	4,7%	6,0%
Kampen	10,8%	6,4%	5,5%	4,4%
Oldebroek	-	4,5%	6,1%	3,0%

DeltaWonen wil door haar prijsbeleid (betaalbare eengezinswoningen voor mensen met een laag inkomen) en het beschikbaar stellen van een deel van de nieuwbouwwoningen voor doorstromers doorstroming stimuleren en verbeteren. Doorstromers gaan naar een nieuwbouw-huurwoning waarna ouderparen in een eengezinswoning kunnen doorstromen naar appartementen om zo kansen te creëren voor grote gezinnen.

Betaalbaarheid

DeltaWonen hanteerde in 2018 en 2019 conform de prestatieafspraken een gematigd huurbeleid waarin geen gebruik wordt gemaakt van de 1% ruimte boven de inflatie, geredeneerd vanuit de betaalbaarheidsgedachte. De huurverhoging voor het merendeel van de huurders lag tussen de 1,4% en 2,1% in 2018 en tussen de 0,8% en 2,8% in 2019. Daarmee zat deltaWonen nagenoeg onder het wettelijke gemiddelde van 2,4% in 2018 en 2,6% in 2019. In 2020 heeft deltaWonen gekozen voor een huurverhoging tussen de 2% en 4%. In 2018 was de gemiddelde huursomstijging 2,06%, in 2019 was dit 2,19% en in 2020 lag dit op 2,83%. In 2020 konden huurders, mits ze hiervoor in aanmerking kwamen, gebruik maken van huurbevriezing waarbij de huur niet verhoogd werd. Het ging om woningen met een huurprijs boven de aftoppingsgrens. In totaal hebben 227 huurders hier gebruik van gemaakt.

In 2020 heeft deltaWonen tevens haar huurprijsbeleid herzien. Hierbij laat het de streefhuren beter aansluiten op de kwaliteit van de woningen. Dit betekent dat de huidige netto huur richting de streefhuur beweegt. De huuraanpassing wordt gebaseerd op de afstand tot de streefhuur. In samenspraak met de CBR is deltaWonen tot de volgende basisverdeling gekomen:

Netto huur	Huuraanpassing
Tot 80% van streefhuur	2% + inflatie
80 tot 95% van streefhuur	1% + inflatie
95 tot 105% van streefhuur	Inflatie
Vanaf 105% van streefhuur	Huurbevriezing

Jaarlijks bepaalt deltaWonen vanuit deze basisverdeling in nauw overleg met de CBR de definitieve invulling van deze percentages.

DeltaWonen zet zich zoveel mogelijk preventief in als het gaat om de aanpak van schulden. Zo gaat het met kandidaat-huurders in gesprek over de (financiële) consequenties van huren. Ook is in 2017 een software ontwikkeld waarmee het bewaken van betaalachterstanden kan worden geoptimaliseerd. Vanaf 2019 is de tool verder uitgebouwd en geoptimaliseerd.

DeltaWonen heeft in 2018 deelgenomen aan de pilot 'Vindplaats schulden' van de gemeente Zwolle. Hiermee werd het mogelijk om mensen met financiële problemen zo snel mogelijk te kunnen helpen. Hiermee geeft deltaWonen invulling aan de prestatieafspraak met de gemeente Zwolle om hoge schuldenlasten te voorkomen. De pilot is na 2019 voortgezet onder de naam 'Vroeg Eropaf'. In de gemeente Kampen is in 2020 het uitgebreide convenant Vroeg Eropaf wederom ondertekend waarmee ook hier mensen met financiële problemen vroegtijdig worden geholpen.

Leefbaarheid

DeltaWonen werkt met wijkconsulenten en complexbeheerders die op dagelijkse basis contact hebben met huurders en wijkbewoners. Dit biedt de mogelijkheid om vroegtijdig in te spelen op wat er speelt. In

2018 is deltaWonen gestart met het werken vanuit gebiedsteams. Zo heeft de huurder een vast aanspreekpunt in de wijk. In Zwolle en Wezep (Oldebroek) wordt aangesloten bij de sociale wijkteams die er al zijn.

In 2020 is deltaWonen begonnen met de inzet van gebiedsteams waar de integrale focus op de hele wijk ligt bij het verhuren van alle woningen en het streven naar gelukkige huurders. Een wijkvisie ligt hieraan ten grondslag. Met de gebiedsteams kan ingespeeld worden op ontwikkelingen en vragen van de huurders. Ontwikkelingen worden per wijk bijgehouden met wijkdashboards. Door de wijkvisie kan deltaWonen proactief in de wijk aanwezig zijn. De gebiedsteams sluiten aan op de sociale wijkteams en andere partners van deltaWonen in de wijk.

Wonen & zorg

DeltaWonen zet zich op diverse manieren in om de combinatie wonen en zorg in haar werkgebied te stimuleren. Hieronder zijn een aantal projecten uiteengezet:

DeltaWonen is lid van het netwerk WWZ038, Wonen, Welzijn Zorg in Zwolle en Kampen. Dit is een netwerk waarin zorgpartijen, verzekeraars, gemeente en corporaties samenwerken met als doel om vastgoedvraag -en ontwikkeling rondom zorgspecifiek vastgoed op elkaar af te stemmen.

In 2018 is in samenwerking met zorgpartij RIBW, Vitree en de gemeente Zwolle gestart met een gemengd wonen project op de Oosterenklocatie in Zwolle. In 40 semipermanente zelfstandige woningen wonen 7 statushouders en 10 uitstromers samen met 22 andere huurders.

In 2019 is het project Convident gestart. Dit is een alternatieve woonvorm waar (ex)gedetineerden en mensen onder toezicht van de reclassering en onder begeleiding van zorginstelling LIMOR samenwonen met studenten met als doel re-integratie te stimuleren. Dit project is niet gerealiseerd omdat de financier geen dekking kon geven voor het project. De vrijgekomen studio's zijn ingezet in Community 4.2.

Sinds 2019 participeert deltaWonen in het project van Stichting WijZ, in opdracht van gemeente Zwolle, waar alle 70-plussers in de wijk de Aa-landen worden bezocht en gesprekken plaatsvinden over wensen of problemen ten aanzien van veiligheid, welzijn en wonen.

DeltaWonen zet in op het realiseren van nieuwe woonvormen. Zo is deltaWonen in 2020 gestart met het pilotproject 'Community 4.2' aan het Talentenplein in Zwolle waar kwetsbare jongeren samenwonen met studenten. Het doel van de pilot is om een integrale en doorgaande woon- en ondersteuningslijn te realiseren voor kwetsbare jongeren in een normale omgeving.

Statushouders

Vanuit de gemeente Zwolle, Kampen en Oldebroek hebben de corporaties jaarlijks een taakstelling voor het huisvesten van statushouders. Dit wordt vertaald naar een aandeel per corporatie. De gemeentelijke taakstelling is niet altijd behaald, maar deltaWonen heeft haar relatieve aandeel jaarlijks adequaat ingevuld.

In 2018 bedroeg de gemeentelijke taakstelling in totaal 257 statushouders waarvan deltaWonen 140 statushouders heeft gehuisvest. In Kampen omvatte de gemeentelijke taakstelling 65 personen. DeltaWonen heeft hier 67 personen gehuisvest en daarmee de gemeentelijke taakstelling ruim gehaald. In Zwolle lag de gemeentelijke taakstelling op 161 personen, waarvan deltaWonen 60 personen heeft gehuisvest. De taakstelling in de gemeente is behaald. In Oldebroek bedroeg de gemeentelijke taakstelling 31 personen waarvan deltaWonen 13 personen heeft gehuisvest. De taakstelling is op één persoon na behaald.

In 2019 omvatte de gemeentelijke taakstelling in Kampen 36 personen. DeltaWonen heeft hiervan 17 personen gehuisvest. De gemeentelijke taakstelling is op vier personen na behaald. In Zwolle lag de gemeentelijke taakstelling op 86 personen, waarvan deltaWonen 31 personen heeft gehuisvest. De taakstelling in de gemeente is niet behaald met een achterstand van 28 personen. De achterstand is meegenomen in de gemeentelijke taakstelling voor 2020. In Oldebroek bedroeg de gemeentelijke

taakstelling 16 personen waarvan deltaWonen 8 personen heeft gehuisvest. De gemeentelijke taakstelling is op vier persoon na behaald.

In 2020 omvatte de gemeentelijke taakstelling in Kampen 29 personen. deltaWonen heeft hiervan 17 personen gehuisvest. De gemeentelijke taakstelling is op vier personen na behaald. In Zwolle lag de gemeentelijke taakstelling op 133 personen, waarvan deltaWonen 31 personen heeft gehuisvest. De taakstelling in de gemeente is niet behaald met een achterstand van 8 personen. De achterstand is meegenomen in de gemeentelijke taakstelling voor 2021. In Oldebroek heeft deltaWonen 3 woningen toegewezen aan statushouders. De totale taakstelling voor de regio Noord Veluwe bedroeg 29 statushouders.

THEMA 3: DUURZAME DELTASTAD: ENERGIETRANSITIE, KLIMAATADAPTATIE, CIRCULARITEIT

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6. De commissie kent twee pluspunten toe, vanwege:

Conform de grote verduurzamingsopgave in de regio heeft deltaWonen tussen 2017 en 2021 een enorm groot aantal woningen gerenoveerd om de doelstelling uit het Aedes convenant – gemiddeld energielabel B in 2021 – te behalen. De doelstelling is reeds in 2019 behaald.

DeltaWonen zet in op het organiseren van proeftuinen en innovatieprojecten. Hierin wordt op een proactieve, innovatieve en creatieve manier invulling gegeven aan duurzame en circulaire ambities. Zo kijkt deltaWonen verder dan enkel energetisch verduurzamen en richt zich onder meer op circulair bouwen en de inzet van waterstof om woningen te verduurzamen.

DeltaWonen heeft de doelstelling van het Aedes convenant: eind 2021 gemiddeld energielabel B reeds medio 2019 bereikt. In 2019 heeft deltaWonen haar strategie 2020-2030 ontwikkeld voor de energietransitie. Jaarlijks wil de corporatie circa 500 bestaande woningen goed isoleren. Tot 2030 wil deltaWonen 30% van haar CO2-uitstoot reduceren. Daarnaast wil deltaWonen 1.200 woningen van het aardgas afhalen en verwarmen met een duurzame warmtebron en 80% van de daarvoor geschikte daken voorzien van PV-panelen. Tevens zet deltaWonen in op het stimuleren van innovatie op het gebied van energietransitie. Daartoe voert deltaWonen innovatieve proefprojecten uit.

Als onderdeel van de zogeheten E-renovaties heeft deltaWonen in 2018 947, in 2019 550 en in 2020 479 woningen verduurzaamd. Door de E-renovaties is de energie index van 1,6 in 2017 gedaald naar 1,31 in 2020. Tijdens deze renovatieprojecten worden bewonersbegeleiders ingezet. Zij zijn het aanspreekpunt voor de huurder. Huurders worden betrokken bij te maken verbouwkeuzes. In onderstaande tabel zijn de totalen per jaar opgesplitst naar gemeente.

Gemeente	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Totaal
Zwolle	413	116	209	104	842
Kampen	354	335	143	3	835
Oldebroek	180	99	127	14	420
Totaal	**947**	**550**	**479**	**121**	**2.097**

Het aantal gerealiseerde woningen in 2021 is naar beneden bijgesteld van 350 naar 121 woningen. Oorzaak hiervoor is de vertraagde (landelijke) oplevering van de nieuwe NTA-8800 voorschriften in de VABI-rekentool. Oorspronkelijke planning 1-1-2021, werkelijke oplevering 1-4-2021. Hierdoor hebben de adviseurs van deltaWonen vertraging opgelopen bij het doorrekenen van de uit te voeren

verduurzamingsmaatregelen waardoor ook de definitieve aanbestedingen vertraging hebben opgelopen. Door de vertraagde implementatie van de NTA-8800 is de capaciteitsvraag bij de adviseurs onder druk komen te staan. Ook nieuwe vraagstukken over het te voeren voorraadbeleid moesten worden uitgewerkt voordat de werkzaamheden konden worden gestart. De 195 woningen die in 2021 niet worden uitgevoerd zijn doorgeschoven naar 2022. Het langjarig gemiddelde (2021-2050) aantal te verduurzamen woningen blijft gehandhaafd op 550 woningen per jaar.

In 2018 heeft deltaWonen het project 'De Energieproeftuin' uitgevoerd waarin het 46 jaren 60-woningen in de Zwolse wijk Berkum heeft verduurzaamd. Dit is gebeurd in samenwerking met de bewoners en partnerorganisaties waarbij naar de meest rendabele oplossingen is gezocht. Zo zijn warmtepompen en hybride systemen geplaatst. De woningen worden gedurende 10 jaar gemonitord op verbruik.

In navolging van de Energieproeftuin is deltaWonen in 2019 begonnen met de 'Proeftuin Circulariteit' aan de Veemarkt in Zwolle. In 2020 zijn de ambities geformuleerd en een architect geselecteerd. In 2021 is samen met de gemeente en partners gewerkt aan het ontwerp en verdere invulling en bestemming van de proeftuin.

In 2020 is gestart met de voorbereiding van een houtbouw project, als onderdeel van de gebiedsontwikkeling van de Spoorzone in Zwolle, tezamen met BPD en City Developer-S. Binnen dit project wordt gekeken om huidige bewoners van het tijdelijke wooninitiatief Kattegat een permante woonplek te geven met een nieuwe woonvorm, volledig uitgevoerd in hoogbouw van hout. In 2021 heeft het ontwerp verder vorm gekregen en is gestart met de voorbereiding van de realisatie.

DeltaWonen is in 2020 gestart met een innovatieproject rondom de inzet van waterstof om woningen te verwarmen. Dit doet zij samen met de woningcorporatie WBO uit Oldenzaal en De Woonplaats uit Enschede. De start van de voorbereiding is in 2021.

1.4 Ambities in relatie tot de opgaven

De ambities van de woningcorporatie zijn beschreven in het ondernemingsplan. Hieruit komt het volgende naar voren:

ONDERNEMINGSPLAN GROEI EN GELUK

De prestatieafspraken waaraan deltaWonen zich heeft verbonden, sluiten aan bij het eigen Ondernemingsplan zoals opgesteld in 2018 en geactualiseerd in 2020.

In 2018 presenteerde deltaWonen haar ondernemingsplan. DeltaWonen beschrijft haar visie als volgt:

> *"Iedereen verdient een passend thuis. In een omgeving waar iedereen meetelt. Een veilige plek waar mensen naar elkaar omkijken en een stem hebben. Een passend thuis is ook een huis dat betaalbaar en toekomstbestendig is. Want wij geloven dat de groei van en naar een duurzame samenleving de basis is voor een gezonde en leefbare wereld van morgen."*

Om te blijven voldoen aan de veranderende behoefte van huurders en de vraag van de markt, heeft deltaWonen gekozen voor een vijftal strategische doelstellingen:

1. **Klant voorop:** *"Wij verhuren, beheren en bouwen huizen voor onze klanten. Onze huizen zijn beschikbaar, betaalbaar en van goede kwaliteit. Onze klanten staan voorop bij alles wat wij doen. Daarom hebben onze klanten zeggenschap bij belangrijke beslissingen."*
2. **Thuis in de buurt:** *"Wij gaan samen met de huurders voortdurend voorop in het creëren van sterke en duurzame buurten waar mensen zich thuis voelen en gelukkig samen leven."*
3. **CO2-neutraal:** *"In 2050 is deltaWonen CO2 neutraal. Wij reduceren 70% in de CO2 uitstoot in ons bezit. De overige 30% behalen we door CO2 neutraal opgewekte energie te gebruiken."*

4. **Fit en financieel gezond:** *"Wij verbeteren continu, werken doelmatig en zijn voortdurend op zoek naar het beste businessmodel. Zo kunnen wij onze ambities realiseren en blijven wij ook de lange termijn fit en financieel gezond."*
5. **Medewerkerschap:** *"Wij investeren in zingeving, voldoening en plezier. Vanuit ons medewerkerschap dragen wij bij, groeien wij mee en investeren we voortdurend in onze kwaliteiten en talent. Daar worden wij én onze klanten gelukkig van."*

Per doelstelling heeft deltaWonen beschreven wat zij gaat doen om de doelstelling te bereiken.

Klant voorop

- Stijging van het woongeluk.
- Klantbeleving: huurders waarderen de dienstverlening en het waarmaken van de klantbeloftes met minimaal een 7,5.
- Bijdrage aan de groei van Regio Zwolle

Thuis in de buurt

- We kennen onze buurten en leefomgeving: Koploper in 2030 in de inclusieve aanpak van gebiedsgericht werken.
- Ontwikkelen van vernieuwende woonvormen in Zwolle en Kampen.
- Mensen wonen in een huis dat past bij het inkomen, leefwijze en leeftijdsfase, in een leefbare wijk.

CO2 neutraal

- Woningvoorraad is CO2 neutraal in 2050 en CO2 uitstoot is in 2030 50% lager dan in 2019.
- Meer dan 30% van het bezit voldoet aan de BENG-norm.
- Minimaal 80% van de nieuwbouw is circulair.

Fit en financieel gezond

- Binnen deltaWonen wordt gewerkt met een geluksbegroting.
- Waardesturing is goed doorgevoerd.

Medewerkerschap

- Bevorderen van werk- en levensgeluk van de medewerkers.
- deltaWonen is een aantrekkelijke werkgever.

OORDEEL OVER DE AMBITIES IN RELATIE TOT DE OPGAVEN

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghebbenden in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

deltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dat wil zeggen dat deltaWonen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd voor de maatschappelijke prestaties die passen bij de externe opgaven.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0 op basis van de volgende pluspunten:

De visitatiecommissie ziet een erg ambitieuze corporatie die zich op alle prestatievelden bovengemiddeld inzet. Om de ambities op een juiste manier tot uiting te laten komen heeft deltaWonen gebiedsgericht werken geïntroduceerd. Deze manier van werken heeft, zowel intern als extern, veel impact op de invulling van de ambities.

DeltaWonen is continue op zoek naar vernieuwende en creatieve manieren om invulling te geven aan haar ambities en de uitdagingen. Het initiëren van proeftuinen en innovatieprojecten op het gebied van duurzaamheid en leefbaarheid zijn noemenswaardig.

DeltaWonen is werkzaam in een ambitieuze regio: Regio Zwolle. Een regio die gekenmerkt wordt door ambitie en potentie, met een grote vraag naar nieuwbouw, maar ook een vraag naar kwalitatieve groei.

Tegelijkertijd spelen er technologische, maatschappelijke en klimatologische ontwikkelingen. Zo belemmert de PFAS discussie de bouw van woningen, maar stimuleert het gesprek omtrent duurzaamheid en circulariteit. Op technologisch vlak wordt de uitdaging gezien om de beschikbare informatie (big data) op een verantwoorde manier in te zetten en daarmee in te spelen op verwachte ontwikkelingen. Op maatschappelijk vlak is vereenzaming van ouderen een probleem alsmede verpaupering en onveiligheid op straat. Binnen deze ontwikkelingen wil deltaWonen een duurzaam en betaalbaar woon- en leefklimaat bieden.

De visitatiecommissie merkt dat deltaWonen uiterst ambitieus is en ziet dit in woord en geschrift terug. De corporatie heeft in de praktijk veel van haar ambities vorm en inhoud gegeven. Dit doet zij aan de hand van haar pijlers uit haar ondernemingsplan: Klant voorop, Thuis in de buurt en CO_2-neutraal. Zo zet deltaWonen zich op lokaal en regionaal vlak in om te voldoen aan de volkshuisvestelijke woonopgave. Dit doet zij proactief, vooruitstrevend en op een creatieve manier. De commissie ziet dat deltaWonen zichzelf continue uitdaagt en de lat voor zichzelf hoog legt. Dit doet zij niet alleen, maar met al haar partners in het netwerk. Bij nieuwe uitdagingen staat deltaWonen vooraan en wordt veelal op creatieve manier gezocht naar oplossingen, met maatschappelijke impact. Een mooi voorbeeld is het project aan de Middelweg in Zwolle waar woningen circulair zijn verduurzaamd en waar studenten van het Deltion College een hybride leeromgeving werd geboden.

Voor de verduurzaming van de woningvoorraad is de ambitie vastgelegd en uitgewerkt in een CO_2-strategie. De doelstelling van het Aedes convenant, gemiddeld label B eind 2021, heeft de corporatie reeds in 2019 behaald. Dit laat niet alleen de ambitie zien, maar ook de inzet van de corporatie. deltaWonen formuleert daarom ook ambities en doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en circulariteit die veel verder gaan dan wettelijk verplicht. Met de inzet van proeftuinen en innovatieprojecten laat deltaWonen zien voorop te lopen als het gaat om innovatie in verduurzaming en het op gang brengen van de energietransitie.

De gemeente Zwolle heeft een groeiambitie om meer dan 1.000 woningen per jaar te bouwen. Om dit te bewerkstelligen wordt binnen het Concilium en de Taskforce Woningbouw Zwolle samengewerkt met marktpartijen, corporaties en de overheid. Sinds 2018 heeft deltaWonen haar rol hierin versterkt en uitgebouwd en zo circa 450 woningen in Zwolle weten te realiseren.

Om haar ambities rondom de doelstelling ‘thuis in de buurt’ in te kleuren heeft deltaWonen gebiedsgericht werken in het leven geroepen. Door te werken met gebiedsteams wordt de huurder nog beter ondersteunt in de wijk/ buurt. Tegelijkertijd kijkt deltaWonen naar nieuwe en vernieuwende woonvormen om het woongeluk van de huurder te vergroten.

Sinds 2016 is deltaWonen begonnen met het project laaggeletterdheid waarin deltaWonen acties onderneemt om bewustwording rondom laaggeletterdheid te creëren. Zo is er in 2019 een congres laaggeletterdheid georganiseerd en is daarna door deltaWonen een PACT gesloten met nu in totaal 25 samenwerkingspartners. Sinds 2020 heeft deltaWonen een actieve samenwerking met de Sociaal Economische Raad (SER) en de SER Overijssel. Zij verbinden deltaWonen aan partijen in de regio waar deltaWonen in bijeenkomsten vertelt hoe zij laaggeletterdheid aanpakken. Hiermee wil deltaWonen inclusie stimuleren en daarmee mede invulling aan de strategie Groei en Geluk.

Perspectief	***Beoordeling volgens meetschaal***				***Gemid-deld cijfer***	***Weging***	***Eindcijfer per perspectief***
Presteren naar Opgaven en Ambities	**Thema:**						
	1	**2**	**3**				

Presteren in het licht van de prestatieafspraken	8,0	7,0	8,0		7,7	75%	**7,8**
Ambities in relatie tot de opgaven					8,0	25%	

Tabel 1: beoordeling Presteren naar Opgaven en Ambities

2 Presteren volgens Belanghebbenden

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie. Alle partijen hebben een enquête/ vragenlijst ontvangen en met de meeste belanghebbenden is een interview gehouden. Met de overige belanghebbenden (6e bullet) is geen apart interview gehouden, wel zijn zij bij de interactieve visitatiedag aanwezig geweest.

De belanghebbenden waar een interview mee is gehouden zijn vertegenwoordigers van:

- Centrale bewonersraad
- Gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek
- Overige belanghebbenden waaronder:
    - Collega-corporaties Openbaar Belang, SWZ, Beter Wonen Ijsselmuiden en Omnia Wonen
    - Zorg- en welzijnsinstellingen als Driezorg, de Kern, Ijsselheem, Limor, Travers en RIBW Groep Overijssel
    - Onderhoud- en vastgoedpartijen als Salverda Bouwbedrijf, Nijhuis Bouw en BPD ontwikkeling

Het oordeel is verkregen door gesprekken en interviews te voeren met deze belanghebbenden en een uitgebreide enquête/ vragenlijst onder hen uit te zetten. Belanghebbenden zijn gevraagd een (cijfermatig) oordeel te geven over:

- De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- De verbeterpunten voor de corporatie;
- Het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken.

Paragraaf 2.1 gaat in op de beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden. Paragraaf 2.2 tot en met 2.4 gaan nader in op het (cijfermatige) oordeel van de belanghebbenden.

2.1 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

CENTRALE BEWONERSRAAD

De Centrale Bewonersraad is de huurdersorganisatie van deltaWonen en daarmee een belangrijke gesprekspartner van de corporatie. Het bestuur overlegt over beleid, huurdersbelangen, leefbaarheid, prestatieafspraken en andere bewoners gerelateerde onderwerpen. De Bewonersraad zit in de drie gemeenten aan tafel als volwaardig partner. Daarnaast is de Bewonersraad actief betrokken geweest bij het opstellen van het nieuwe huurbeleid in 2020. Jaarlijks vindt er een 'brede ontmoeting' plaats waar het CBR in gesprek gaat met de Raad van Commissarissen, het Managementteam en de Ondernemingsraad van deltaWonen over spelende casuïstiek.

GEMEENTEN ZWOLLE, KAMPEN EN OLDEBROEK

De gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek zijn belangrijke gesprekspartners op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Met iedere gemeente apart worden prestatieafspraken gemaakt, opgedeeld in meerjarige afspraken en jaarschijven. De huurdersorganisatie is een belangrijke gesprekspartner hierin.

Met de gemeente Zwolle wordt veel op projectbasis samengewerkt. In de gemeente Zwolle gaat het onder andere om samenwerkingsafspraken rondom vroegsignalering en projecten rondom het thema wonen en zorg. Daarnaast wordt met de gemeente Zwolle samengewerkt in de Alliantie Smart Zwolle, een samenwerkingsverband met maatschappelijke en commerciële partijen en overheid op het gebied van de

inzet van slimme technologie ten behoeve van het verbeteren van de leefbaarheid en vitaliteit van de stad. Tevens wordt in Zwolle samengewerkt binnen het reeds genoemde Concilium en WWZ038.

COLLEGA-CORPORATIES

Openbaar Belang is een collega-corporatie actief in de gemeente Zwolle. Openbaar Belang zit samen met deltaWonen en SWZ aan tafel bij het opstellen van de meerjarige prestatieafspraken in de gemeente Zwolle.

SWZ is een collega-corporatie actief in de gemeente Zwolle. SWZ zit samen met deltaWonen en Openbaar Belang aan tafel bij het opstellen van de meerjarige prestatieafspraken in de gemeente Zwolle. SWZ en deltaWonen komen elkaar ook tegen in het samenwerkingsverband Alliantie Smart Zwolle en in de samenwerking op het gebied van wonen zorg.

Beter Wonen Ijsselmuiden is een collega-corporatie actief in de gemeente Kampen. Beter Wonen zit samen met deltaWonen aan tafel bij het opstellen van de meerjarige prestatieafspraken in de gemeente Kampen. Beter Wonen en deltaWonen komen elkaar tegen in de werkgroep huisvesting bijzondere doelgroepen (HBD) waar samengewerkt wordt aan vraagstukken met betrekking tot huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Omnia Wonen is een collega-corporatie actief in de gemeente Oldebroek. Omnia Wonen zit samen met deltaWonen aan tafel bij het opstellen van meerjarige prestatieafspraken in de gemeente Oldebroek.

ZORG- EN WELZIJNINSTELLINGEN

Driezorg is een zorgpartij in Zwolle die actief is op het gebied van ouderenzorg. deltaWonen werkt samen met Driezorg rondom het huisvesten van bijzondere doelgroepen die een zorgvraag of lichamelijke beperking hebben of statushouder zijn.

De Kern is een maatschappelijke dienstverlener actief in Kampen en Zwolle. In Kampen werken deltaWonen en de Kern samen in het project ‘ff buurten’ waarin samen zij samen met andere organisaties op pad gaat in de buurt om te peilen hoe het wonen wordt ervaren door huurders.

Ijsselheem is een zorgpartij die ondersteuning biedt aan ouderen bij wonen, zorg en welzijn in Kampen en Zwolle. Ijsselheem biedt 24-uurs begeleiding in een wooncomplex van deltaWonen.

Limor is een landelijke instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie. deltaWonen werkt samen met Limor rondom het huisvesten van bijzondere doelgroepen die een zorgvraag of lichamelijke beperking hebben of statushouder zijn.

Travers is een welzijnspartij in Zwolle die werkt aan leefbare buurten en vitale, veilige wijken. Travers biedt in Zwolle buurtbemiddeling aan in geval van ergernissen en conflicten met buren.

RIBW Groep Overijssel is een zorginstelling in Overijssel die ambulante begeleiding biedt. deltaWonen werkt samen met RIBW rondom het huisvesten van bijzondere doelgroepen die een zorgvraag of lichamelijke beperking hebben of statushouder zijn. Daarnaast zijn deltaWonen en RIBW betrokken bij het project Community 4.2 waar jongeren met psychische kwetsbaarheid samenwonen met studenten.

ONDERHOUD- EN VASTGOEDPARTIJEN

Salverda Bouw en Nijhuis bouw zijn twee vastgoedpartijen die werkzaam zijn in Zwolle. Salverda doet onder andere projecten voor deltaWonen omtrent onderhoud en energetische renovatie van woningen. Nijhuis heeft onder andere diverse woningbouwontwikkelingen gerealiseerd. Salverda en Nijhuis hebben een principe verdeling qua gebied en werkzaamheden.

BPD Bouwfonds Gebiedsontwikkeling is een gebiedsontwikkelaar met onder andere een regio kantoor in Zwolle. deltaWonen en BPD werken onder andere samen bij de herontwikkeling van het gebied rondom de Zwolse wijk Kamperpoort en de Zwolse Spoorzone.

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden

Gemiddeld scoort deltaWonen een **6,9** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de prestaties op alle thema's van de prestatieafspraken met een gemiddelde van een 6,9. Hieronder is per thema het oordeel van de belanghebbenden uiteengezet.

DE PRESTATIES VAN DE CORPORATIE

THEMA 1: STERKE GROEISTAD EN MODERNE WOONSTAD: OMVANG EN SAMENSTELLING SOCIALE VOORRAAD

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 6,7.

Huurders

Er is een tekort aan betaalbare woningen voor sociale huurders. De huurdersorganisatie ziet dat deltaWonen zich inzet om meer woningen te realiseren, maar ziet ook dat de corporatie beperkt wordt in haar mogelijkheden door het gebrek aan grondposities. DeltaWonen zou daarom meer kunnen kijken naar alternatieve opties. Door de huurders wordt hier bijvoorbeeld tijdelijke woningen genoemd.

Gemeenten

De gemeente Zwolle noemt dat het halen van opgaven zoals nieuwbouw afhankelijk is van gemeente en beleid. Uitleggebieden zijn schaars waardoor de nadruk ligt op binnenstedelijk bouwen. Voor corporaties is het lastig om in binnenstedelijke posities de rol van de corporatie er goed in te krijgen door de aanwezigheid van beleggers en ontwikkelaars. Dit maakt het vinden van geschikte locaties om te bouwen een complexe situatie. Binnen het Concilium wordt hierover door Zwolse corporaties over gediscussieerd. DeltaWonen probeert de positie van de corporaties binnen het Concilium veilig te stellen, met als doelstelling dat minimaal 20% van het woningaanbod sociale huur is.

De gemeente Kampen heeft behoefte aan een open en verdiepend gesprek over bouwmogelijkheden. Zijn er bijvoorbeeld mogelijkheden als de gemeente Kampen de grondprijs kan verlagen dat deltaWonen wat extra kan leveren? Het is belangrijk om hierin transparant te zijn en uit te vogelen hoe beide partijen elkaar kunnen helpen.

In de gemeente Oldebroek mag deltaWonen niet actief bouwen doordat de gemeente in een andere woningmarktregio ligt. Hierdoor heeft deltaWonen niet de mogelijkheid om nieuwbouwwoningen te realiseren. DeltaWonen vraagt vrijstelling aan om toch te mogen bouwen. In Wezep wordt momenteel gekeken naar een uitbreidingslocatie met om en nabij de 300 woningen. De gemeente hoopt dat deltaWonen hier een deel van kan oppakken.

Overige belanghebbenden

DeltaWonen gaat in Zwolle voorop als het gaat om nieuwbouw en een schaalsprong in de woningbouw. DeltaWonen heeft hiervoor de kracht en capaciteit en neemt haar partners mee in dit proces.

Er zijn beperkte mogelijkheden tot nieuwbouw. Probeer daarom op een creatieve manier naar andere oplossingen te zoeken in bestaand stedelijk gebied. Daar liggen ook kansen en de ingrediënten zijn er. Snel meer kleine woningen realiseren lijkt de oplossing, maar vergeet niet dat kwaliteit in grote wijken met veel kleine woningen een probleem kan geven. Dan kan er een onprettige leefomgeving ontstaan.

THEMA 2: SOLIDAIRE LEEFSTAD: WOONRUIMTEVERDELING, BETAALBAARHEID, LEEFBAARHEID, WONEN & ZORG

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 6,8.

Huurders

Het CBR heeft te horen gekregen dat er bij klachten over de gemengde woonvormen een gebrek aan duidelijkheid is bij wie ze terecht kunnen bij overlast: is dat de gemeente, de verhuurder of de zorginstelling.

Het werken met de gebiedsteams heeft meer vorm en inhoud gekregen en wordt ervaren als een mooie stap. Wel is het voor huurders niet altijd duidelijk waar zij met klachten terecht kunnen als ze er met de gebiedsteams niet uitkomen. DeltaWonen is al bezig om dit verder in te regelen.

Gemeenten

De gemeente Zwolle ziet dat deltaWonen voorop loopt als het gaat om vernieuwing in het woonproduct.

De gemeente Kampen wil met haar beleid graag meer richting het werken vanuit wijkvisies. De gebiedsteams van deltaWonen passen hier uitstekend bij. In de gemeente Flevowijk wordt gezamenlijk gekeken naar de invulling van de wijkvisie en wordt de maatschappelijke rol van deltaWonen hierin opgepakt. Dit biedt een mooie testcase om het gezamenlijk belang hierin op te pakken en samenwerking verder uit te werken. Daarnaast geeft de gemeente deltaWonen mee dat het wat meer andere type woonvormen mag aanbieden dan wel bouwen. De gemeente roemt verder de intrinsieke motivatie die deltaWonen toont bij het nakomen en realiseren van afspraken, bijvoorbeeld bij het invullen van de opgave huisvesten statushouders. DeltaWonen toont hierin samen met collega-corporatie Beter Wonen een hands-on mentaliteit om zoveel mogelijk statushouders te huisvesten.

Gemeente Oldebroek is samen met de provincie een pilot gestart op het gebied van het bevorderen van de doorstroming. Onderzoek loopt naar wat een passende woning is voor de verschillende doelgroepen. DeltaWonen is aangehaakt op dit onderzoek en heeft een bijdrage geleverd aan de gemeentelijke visie op wonen, welzijn en zorg. Verder heeft deltaWonen woningbezit in enkele sociale wijken met problematiek in Wezep. Hier moet blijvende aandacht voor zijn.

Overige belanghebbenden

De opzet en het werken met gebiedsteams wordt door de partners van deltaWonen ervaren als prettig. Er wordt door deltaWonen nauw samengewerkt met diverse collega-corporaties, gemeenten en zorg- en welzijnspartijen op het gebied van WMO. De uitdaging ligt in de verbreding van de rol van de gebiedsteams met aandacht voor de rol in relatie tot andere partijen.

DeltaWonen durft stappen te zetten als het gaat om het huisvesten van bijzondere doelgroepen in combinatie met vernieuwende woonvormen. De lessons learned en best practices worden meegenomen in nieuwe projecten.

Met corporaties wordt samengewerkt om de taakstelling van het huisvesten van statushouders in de gemeenten voor elkaar te krijgen. Bij het huisvesten van statushouders zou deltaWonen nog aan impact kunnen groeien in de gemeente Zwolle gezien de grote opgave.

THEMA 3: DUURZAME DELTASTAD: ENERGIETRANSITIE, KLIMAATADAPTATIE, CIRCULARITEIT

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 7,1.

Huurders

DeltaWonen heeft grote ambities op het gebied van duurzaamheid en energietransitie en maakt dit ook grotendeels waar. De afgelopen jaren is de energietransitie in een stroomversnelling gekomen. Renovatie, inclusief energetische maatregelen, gaat goed.

Aan de zachte kant van energietransitie valt nog veel winst te behalen. dW is een vooruitstrevende corporatie die innovatie en circulatie hoog in het vaandel heeft staan. Het gevolg is dat de gewone huurder vaak niet begrijpt wat dit inhoudt. In het nieuwe duurzaamheidsbeleid krijgt energiebewustzijn onder huurders meer aandacht.

Gemeenten

DeltaWonen verduurzaamt/ renoveert woningen naar tevredenheid. DeltaWonen hanteert een strak investeringsprogramma met de nadruk op oplossingen die weinig kosten en weinig belasting hebben voor de huurder, maar wel veel effect sorteren. DeltaWonen loopt voor bij de realisatie van energieneutrale en energieleverende nieuwbouwwoningen en bij circulair bouwen.

Daarnaast probeert deltaWonen steeds meer datagedreven te werk te gaan en daarbij gedrag van bewoners te monitoren om te kijken wat het effect is van voor en na de verduurzaming.

Overige belanghebbenden

DeltaWonen loopt voorop als het gaat om duurzaamheid en circulariteit. De prestaties op het gebied van duurzaamheid en circulariteit worden als zeer goed ervaren, met name de inzet op de vele experimenten middels proeftuinen en innovatieprojecten. Opgedane kennis hierin wordt in het netwerk met de partners gedeeld.

Let wel, de zachte kant van duurzaamheid kan soms beter. Het is belangrijk om huurders duidelijk te informeren en mee te nemen in het verduurzamingsproces. Wat is nou de invloed van de maatregelen en hoe kan de bewoner zelf bijdragen aan duurzaamheid?

DE RELATIE EN COMMUNICATIE MET DE CORPORATIE

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 7,0.

In de schriftelijke enquêtes is aan de belanghebbenden gevraagd om deltaWonen in een aantal steekwoorden te typeren. Onderstaand plaatje laat zien dat belanghebbenden deltaWonen vooral als een betrouwbare en professionele organisatie typeren.

Huurders

De intentie van deltaWonen is goed en de Centrale Bewonersraad wordt over het algemeen betrokken, maar deltaWonen gaat soms voorbij aan het goede gesprek met de Centrale Bewonersraad. Het gebeurt dat informatie niet tijdig en onvoldoende wordt aangeleverd.

Gemeente

Alle gemeenten geven aan dat de samenwerking en communicatie met deltaWonen constructief verloopt. Zowel bestuurlijk als ambtelijk overleg verloopt goed. De gemeente Kampen geeft aan dat er wel wat vaker contact en samenwerking tussen gemeente en deltaWonen mag zijn, los gezien van de prestatieafspraken. Bijvoorbeeld het delen van (lange termijn) visie, idee, plan of probleem. Hoe kan je elkaar versterken, ook in kennis en kunde?

Overige belanghebbenden

Door overige partijen als collega-corporaties, vastgoed- en welzijnspartijen wordt positief gereageerd op de communicatie en samenwerking met deltaWonen. Samenwerkingen op strategisch en tactisch niveau wordt als constructief en prettig ervaren. DeltaWonen is erg gericht op het zoeken van de samenwerking met partners. Hierbinnen wordt vaak gezocht naar de gemeenschappelijke deler. De klant staat dan ook echt voorop, alsmede de complexiteit van de klant. Op management- en directieniveau vinden scherpe discussies plaats, maar dit is altijd met wederzijds respect.

DE INVLOED OP HET BELEID

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 6,8.

Huurders

deltaWonen neemt de Centrale Bewonersraad goed mee in de beleidsvorming rondom de huren. Bij de visie op wonen en zorg is de Centrale Bewonersraad voor zover ze weten niet meegenomen. Ook in de beleidsvorming rondom het opstellen van het ondernemingsplan Groei en Geluk mag deltaWonen de Centrale Bewonersraad actiever meenemen is de beeldvorming van de Centrale Bewonersraad. De Centrale Bewonersraad is uitgenodigd voor de stakeholdersbijeekomst in juni 2018 over de strategie en het koersdocument Groei en Geluk.

Gemeente

De gemeente Zwolle is goed aan de voorkant betrokken geweest bij beleidsvorming en heeft input kunnen leveren op de beleidsvorming van deltaWonen.

De gemeente Kampen en Oldebroek geven aan dat ze aan de voorkant niet betrokken zijn geweest bij de beleidsvorming, zover bekend. Wel zijn ze geïnformeerd over het beleid. De gewenste dialoog heeft niet of onvoldoende plaatsgevonden en de gemeenten hebben onvoldoende de mogelijkheid gekregen om input te leveren of te evalueren. Zij geven aan dit wel graag in de toekomst te willen.

Overige belanghebbenden

Belanghebbenden in het netwerk van deltaWonen zijn in de beleidsvorming zowel bestuurlijk meegenomen als in een themasessie waarin zij input hebben mogen leveren op de beleidsvorming. Dit wordt gewaardeerd. DeltaWonen wordt gezien als een ambitieuze, waardegedreven en vooruitstrevende partij die lef toont en vraagstukken proactief aanpakt in het maatschappelijke werkveld. Dit is ook goed terug te zien in het beleid.

2.3 Verbeterpunten volgens Belanghebbenden

VERBETERPUNTEN VOLGENS DE HUURDERS

- Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Kijk eerst naar de ‘gewone’ huurder en integrale betaalbaarheid van het huren. Denk in termen van partnerschap.
- Betrek de Centrale Bewonersraad meer aan de voorkant van de beleidsontwikkeling. Geef hun daadwerkelijk invloed.
- Stop voorlopig met huurverhogingen.
- Beter luisteren en overleggen met complexbewoners over onderhoud van tuinen.

VERBETERPUNTEN VOLGENS DE GEMEENTE

- DeltaWonen kan soms wat verwijtend zijn over lopende zaken naar de gemeente Kampen toe. Een vruchtbare houding is een positievere insteek van 'hoe kunnen we zaken verbeteren?'
- Neem gemeente Oldebroek eerder mee in het opstellen van visie en beleid.
- Minder schuilen achter wat niet zou mogen en meer lef tonen.

VERBETERPUNTEN VOLGENS OVERIGE BELANGHEBBENDEN

- 'Klein aan de voorkant, groot aan de achterkant' nog meer vorm geven.
- Duidelijke communiceren over de voortgang van projecten.
- Nog meer de regierol oppakken.
- Probeer nog meer te opereren vanuit de samenwerking en gedeelde belangen.
- Doorpakken op passende huisvesting voor ouderen met een (toekomstige) zorgvraag.
- Meer aandacht voor circulair (ver-)bouwen en kansen voor stedelijke biodiversiteit in het vastgoed van deltaWonen.
- deltaWonen is beperkt zichtbaar in het sociale domein. Als grote speler zou zij meer initiatief kunnen nemen in de Hervormingsagenda van de gemeente Zwolle.
- Aandacht voor bijzondere doelgroepen: het bieden van voldoende maatwerkoplossingen en voldoende betaalbare huurwoningen voor mensen met lage inkomens.
- Blijf bewoners betrekken in de beleidsvorming en projectvoortgang
- Meer publiceren over gave innovatieve projecten

2.4 Mening van gemeente en huurders over kwaliteit en proces prestatieafspraken

Huurders

Over het algemeen is er in de drie gemeenten veel voorbereiding geweest waarbij het soms ontbrak aan gelijkwaardigheid tussen partijen. Het proces van totstandkoming van de prestatieafspraken en jaarschijven vindt onder regie van de gemeente plaats. De CBR vindt dat haar rol in dit proces te beperkt is. Daarnaast zijn afspraken niet altijd SMART geformuleerd. Het beeld van de CBR is als volgt:

In de gemeente Zwolle wordt de dialoog soms gemist in het proces. In Zwolle hebben de huurdersorganisaties van de drie corporaties zich verenigd. Er wordt samen opgetrokken. Het is moeilijk voor de CBR om als gelijkwaardige partij aan tafel te zitten. Dit ligt onder andere aan de informatievoorziening. De informatievoorziening komt vaak te kort voor de afspraak. De voorbereidingstijd is te kort om te kunnen sparren met de achterban. Er bestaat behoefte om aan de voorkant meer meegenomen te worden.

In de gemeente Kampen was de voorbereiding goed. De CBR werd goed geïnformeerd. Naarmate het proces vorderde, werd het meer in elkaar geduwd ten koste van de gelijkwaardigheid. Dan werd gebruik gemaakt van kennis en macht. Dit is uitgesproken en in overleg opgelost. De huurdersorganisatie had evenwel meer dialoog gewenst.

In de gemeente Oldebroek wordt een sterke dialoog gevoeld en de omgang met elkaar is goed, met wederzijds respect. Overleg is constructief.

Gemeenten

Proces en kwaliteit van de afspraken wordt positief gewaardeerd. Gemeente Oldebroek geeft aan dat het eind vorig jaar even heeft 'geknetterd' tussen de partijen omdat er een verschil van inzicht was, maar wordt er nu coöperatief samengewerkt. Er is sprake van een positieve flow.

Gemeente Zwolle geeft aan dat zowel het proces van de prestatieafspraken als de kwaliteit als zeer positief wordt ervaren. De volgende keer mogen de afspraken wel bondiger en concreter worden

opgesteld. Daarnaast blijft het monitoren van de afspraken een worsteling voor wat betreft inhoud en criteria.

Gemeente Kampen geeft aan dat het proces rondom de prestatieafspraken goed is verlopen met voldoende inspraak. De afspraken zijn concreet en beheersbaar en de kwaliteit is goed. deltaWonen laat een zien te beschikken over een goede portie intrinsieke motivatie om afspraken uit te voeren en waar mogelijk verder te gaan. Deze hands-on mentaliteit wordt gewaardeerd.

Zoals aangegeven in de inleiding van dit hoofdstuk zijn de belanghebbenden gevraagd een (cijfermatig) oordeel te geven over:

- De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- De verbeterpunten voor de corporatie;
- Het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken.

Dit cijfermatige oordeel is in onderstaande tabel opgenomen.

Tevredenheid van belanghebbenden		***Huurdersorganisatie***	***Gemeenten***	***Overige Belanghebbenden***	***Gemiddeld cijfer***
2.1	**Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties**				
2.1.1	Thema 1: sterke groeistad en moderne woonstad: omvang en samenstelling sociale voorraad	7,0	6,0	7,0	6,7
2.1.2	Thema 2: solidaire leefstad: woonruimteverdeling, betaalbaarheid, leefbaarheid, wonen & zorg	6,0	7,0	7,4	6,8
2.1.3	Thema 3: Duurzame deltastad: energietransitie, klimaatadaptatie, circulariteit	6,8	7,2	7,4	7,1
Totaal tevredenheid over de prestaties		**6,6**	**6,7**	**7,3**	**6,9**
2.2	Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	6,3	7,1	7,7	7,0
2.3	Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,5	6,8	7,0	6,8
Eindcijfer		**6,5**	**6,8**	**7,3**	**6,9**

Tabel 2: beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

3 Presteren naar Vermogen

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie de *vermogensinzet*. Dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, passend bij de externe opgaven gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context.

3.1 Beoordeling van de vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

Met vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. deltaWonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. Ten opzichte van het ijkpunt oordeelt de commissie dat er twee pluspunten dienen te worden toegekend vanwege:

De corporatie heeft een fors investeringsprogramma gericht op de ontwikkeling van nieuwbouw en herstructurering (verduurzaming) van bestaand bezit. Hier staat in verhouding een beperkt verkoopprogramma tegenover. Dit betekent dat de financieringsbehoefte flink is gestegen en deltaWonen heeft daarvoor aanvullend budget opgehaald. Het investeringsprogramma is in scenario's en varianten doorgerekend en is financieel haalbaar. De visitatiecommissie ziet een gemotiveerd en onderbouwd investeringsprogramma dat past bij de opgaven.

Met het vervallen van de verhuurdersheffing komt een groot bedrag vrij dat deltaWonen graag inzet om de verduurzaming van de woningvoorraad te versnellen. Hiertoe onderzoekt de corporatie een viertal opties. Dit laat zien dat de corporatie haar financiële middelen aangrijpt voor de voorliggende opgave.

De visitatiecommissie geeft geen oordeel over de financiële continuïteit van de corporatie. Wel wordt er nagegaan of Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) in de jaren waarop de visitatie betrekking heeft, opmerkingen heeft gemaakt over de financiële continuïteit. Uit de oordeelsbrieven komt naar voren dat de externe toezichthouders geen interventies hebben uitgevoerd omtrent de financiële continuïteit en bescherming van het maatschappelijk vermogen. Het WSW geeft aan dat deltaWonen een financieel gezonde groeicorporatie is met een haalbare ambitie. Dit is terug te zien in onderstaande cijfers. deltaWonen voldoet aan de financiële normen zoals hieronder weergegeven in de tabel.

Beoordelingscriteria (geconsolideerd)	Norm	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Realisatie 2021
Solvabiliteit	20% > -	70,6%	55%	56%	59%
ICR	1,40 > -	1,97	2,96	3,79	3,74
Loan to Value	< 75%	57,8%	44%	42%	39%

Liquiditeit en financieringsruimte

In 2019 heeft deltaWonen haar portefeuillestrategie vastgesteld, met de meerjarenbegroting als vertrekpunt. De portefeuillestrategie wordt jaarlijks getoetst en herijkt, mede als gevolg van bijvoorbeeld

marktwaardeontwikkelingen en andere disconteringsvoeten. In de jaarlijkse herijking worden een aantal varianten en scenario's onderzocht, met de vigerende begroting als vertrekpunt. Varianten hebben onder andere betrekking op ontwikkelingen rondom de huur (bijvoorbeeld huurbevriezing of geen inkomensafhankelijke huurverhoging), combinatie huur met verduurzaming (geen EPV voor nieuwbouwappartementen of geen huurverhoging bij verduurzaming) of geen verkoop van woningen. In het scenario denken wordt rekening gehouden met ontwikkelingen als COVID-19. De varianten en scenario's zijn doorgerekend voor een periode van 10 jaar en laten zien dat het investeringsprogramma financieel haalbaar wordt geacht. Financiële normen als de ICR en Loan to Value blijven boven vastgestelde beoordelingscriteria. Ten aanzien van de haalbaarheid van de portefeuillestrategie zijn dit ook enkele belangrijke financiële kaders. Daarnaast worden de uitgaven voor E-renovatie betaald uit de operationele kasstromen, waardoor dit een lager beslag op de vermogenspositie legt.

DeltaWonen zet met haar portefeuillestrategie in op projectontwikkeling nieuwbouw en verduurzaming van bestaand bezit (herstructurering). Hier hangen grote uitgaven mee samen waarvoor deltaWonen aanvullende leningen heeft aangetrokken. Hierdoor is de financieringsbehoefte in de afgelopen visitatieperiode flink opgelopen. Er is een groot bedrag aan netto (des-)investeringen begroot. Benodigde financiering wordt aangetrokken door het inzetten van borgstelling op toekomstige bouwinvesteringen en op bestaand huidig bezit. Daarnaast verkoopt deltaWonen jaarlijks gemiddeld 25 woningen. Verkoop dient te leiden tot betere operationele, investerings- en financieringskasstromen. In haar portefeuilleplan heeft deltaWonen haar investeringsprogramma doorgerekend voor de periode 2019 – 2028. Vanaf 2019 isoleert deltaWonen gemiddeld 500 woningen per jaar, bouwt het 2.251 nieuwe woningen (Nul-op-de-meter of BENG), worden 1.200 bestaande woningen aardgasloos gemaakt, worden 763 woningen uit de exploitatie gehaald, wordt 80% van de daken vol gelegd met PV panelen en worden 8 innovaties/ proeftuinen gerealiseerd. deltaWonen heeft haar duurzaamheidsprogramma tot 2028 doorgerekend en deze wordt financieel realiseerbaar geacht. De geïndexeerde uitgaven bedragen circa € 552 miljoen voor nieuwbouw, € 283 miljoen voor E-renovatie (toepassen van verduurzamingsmaatregelen) en € 240 miljoen voor onderhoud. DeltaWonen motiveert de maatschappelijke effecten van haar investeringsprogramma op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en transformatie om de kwaliteit van de woningvoorraad te verbeteren.

Voor de periode na 2050 stelt deltaWonen diverse scenario's op in relatie tot de investeringsruimte en financiële parameters als de ICR. Hierin kijkt deltaWonen ook naar een scenario met een minder hoge CO_2 ambitie. Door de CO_2-verbeteringen en besparingen kan deltaWonen conform de landelijke overeenkomst tussen Aedes en de Woonbond een huurverhoging vragen. Daarmee kan een dekking worden opgeleverd voor een deel van de energietransitie.

Met het vervallen van de verhuurdersheffing is er een flink kapitaal (circa € 100 miljoen) vrijgekomen. Door de afschaf van de verhuurdersheffing is de Vennootschapsbelasting wel hoger. Dus de vrijval van € 100 miljoen is niet voor de volle 100% inzetbaar voor verduurzaming en nieuwbouw. DeltaWonen heeft in 2020 een viertal opties onderzocht waarop zij het vrijgekomen geld wil inzetten:

- Versnellen: Label A minimaal eind 2024
- Meer woningen gasloos maken en daardoor betere aansluiting op gemeentelijk beleid
- Mix: diverse maatregelen om optimaal CO_2 te reduceren
- Mix: niet alleen inzet op CO_2-reductie, maar bijvoorbeeld ook op woonlasten

Daarmee laat de corporatie zien dat het mogelijke financiële middelen aangrijpt om de verduurzaming van de woningvoorraad te stimuleren.

Doelmatigheid is de verhouding tussen de prestaties of activiteiten enerzijds, en de hiervoor ingezette middelen anderzijds. Welke visie de corporatie op doelmatigheid heeft en hoe de corporatie dit invult wordt beoordeeld als onderdeel van de vermogensinzet.

Om de benchmarkpositie van de corporaties op een toegankelijke manier weer te geven, zijn er per prestatieveld drie klassen: A, B en C. Uitgangspunt is dat per klasse een derde van de deelnemende corporaties is ondergebracht. De best presterende corporaties krijgen een A, de corporaties daaronder een B en de overige groep een C.

Aedes Benchmark	***2021***	***2020***	***2019***	***2018***
Score bedrijfslasten	**B**	**A**	**A**	**A**

Tabel 3: scores Aedes benchmark

DeltaWonen probeert het niveau van haar bedrijfslasten laag te houden. De bedrijfslasten zijn namelijk mede bepalend voor de ruimte in de operationele kasstromen, en daarmee het beschikbare vermogen om maatschappelijk te investeren. Des te lager de bedrijfslasten, des te meer geld beschikbaar voor de realisatie van maatschappelijke ambities. DeltaWonen doet dit door continu te zoeken naar manieren om de werkprocessen te optimaliseren en tegelijkertijd de dienstverlening te verbeteren. Zo is er een flinke slag gemaakt in het verbeteren van data en proceskwaliteit en is een woonruimteverdeelsysteem geïmplementeerd. De bedrijfslasten lagen in de jaren 2018 - 2021 dan ook onder de vastgestelde norm per vhe. Voor de periode 2018 – 2020 werd deltaWonen hiervoor beloond met een A, voor 2021 is dit een B. deltaWonen is van een A-status naar een B-status gegaan doordat de indirecte kosten in de functionele winst- en verliesrekening op een andere manier toegerekend zijn aan de verschillende activiteiten. De toerekening vindt nu plaats op basis van activiteiten fte. De corporatie heeft hiervoor gekozen – op advies van de accountant – omdat zo de bedrijfslasten beter te vergelijken zijn met andere woningcorporaties. Het gevolg hiervan is dat de bedrijfslasten met € 15,- iets boven het landelijk gemiddelde liggen.

DeltaWonen blijft sturen op verbeteringen in haar werkproces en daarmee op doelmatigheid. Zo heeft deltaWonen een visie op waardesturing, die in 2020 is geactualiseerd. Uitgangspunt is wijk- en gebiedsgericht werken. Er wordt gekeken naar woningen en woningencomplexen vanuit de context en opgaven in de wijk. Dit heeft geresulteerd in een verandering in het proces van vastgoedsturing. Daarnaast heeft deltaWonen een nieuwe afdeling opgezet: ICT/ Brein. Met de totstandkoming van dit team is structurele vorm gegeven aan uitdagingen op digitaal vlak en datagebied. Data wordt in toenemende mate ingezet bij het datagedreven sturen en daarmee realiseren van strategische doelstellingen. Aandachtspunt hierbij is privacy en het voldoen aan AVG wetgeving door de hoeveelheid data en mogelijk te leggen relaties daartussen en mogelijke herleidbaarheid naar individuen.

Perspectief	***Gemiddeld cijfer***	***Weging***	***Eindcijfer per perspectief***
Presteren naar Vermogen			
Vermogensinzet	8,0	100%	**8,0**

Tabel 4: beoordeling Presteren naar Vermogen

4 Governance van maatschappelijk presteren

Het perspectief Governance van maatschappelijk presteren bestaat uit drie onderdelen:

1. Strategievorming en sturing op prestaties.
2. Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen.
3. Externe legitimatie en verantwoording.

4.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële- en risicochecks, dat doet immers de Autoriteit woningcorporaties. De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk.

De commissie waardeert dit onderdeel gemiddeld met een 7,0.

4.1.1 Strategievorming

De commissie beoordeelt het onderdeel Plan met een 7,0.

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

DeltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie één pluspunt toe, vanwege:

> DeltaWonen heeft een duidelijke en samenhangende visie die past bij de maatschappelijke uitdagingen (tekort aan woningen en verduurzaming). De visie is vertaald naar vijf strategische pijlers waaraan de organisatie haar bedrijfsvoering en dienstverlening hangt. Vanuit de doelstellingen, voortvloeiend uit de strategische pijlers, heeft deltaWonen de aanpak hiernaartoe geformuleerd. In de koers komt de 'why', 'how' en 'what' duidelijk naar voren.

DeltaWonen stippelt in haar Koersplan Groei en Geluk de strategische route uit die de corporatie bewandelt. In 2018 heeft de corporatie haar eerste versie van het Koersplan gepresenteerd welke in 2020 is geüpdatet. DeltaWonen heeft hierin haar positie en maatschappelijke meerwaarde als woningcorporatie herbezonnen. Immers, nieuwe inzichten leiden tot nieuwe wegen. deltaWonen wil aansluiten bij actuele technologische, wetenschappelijke, klimatologische en sociologische ontwikkelingen. Het Koersplan dient dan ook als richtinggevend kader dat jaarlijks herziend wordt. Om invulling te geven aan haar strategische richting heeft deltaWonen vijf strategische pijlers geformuleerd en uitgewerkt. Per strategische doelstelling is een aantal maatregelen geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen. De corporatie monitort de voortgang op de doelstellingen in haar kwartaalrapportages.

Het Koersplan biedt een mooie vertaling van de visie van deltaWonen naar de strategie, maar de commissie mist soms nog wat diepgang. Zo zou de commissie graag zien hoe deltaWonen kijkt naar de ontwikkeling in de samenleving en de ontwikkelingen in de buurten/ wijken. Een onderbouwde visie op de samenleving in 2050 en buurten/ wijken van de toekomst biedt een mooi kader. Wat is de behoefte van de samenleving? Hoe ga je om met nieuwkomers en hoe pak je als corporatie je rol hierin?

Ook de visie van deltaWonen op de samenwerking en inzet van het netwerk mag duidelijker naar voren komen in het beleid. DeltaWonen profileert zich als netwerkorganisatie en dit ziet de commissie ook

duidelijk terug in de gesprekken, maar beperkt op papier. Hoe profileert deltaWonen zich als netwerkorganisatie en wat is de maatschappelijke meerwaarde? Hoe kan de denkkracht van de partners in het netwerk verder worden gebruikt om de eigen ambities te realiseren?

4.1.2 Sturing op prestaties

De commissie beoordeelt het onderdeel Check met een 7,0.

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen volgt van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

deltaWonen voldoet ten minste aan het ijkpunt voor een 6.

Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie één pluspunt toe, vanwege:

DeltaWonen heeft een compleet en uitgebreid monitoringssysteem waarin de volkshuisvestelijke prestaties in relatie tot de (prestatie)afspraken duidelijk te volgen zijn. Ook wordt periodiek met behulp van dashboarding stilgestaan bij de financiële continuïteit.

Om de doelstellingen uit het koersplan Groei en Geluk te beoordelen, erop te sturen en te meten, maakt deltaWonen gebruik van uitgebreide kwartaalrapportages. Deze rapportages geven inzicht in de ontwikkelingen uit de afgelopen periode, de volkshuisvestelijke prestaties en het borgen van de financiële continuïteit. Per doelstelling wordt uitgebreid stilgestaan bij de voortgang ten opzichte van het vorige kwartaal. Ook de voortgang van de realisatie van de projecten wordt uitvoerig beschreven.

Om het resultaat, de realisatie en de voortgang op de strategische doelstellingen en dito maatregelen te beschrijven en te monitoren gebruikt deltaWonen KPI's en een dashboard. Bij afwijking van de voorgenomen maatschappelijke prestatie beschrijft deltaWonen wat nodig is om het resultaat alsnog te behalen. De doelstellingen uit het Koersplan zijn SMART opgesteld en worden gemeten aan de hand van de KPI's en het dashboard. Dit levert in één oogopslag een duidelijk beeld op van de stand van zaken en voortgang op de volkshuisvestelijke thema's en de financiële ratio's.

DeltaWonen inventariseert ieder kwartaal de risico-ontwikkeling en neemt dit op in de risicoparagraaf. Door het formuleren en treffen van beheersmaatregelen is de corporatie goed voorbereid op mogelijke tegenslagen. Een goed risicomanagement zorgt ervoor dat afwijkingen tijdig kunnen worden geadresseerd en opgevangen.

De kwartaalrapportages worden periodiek besproken met de Raad van Commissarissen. Dit geeft de Raad de mogelijkheid om aangehaakt te blijven op de voortgang en juiste invulling van de realisatie van de prestatieafspraken.

De kwartaalrapportages geven een duidelijk beeld van het functioneren van de corporatie. De visitatiecommissie beschouwt de volledigheid van de kwartaalrapportages als een pluspunt.

4.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden, hoe vervult de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol? Heeft de raad van commissarissen een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betrekt de raad van commissarissen het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming,

monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De commissie waardeert dit onderdeel gemiddeld met een 7,0.

DeltaWonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie kent één pluspunt toe, vanwege:

> De raad heeft de afgelopen visitatieperiode verder invulling gegeven aan haar vierde rol *'in verbinding met belanghebbenden'* zoals vastgelegd in de visie op toezichthouden en hier ook in een zelfevaluatie op gereflecteerd. Resultaat is dat de raad op een actievere wijze haar maatschappelijke rol in het netwerk inneemt en vaker en intensiever contact zoekt met partners in het netwerk aangaande beleids- en strategievorming. Een mooie ontwikkeling en vertrekpunt voor verdere invulling in de komende visitatieperiode.

De Raad heeft in de afgelopen visitatieperiode haar rol als toezichthouder, klankbord en werkgever naar behoren uitgevoerd. In haar periodieke vergaderingen ziet de Raad toe op de voortgang van maatschappelijke prestaties alsmede de financiële continuïteit aan de hand van de kwartaalrapportages en het dashboard. De afgelopen jaren heeft de Raad toegezien op de balans tussen ambities, de belasting van de organisatie en ontwikkelingen in het werkgebied als verduurzaming en nieuwbouw. Al met al ziet de Raad een goed functionerende, ambitieuze en aantrekkelijke werkgever die stappen maakt en maatschappelijk presteert. Verbeterpunten worden voortvarend opgepakt. Evenwel kaart de Raad haar zorgen aan omtrent het tekort in bouwlocaties en de kleine achterstanden in het (plan)matig onderhoud als gevolg van COVID-19. Dit wordt dan ook meegenomen ter discussie in gesprek met de bestuurder. Achterstanden in het (plan)matig onderhoud worden versneld opgepakt nu de situatie rondom COVID-19 dit weer toelaat. De visitatiecommissie oordeelt dat de Raad een kritisch, maar goed gebalanceerd tegengeluid laat horen richting de bestuurder en goed op de hoogte is van wat er speelt binnen deltaWonen.

De Raad ziet naast haar traditionele rol als toezichthouder, klankbord en werkgever een vierde rol voor zich weggelegd: de Raad in verbinding met de interne en externe belanghebbenden. De Raad geeft aan het belangrijk te vinden te weten wat er leeft en speelt onder zowel interne als externe belanghebbenden van deltaWonen. Dit belang wordt in de visitatiedag ook duidelijk onderschreven door interne en externe belanghebbenden. DeltaWonen profileert zich als een netwerkorganisatie. Vanuit dit gedachtegoed is het voor de Raad een uitdaging om het gesprek over de maatschappelijke prestaties van deltaWonen integraal te voeren met betrokken, relevante partijen in het netwerk. Zo woont de Raad diverse bijeenkomsten van externe belanghebbenden bij, heeft het themalunches met medewerkers en is er een Brede Ontmoeting tussen bestuur, managementteam, ondernemingsraad en de Centrale Bewonersraad. Met de Brede Ontmoeting blijft de Raad op de hoogte van wat er speelt onder huurders. De Raad vindt het belangrijk om beleid en strategie te spiegelen aan het idee en beeld van de huurders bij het beleid. Zo kan het beleid beoordeeld worden op efficiëntie, resultaat en wenselijkheid. Door de Brede Ontmoeting te faciliteren wordt transparantie en verbinding gestimuleerd.

De Raad maakt periodiek gebruik van een Benen Op Tafel (BOT) overleg. Hierin worden actuele vraagstukken besproken zonder een vooraf vastgestelde agenda. De CBR sluit wel eens aan bij deze overleggen. Hierdoor wordt er een betere relatie ontwikkeld. De Raad moedigt de CBR aan om met bepaalde thematiek op de proppen te komen, zodat de vraagstukken inhoudelijker van aard worden.

Op de jaarlijkse stakeholder-events zoekt de Raad de dialoog op met de belangrijkste belanghebbenden van deltaWonen over actuele onderwerpen en ontwikkelingen. Deze events maken het mogelijk om kennis en kunde uit te wisselen en aangehaakt te blijven op actuele ontwikkelingen en nieuwe wensen en behoeften. Evenwel bestaat vanuit meerdere partijen als de gemeenten, collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen de wens en behoefte aan verdiepend contact met de Raad. En dan met name het gesprek over lopende dan wel nieuwe projecten en opgaven op de lange termijn en de hieraan gelieerde aanpak en samenwerking. Het gesprek opzoeken met raden van partners in het werkgebied over hoe je elkaar het beste kan voorzien in kennis en kunde wordt gezien als een pré. Het gevoel bestaat nu dat er nog te

weinig verbinding is met alle partners. En als dit er wel is, wordt er nog te veel teruggekeken en te weinig vooruitgeblikt.

De commissie begrijpt natuurlijk ook dat het voor de Raad lastig is om de scheidslijn tussen bestuur en toezicht te bepalen. Wie zit op welke stoel? En met welke pet op zit je aan tafel? De Raad wil uiteraard niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Goede communicatie over de rolverdeling niet alleen intern binnen deltaWonen, maar ook naar belanghebbenden is hierin het sleutelwoord, zowel mondeling als schriftelijk.

4.3 De beoordeling over de externe legitimering en openbare verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betrekt bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Externe legitimatie en Openbare verantwoording zijn de twee meetpunten.

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie en Verantwoording met gemiddelde van een 7,0.

4.3.1 Externe legitimatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie met het cijfer 7,0.

De corporatie voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat zij voldoet aan de eisen van de Governancecode en de Overlegwet. Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie één pluspunt toe, vanwege:

DeltaWonen betrekt haar belanghebbenden bij de beleidsvorming. Hiervoor organiseert deltaWonen jaarlijks één of meerder bijeenkomsten waarin pijlers uit het Koersplan worden toegelicht en waar ruimte is voor aan- of opmerkingen die gebruikt kunnen worden bij de actualisatie.

DeltaWonen zet sterk in op samenwerking met belanghebbenden en betrekt belanghebbenden actief bij beleidsbeslissingen. Het belanghebbendenmanagement – wie te betrekken en op welke wijze – heeft deltaWonen vastgelegd in een stakeholdersdiagram. Hier is een onderscheid gemaakt tussen belanghebbenden die door het bestuur worden betrokken bij beleidsvorming op vastgestelde thema's en waarmee de dialoog over de uitvoering van het beleid besproken wordt, samenwerkingspartners die geïnformeerd worden over strategie en beleid en belanghebbenden die niet standaard worden geïnformeerd, maar mogelijk wel een rol spelen bij vraagstukken binnen de organisatie. Om haar belanghebbenden aangehaakt te krijgen en te houden bij beleidsvorming organiseert deltaWonen jaarlijks één of meerdere stakeholdersbijeenkomsten waarin pijlers uit het Koersplan worden toegelicht. Op- of aanmerkingen worden meegenomen in de actualisatie van het plan.

Met de Centrale Bewonersraad heeft deltaWonen periodiek constructief overleg over beleid, huurdersbelangen, leefbaarheid, prestatieafspraken en andere bewonersthematiek. Inhoudelijk is de Bewonersraad in 2020 actief betrokken geweest bij het vormgeven van het nieuwe huurbeleid van deltaWonen. Met de Bewonersraad wordt de dialoog opgezocht en geleverde input wordt meegenomen in de verdere beleidsontwikkeling. De visitatiecommissie constateert uit het gesprek met de Bewonersraad dat er behoefte is om meer aan de voorkant van beleid(-vorming) betrokken te worden. De Bewonersraad geeft aan dat participatie een open houding vraagt van beide partijen. De Bewonersraad heeft soms het gevoel dat hun invloed beperkt is. De visitatiecommissie wil deltaWonen meegeven dat meer samenwerking en dialoog op gelijkwaardig niveau kan bijdragen aan het uitbouwen van een effectieve en efficiënte samenwerking.

Sinds 2019 heeft deltaWonen een Raad van Kinderen die meedenkt over actuele vraagstukken. Zo hebben de kinderen in 2019 en 2020 ideeën gepresenteerd over hoe deltaWonen kan bijdragen aan het geluk van haar huurders en over het verminderen van eenzaamheid onder haar huurders. DeltaWonen legt op haar beurt aan de kinderen terug wat zij gaat doen met hun adviezen.

De visitatiecommissie oordeelt dat deltaWonen zich continu inspant om haar belanghebbenden te betrekken bij beleidsvorming. Op diverse manieren en in diverse samenstellingen wordt contact en dialoog gezocht. Het is voor deltaWonen nog wel een uitdaging om balans aan te brengen in de samenwerking met belanghebbenden, met name de Centrale Bewonersraad en de bewonerscommissies. Samenwerken op gelijkwaardig niveau is en blijft een uitdaging.

4.3.2 Openbare verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Openbare verantwoording met het cijfer 7,0.

Bij dit onderdeel vindt de toetsing plaats of de gerealiseerde prestaties van de corporatie vermeld staan in een openbare publicatie, en of belangrijke wijzigingen worden toegelicht. De corporatie voldoet aan het ijkpunt. Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie één pluspunt toe:

DeltaWonen houdt haar belanghebbenden op diverse manieren op de hoogte van haar activiteiten. Op de website worden relevante documenten met betrekking tot prestaties geplaatst. Daarnaast gebruikt deltaWonen ook sociale media en een maandelijkse nieuwsbrief om huurders op de hoogte te houden van voortgang op projecten.

DeltaWonen gebruikt diverse kanalen, zowel online als offline, om openbare verantwoording af te leggen over haar presteren. Op de website wordt onder andere het ondernemingsplan, de jaarverslagen en de prestatieafspraken gepubliceerd alsmede de nieuwbouw- en onderhoudsprojecten. Het ondernemingsplan geeft inzicht in de koers van de corporatie en licht de visie, ambities en doelstellingen toe. De prestatieafspraken geven weer hoe de corporatie invulling wenst te geven aan de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. Over ieder boekjaar wordt verantwoording afgelegd in het jaarverslag. Hier is onder andere in opgenomen in hoeverre de prestatieafspraken zijn gerealiseerd. Daarnaast publiceert deltaWonen op de website artikelen met verhalen die achter de deur plaatsvinden bij huurders thuis.

Ook houdt deltaWonen haar huurders op de hoogte van ontwikkelingen via sociale media.

DeltaWonen houdt haar huurders maandelijks op de hoogte met een nieuwsbrief waarin onder andere de voortgang op alle nieuwbouwprojecten worden besproken.

Perspectief	***Beoordeling volgens meetschaal***		***Gemid-deld cijfer***	***Weging***	***Eindcijfer per perspectief***
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	7,0	7,0	33%	**7,0**
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke rol RvC			7,0	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording	7,0			

Tabel 5: beoordeling Governance

Deel 3
Bijlage

Bijlage 1: Positionpaper

Samen werken aan Groei en Geluk

De kans om te groeien, de ruimte om gelukkig te zijn. Dat gunnen wij iedereen. En dit begint bij een fijn en veilig thuis. Daarom verhuurt, onderhoudt en bouwt deltaWonen betaalbare en duurzame sociale huurwoningen in Zwolle, Kampen en Oldebroek. Met zo'n 200 medewerkers werken we elke dag aan woongeluk en leefgeluk. Met passende woningen in prettige straten en wijken. Dat doen we op onze eigen verbindende, professionele, respectvolle en verrassende manier. En met hart voor ieders geluk.

Koersplan Groei en Geluk

In 2018 is ons nieuwe koersplan 'Groei en Geluk' leidend geworden voor de stappen die we zetten. Met Groei en Geluk richten we ons op de groei naar een nieuwe samenleving, waarin circulariteit en inclusiviteit de belangrijkste maatschappelijke pijlers zijn. We sluiten aan bij de regionale groeiambities van de regio Zwolle als het gaat om ondernemen, werken, leren en wonen.

In Groei en Geluk hebben we 5 strategische doelstellingen benoemd waar we de komende jaren naar toe werken:

1. Klant Voorop
   Wij verhuren, beheren en bouwen huizen voor onze klanten. Onze huizen zijn beschikbaar, betaalbaar en van goede kwaliteit. Onze klanten staan voorop bij alles dat we doen. Daarom hebben zij zeggenschap bij belangrijke beslissingen.
2. Thuis in de buurt
   Wij gaan, samen met huurders, voortdurend voorop in het creëren van sterke en duurzame buurten waar mensen zich thuis voelen en gelukkig kunnen samenleven.
3. CO-2 Neutraal
   In 2050 is deltaWonen CO2 neutraal. Wij reduceren 7 0% in de uitstoot van ons bezit. De overige 30% halen we door CO2 neutraal opgewekte energie te gebruiken.
4. Medewerkerschap
   Wij investeren in zingeving, voldoening en plezier. Vanuit ons medewerkerschap dragen wij bij, groeien wij mee en investeren wij in onze kwaliteiten en talent. Daar worden wij en onze klanten gelukkig van.
5. Fit en financieel gezond
   Wij verbeteren continu, werken doelmatig en zijn voortdurend op zoek naar het beste businessmodel. Zo kunnen wij onze ambities realiseren en blijven we ook in de toekomst fit en financieel gezond

Om de doelstellingen uit Groei en Geluk gecontroleerd en beheerst te bereiken werken we met meerjarenprogramma's, met verschillende projecten en activiteiten aan jaarlijkse sleutelresultaten.

Groeien naar de toekomst

De wereld om ons heen is de afgelopen jaren snel en sterk veranderd. Bij de invoering van de Woningwet in 2015 moesten corporaties vooral terug naar hun kerntaak, namelijk het verhuren van woningen. Echter wordt nu in toenemende mate gezien dat corporaties als sociale partner in de wijken en als aanjagers van natuurlijke wijkvernieuwing, verduurzaming en leefbaarheid een grote maatschappelijke rol vervullen. Niet alleen op het gebied van wonen, maar juist ook op het gebied van leefbaarheid.

In ons portefeuille- en assetmanagement werken we bij deltaWonen vanuit de balans tussen beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Het portefeuilleplan is onze leidraad naar: betaalbare woonlasten, goede slaagkansen voor woningzoekenden, tevreden huurders, toekomstbestendige wijken oftewel: klimaat & energieneutrale, leefbare en inclusieve buurten.

Bijdrage groei regio

De Covid-pandemie heeft het belang van een veilig thuis benadrukt. Maar met de huidige wooncrisis is deze basis lang niet meer voor iedereen zelfsprekend. De overspannen woningmarkt zorgt ervoor dat betaalbaar wonen en inclusieve wijken onder grote druk komen te staan. Ook in de regio Zwolle. De tekorten in de sociale

huur nemen sterk toe en de wachtlijsten blijven oplopen. Er ligt voor deltaWonen dan ook een forse opgave voor de komende jaren. Om aan die toenemende vraag te kunnen voldoen, willen wij de komende 10 jaar circa 2.250 woningen bouwen op in- en uitbreidingslocaties. Deze opgave hebben we uitgewerkt in ons portefeuilleplan en doorberekend in de meerjarenbegroting.

Groeien naar een inclusieve samenleving

De groeiende vraag naar woningen in de regio Zwolle biedt kansen, maar heeft ook een keerzijde: het gevaar van een in meerdere opzichten eenzijdige stad dreigt. Door steeds grotere inkomensverschillen en daarmee ongelijke maatschappelijke kansen dreigt een tweedeling van de maatschappij. Zeker als de betaalbare woningvoorraad niet op gelijke voet meegroeit met de duurdere woonsegmenten. Door te werken aan een betaalbare woningvoorraad en bij gebiedsontwikkeling afspraken met overheden en andere marktpartijen te maken over een verdeling van tenminste 30-40-30% (goedkoop-middel-duur), maken wij ons hard voor inclusieve wijken en steden waarin iedereen mee kan doen en waarin iedereen gelijke kansen heeft.

Groeien naar klimaatneutrale voorraad

Steeds vaker krijgen we te maken met de rechtstreekse gevolgen van de klimaatverandering. Urgentie ligt dan ook bij het behalen van de doelstellingen uit het klimaatakkoord. Naast de groeiopgave, is de energietransitie naar een CO2-neutrale voorraad in 2050 dan ook de grote opgave waar we binnen onze portefeuillestrategie de komende jaren voor staan. Om CO2 neutraliteit te realiseren, reduceren we 70% van de CO2-uitstoot in ons bezit. De overige 30% behalen we door CO2-neutraal opgewekte energie te gebruiken. In 2030 zal onze CO2-uitstoot 50% lager zijn dan in 1990 (en 30% lager dan 2020).

Groeien naar circulair bouwen en renoveren

Behalve dat we werken aan een energieneutrale voorraad willen we in 2030 ook dat 80% van onze nieuwbouw en renovaties circulair is. Bij circulair bouwen draait het om slim gebruik van grondstoffen en producten en om het creëren van een kringloop waarin deze grondstoffen en producten eindeloos herbruikbaar zijn. Door materialen toe te passen die al eerder zijn gebruikt. Of door nieuwe producten te gebruiken, die we later kunnen hergebruiken. Bovendien zouden we van alle gebruikte materialen inzichtelijk willen hebben wat de CO2 footprint is.
In 2018 zijn we begonnen met het uitvragen van circulariteit in de producten en werkwijze van onze samenwerkingspartners in nieuwbouw en renovatie. Daarnaast jagen we innovatie aan in de Proeftuin Circulariteit die we in 2020 gestart zijn in de Zwolse wijk Kamperpoort. We hebben een uitvraag gedaan bij marktpartijen om een bouwwerk te realiseren met als doel het testen van circulaire initiatieven, waardoor we deze initiatieven kunnen toepassen in onze nieuwbouw- en renovatieprojecten.

Samen werken aan woongeluk

Een fijn en betaalbaar huis. Wij werken er iedere dag aan, voor al onze huurders. Een thuis waar iedereen kan groeien en geluk mag voelen. Een plek waar iedere huurder zichzelf kan zijn. In een passende woning die comfortabel, veilig en toekomstgericht is. Daar zorgen wij voor. Huurders weten zelf het beste wat woongeluk voor hen betekent. Dus luisteren wij naar hen. Samen werken we aan woongeluk.

Woongeluk maken we onder andere meetbaar door de resultaten die we behalen in de verbetering van onze dienstverlening en de woningen die we toevoegen, en door de manier waarop we onze aanwezigheid en woontaken hebben georganiseerd in de wijken.

Dichtbij onze klanten

Sinds 2020 werken we met gebiedsteams, waarin uit verschillende afdelingen klantmedewerkers betrokken zijn. De klant heeft daardoor te maken met 1 team. In de gebiedsteams ligt de integrale focus op de hele wijk. Daardoor zijn we bij het verhuren van onze woningen en activiteiten op het gebied van leefbaarheid, beter in staat om precies en snel te weten wat er speelt. We kunnen zo actief inspelen op de ontwikkelingen en daarmee vragen van onze klanten voor zijn. Bovendien sluit onze dienstverlening hiermee beter aan op de sociale wijkteams en andere partners in de wijk.

Samen werken aan leefgeluk

Mensen verschillen. In achtergrond en levensfase, in dromen en woonwensen. Tegelijk wonen, werken en leven we met elkaar, mét al die verschillen. In één samenleving, in verschillende straten en wijken. Wij willen dat iedereen een thuis kan vinden in één van onze straten en wijken. Waar het veilig is en waar iedereen mee kan doen en verbinding voelt, op zijn eigen manier. Dat is leefgeluk. En daar werken we actief aan: deltaWonen, bewoners, sociale partners en marktpartijen. Samen in gesprek. Over wonen en samenleven. Over groeien en gelukkig zijn. Voor nu maar ook voor morgen.

Waardesturing

In het vastgoedsturingsproces beantwoordden we kernvragen zoals welke woningen, voor welke doelgroepen, op welke locatie, tegen welke huurprijs en met welke kwaliteit? Maar de afgelopen jaren hebben we gekeken hoe we de belangen van een inclusieve stad/wijk nog beter konden bedienen. Zo hebben we in 2020 ons vastgoedsturingsproces verder ontwikkeld tot Waardesturing 2.0. Om echt waarde te kunnen toevoegen aan de regio en in het woon en leefgeluk van onze klanten kijken we bij Waardesturing 2.0 naar de klantbehoeften, de woningen en de woningencomplexen vanuit de gehele context en opgaven in de wijk. Vanuit de principes van natuurlijke wijkvernieuwing leggen we verbinding met alle andere behoeften die er in de wijk zijn.

Medewerkers uit de gebiedsteams hebben de meeste kennis over wat er speelt in onze wijken. Daardoor weten zij ook hoe, waar en met welke producten wij het beste waarde kunnen toevoegen in het woon en leefgeluk van onze klanten, de bewoners van die wijk. Daarom hebben zij in Waardesturing 2.0 - aan wijktafels - een grote stem gekregen bij vastgoed gerelateerde beslissingen en afwegingen over wat er in een wijk of wooncomplex moet gebeuren. Daarmee komen de woonwensen van onze huurders meer centraal te staan en kunnen de bewoners in die wijken gelukkig met elkaar samenleven.

Samen voor werkgeluk

DeltaWonen vindt het belangrijk dat medewerkers gelukkig zijn in het werk. En dat zij zingeving, voldoening en plezier ervaren. Werken bij deltaWonen betekent groeien. Als mens en als professional. Daarom krijgt iedere medewerker bij deltaWonen veel ruimte om zelf met ideeën, initiatieven en experimenten te komen om het werk beter of fijner te maken. We doen ons werk op een respectvolle, professionele, verbindende en verassende manier. En we zoeken altijd naar kansen om het de volgende keer nog beter te kunnen doen.

Onze manier van werken; House Of Performance

Onze ambities en doelstellingen bereiken we door klantgericht en professioneel te werken. Bij deltaWonen hebben we daarvoor 'Onze Manier van Werken'. Dit is een set aan prioriteiten, waarden, principes en normen waarmee we in onze processen continu werken aan onze bedoeling. Deze set hebben we vastgelegd in het zogenaamde HOP-huis (House of Performance).
Door 'Onze Manier van Werken' kunnen we van waarde zijn en blijven voor onze klanten; zien we kans om te versnellen door innovatie; kunnen we continu verbeteren en is er voor medewerkers ruimte voor talent en persoonlijke groei. 'Onze Manier van Werken' geeft ons de handvatten waarmee we daadwerkelijk in staat zijn om waarde toe te voegen aan het woongeluk van onze klanten, aan het leefgeluk in onze wijken en het werkgeluk van onze medewerkers.

Continu verbeteren begint nu

DeltaWonen is zich continu aan het verbeteren en zal dat ook in de toekomst blijven doen. Met oog op de nabije toekomst zien we een aantal thema's waar we de verbetering op willen zoeken.

Allereerst op CO2 neutraliteit en circulariteit. In 2050 moet volgens wettelijke eisen de woningvoorraad CO2-neutraal zijn. De nieuwbouwwoningen die we opleveren zijn zogenaamde NOM woningen. Om goed en resultaatgericht te sturen op CO2 reductie is het doel voor de hele sector om in plaats van energielabeling, te sturen op de warmtevraag van vierkante meter. Het behalen van de CO2-doelstellingen in 2030 en 2050 is dan ook niet alleen vastgoed gerelateerd. Het hangt nauw samen met de welwillendheid en het gedrag van onze huurders en de samenwerking met gemeenten om gezamenlijk deze doelstelling te kunnen realiseren. Bij deltaWonen werken we daarom met een CO2 strategie, waarin we stapsgewijs toewerken naar de doelstelling. van 2050. Als het aankomt op de vraag 'Wat werkt nu echt als het aankomt op CO2-reductie en circulair bouwen?' zien we dat

er op dat gebied nog veel kennis en kunde te vergaren is. Behalve dat we de technologische ontwikkelingen nauwlettend in de gaten houden, proberen we middels proeftuinen en door het aanjagen van innovaties ook zelf antwoorden te vinden op deze vraag. Ook het optimaal benutten van beschikbare data zal ons daarbij gaan helpen.

Ook aan de marketingkant zien we mogelijkheden voor verbetering. Wij zijn een klantgerichte organisatie. We baseren onze keuzes op de wens en behoeften van onze klanten. Met de ontwikkeling van klantprofielen op basis van leefstijlen hebben we een mooie basis neergelegd om onze producten en diensten steeds beter op maat, wens en behoefte van de klant te kunnen aanbieden. Toch zien we mogelijkheden om in de nabije toekomst beter en meer gebruik te maken van marketing zodat de keuzes die we in aanloop naar 2030 en 2050 moeten maken, ook goed blijven aansluiten bij de (toekomstige) markt en generaties. Eén van de mogelijkheden die we zien is het gaan benutten van het potentieel aan informatie dat ligt bij de 42.455 niet - actief woningzoekenden die staan ingeschreven bij De Woningzoeker.

Tot slot zien we ontwikkelmogelijkheden op het gebied van Data- en informatiesturing. In 2018 hebben we ons aangesloten bij een initiatief van de gemeente Zwolle om op het gebied van kunstmatige intelligentie en big data een samenwerkingsverband aan te gaan onder de naam Alliantie Smart Zwolle. Hierin werken verschillende maatschappelijke en commerciële partijen en overheid samen om met behulp van slimme technologie (waaronder datakoppeling, -analyse en -technieken) de leefbaarheid en vitaliteit van de stad te vergroten. We hebben onze eerste stappen op dit gebied gezet met het bomenproject tegen hittestress en konden we een 1e versie opleveren van een app die inwoners helpt te kiezen voor een bepaalde wijk.
Daarnaast kunnen we, door het onderling koppelen van onze data met die van andere corporaties en gemeente, bouwprocessen efficiënter plannen en uitvoeren. Dat leidt tot minder overlast voor alle bewoners en daarmee tot meer woongeluk.

Groeien doen we samen

Ik ben trots op alle medewerkers die zich elke dag ten volle inzetten om onze ambities voor de toekomst waar te maken. Maar we kunnen de plannen niet solistisch realiseren. Daarom zijn we blij met de goede samenwerking met onze huurders en met alle maatschappelijke partnerorganisaties in ons werkgebied.
Woon-, leef- en werkgeluk is van ons samen. Door met elkaar in gesprek te blijven en open, met oog voor ieders belang, naar elkaar te luisteren en gezamenlijk te zoeken naar oplossingen, groeien we samen naar een gelukkige samenleving.

Met vriendelijke groet,

Evert Leideman
Directeur-bestuurder deltaWonen.

Bijlage 2: Geïnterviewde en geënquêteerde belanghebbenden

Directeur bestuurder

- Evert Leideman

Raad van Commissarissen

- Herman Grootelaar, voorzitter
- Mechteld van der Vleuten
- Ben van Moerkerk
- Erika Diender
- Jan Veuger
- Jan-Ernst van Driel
- Marieke Oomen
- Roland Takken
- Judy Braam

Managementteam

- Martijn Sweitser
- Menno van der Veen
- Xandra Tromp
- Harry Damman
- Agnes Ellermann-Huls

A-team

- Jeanine Veldman
- Berenda de Paus
- Bertil Zinger
- Christiaan Faber
- Elke Germers
- Erwin Stuiver
- Femke Hendrickx
- Jeroen Nieuwenhuis
- Arjen Keijzer

Ondernemingsraad

- Nicolette van Gelderen
- Arno Krosman
- Andre Wagterveld
- Anita ter Huerne
- Petra Stuitje
- Dinand Neleman
- Harm Kooiker
- Henk Hofsink

Dwarsdoorsnede personeel

- Christiaan Vos
- Francis van de Plasse
- Marieke Klein-Kanis
- Marjolein Horstman
- Karolien van der Sommen
- Annita de Leeuw

Gemeente Zwolle

- A. Dopmeijer
- R. van Dijk

Gemeente Kampen

- J.P. van der Sluis
- J. Scholten

Gemeente Oldebroek

- B. Engberts
- A. Nijhof

Collega corporaties

- W. van Erp Taalman Kip, SWZ
- S. Quint, Stichting Openbaar Belang
- H. Hoogenkamp, Beter Wonen Ijsselmuiden
- J. Clasie, Omnia Wonen

Centrale Bewonersraad

- H. Weitenberg
- M. Slok
- M. Groen

Zorg- en welzijnsinstellingen

- A.M. Journee, RIBW Groep Overijssel
- E. den Engelsman, Ijsselheem
- F. Kodden, Driezorg
- M. van Alderwegen, Zonnehuisgroep
- A. van Walstijn, Limor
- W. Bosch, Travers
- H. Bonten, De Kern

Vastgoedpartij

- J. van Antwerpen, BPD Ontwikkeling BV
- M.J. Broekhuijsen, Nijhuis Bouw BV
- A. Berends, Salverda Bouwbedrijf BV
- R. Hoekert, Mateboer

Overige belanghebbenden

- A. Hulzebosch, Deltion College
- M. Braber, Saxion
- M. Kerkdijk, Rabobank
- H. Vonk, Smart Alliantie gemeente Zwolle
- K. Haans, Witteveen en Bos

Bijlage 3: Bronnenlijst

Algemeen

- Positionpaper

Presteren naar opgaven en ambities

- Ondernemingsplannen 2015-2019 en 2020-2025
- Jaarplannen en begrotingen
- Strategische visie
- Bod van de corporatie aan de gemeente Zwolle, Kampen en Oldebroek
- Raamovereenkomst
- Prestatieafspraken met de gemeente Zwolle, Kampen en Oldebroek
- Monitors/ rapportages over de resultaten van de prestatieafspraken
- Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)
- Woonvisies van gemeente XX en actualisaties
- Uitvoeringsagenda
- Jaarverslagen 2018, 2019, 2020 en 2021 met volkshuisvestingsverslagen
- Activiteitenplannen 2018, 2019, 2020 en 2021
- Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid)
- Documenten met en over eigen doelstellingen (betaalbaarheid en verkoop)
- Strategisch voorraadbeleid/ portefeuillestrategie
- Portefeuilleplan
- Verkoopbeleid bezit
- Eigen woningmarktgegevens en woningmarktanalyses van het werkgebied
- Relevante lokale, regionale en landelijke convenanten
- Reglement inzake het slopen en treffen van ingrijpende voorzieningen woongelegenheden
- Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten

Presteren volgens belanghebbenden

- Diverse zienswijzen van gemeente en huurdersorganisaties
- Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Zwolle, Kampen en Oldebroek
- Verslagen van overleg met de gemeente en corporaties
- Klanttevredenheidsonderzoeken (KWH) 2018, 2019, 2020 en 2021
- Verslagen van overleg met de Centrale Bewonersraad
- Zienswijzen collega-corporaties

Presteren naar vermogen

- De oordeelsbrieven van Autoriteit woningcorporaties
- Aw Governance-inspecties
- Corporatiebenchmarkcentrum: overzicht kengetallen en verloop daarin
- WSW: cijfermatig perspectief en de uitslagbrief jaarrekeningen en jaarverslag
- Jaarrekeningen 2018, 2019, 2020 en 2021 en jaarverslag
- (Meerjaren-)begrotingen en financiële meerjarenramingen
- Tussentijdse rapportages KPI
- Tertiaalrapportages
- Kasstroomberekeningen en bedrijfswaardeberekeningen
- Managementdocumenten m.b.t. financiële risico's en scenario's en visie op vermogensinzet
- Managementletters
- Overzicht onrendabele investeringen
- Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
- Documenten over wijziging van de interne organisatie en efficiency
- Treasurystatuut
- Treasuryjaarplan

Governance

- Documenten over alle opgaven
- Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties
- Documenten over toezicht, inclusief agenda
- Notulen vergaderingen Raad van Commissarissen
- Themasessies
- Verslagen Auditcommissie
- Prestatieafspraken met bestuurder
- Actiepunten RvC
- Aedes benchmark resultaten
- Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen

Bijlage 4: De meetschaal

Rapportcijfers

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1 tot 10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hiernaast bij 'Benaming' aangegeven.

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling.

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Referentiekader voor plus- en minpunten

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

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

PLUSPUNTEN

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

MINPUNTEN

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming van criteria is niet limitatief en de criteria hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

Bijlage 5: De vier perspectieven toegelicht

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

De opgaven zijn in ieder geval relevant als ze door de bestuurder als zodanig zijn benoemd in het position paper en/of voortkomen uit de regionale/landelijke afspraken en/of genoemd staan bij de rijksprioriteiten.

De prestaties worden geordend naar de prestatievelden of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn verwoord en eventueel aangevuld met die uit het ondernemingsplan.

Ambities

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden.

Presteren volgens belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden. Belanghebbenden (huurders, gemeenten) en overige belanghebbenden zoals zorgorganisaties geven rapportcijfers (met daarbij een toelichting) voor de mate waarin zij tevreden zijn over de:

- Maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- Relatie en de wijze van communicatie met de corporatie,
- Mate van invloed op het beleid.

Daarnaast geven huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken (in woorden, niet in cijfers). De commissie vraagt tot slot alle belanghebbenden op welke punten de corporatie kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen (lijst met verbeterpunten). De commissie vat alle beoordelingen (dus rapportcijfers én toelichtingen) samen in het visitatierapport.

Bij de beoordeling van de prestaties wordt de indeling en terminologie van de prestatieafspraken gehanteerd, net als bij Presteren naar Opgaven zodat deze voor de belanghebbenden herkenbaar zijn.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie beoordeelt niet de financiële continuïteit of doelmatigheid, maar kijkt naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context.

Governance van maatschappelijk presteren

Bij Governance ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. Daarnaast is er sprake van ontdubbeling: de punten die de Aw (Autoriteit woningcorporaties) sinds 2015 toetst (zoals samenstelling raad van commissarissen, zelfevaluatie) en de toets op de Governancecode worden niet meer door de visitatiecommissie beoordeeld. De commissie vormt zich een oordeel over:

- De strategievorming en prestatiesturing van de maatschappelijke prestaties,
- De maatschappelijke rol van de raad van commissarissen,
- De externe legitimatie en verantwoording.

In een schematische weergave zien de verschillende beoordelingen er als volgt uit:

Bijlage 6: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

Mr. ing. R.W.M. (Ingrid) Den Teuling

Ingrid Den Teuling heeft Bouwtechnische Bedrijfskunde gestudeerd aan de Avans Hogeschool in Tilburg en Fiscaal Recht aan de Universiteit van Tilburg. Met deze kennis is zij werkzaam geweest binnen de projectontwikkeling, de advieswereld en heeft zij een aantal verantwoordelijke managementfuncties vervuld in de gezondheidszorg. In de projectontwikkeling is zij verantwoordelijk geweest voor grote complexe ontwikkelingen als de stationslocatie in Breda, dit omvatte het centraal station en de gebiedsontwikkeling van de woningen, het belastingkantoor en de rechtbank. De advieswerkzaamheden hadden met name betrekking op strategische en financiële vraagstukken binnen zorginstellingen en woningcorporaties. In de gezondheidszorg is zij verantwoordelijk geweest voor de ontwikkeling van o.a. een audiologisch centrum, twee dependances voor een oncologisch instituut en als concern adviseur vastgoed verantwoordelijk bij een grote VVT instelling voor de totale vastgoedportefeuille In januari 2021 is zij begonnen als senior adviseur bij Aestate.

Vanuit de ervaring als toezichthouder bij drie woningcorporaties is zij bekend met visitaties en het belang dat hieraan gehecht moet worden om als organisatie verantwoordelijkheid te willen afleggen. Het continue meten en verbeteren van de prestaties geeft inzicht in de sterke en minder sterke kanten van de organisatie, zodat deze verbeterd kunnen worden en in lijn gebracht met de doelstellingen van de corporatie.

Ingrid is analytisch, resultaatgericht en wil graag in teamverband de resultaten behalen. De opleiding mediation heeft haar geleerd actiever te kunnen luisteren naar de belangen van alle partijen, deze beter te verhelderen en bij onduidelijkheden door te vragen, zodat een objectief oordeel gegeven kan worden met betrekking tot de maatschappelijke prestaties en het functioneren van de organisatie.

Uitgevoerde visitatie:
- Woonstichting de Marken te Schalkhaar
- Woningbouwvereniging Gelderland te Arnhem

F. (Ferrie) van Eersel MSc.

Ferrie van Eersel studeerde Geografie, Planologie & Milieu aan de Radboud Universiteit. Hij heeft een dubbele master afgerond in 'Economic Geography' en 'Planning, Land and Real Estate Development'. Tijdens zijn studie is Ferrie veelal bezig geweest met het bestuderen van het handelen van de mens en effecten daarvan op de (bebouwde) omgeving. Het gaat hier onder andere om het analyseren van stedelijke ontwikkelingen en de energietransitie, maar ook visievorming op gebiedsniveau. Met zijn opleiding op zak is Ferrie in 2019 gestart als vastgoed- en huisvestingsadviseur bij Aestate. In de projectontwikkeling is hij betrokken geweest bij het opstellen van huisvestingsplannen -en strategieën voor de politie, politieacademie en gezondheidsorganisaties. Daarnaast is Ferrie actief geweest bij het opstellen van een duurzame portefeuillestrategie voor de gemeente Heemstede.

Door zijn projectervaring kan Ferrie de verschillende belangen in een organisatie goed duiden en verbeterpunten formuleren. Op zoek gaan naar maatschappelijke meerwaarde is het uitgangspunt.

Want leren en inspireren doe je samen. Met visitaties hoopt Ferrie een bijdrage te leveren aan het realiseren van de ambities van de woningcorporatie.

Ferrie was 2e secretaris in de volgende uitgevoerde visitaties:

- WormerWonen te Wormer
- Stichting Uithuizer Woningbouw te Uithuizen
- Kleurrijk Wonen te Tiel
- Harmonisch Wonen te Lelystad
- Stichting Bo-Ex '91 te Utrecht
- Wassenaarsche Bouwstichting te Wassenaar
- Woonstichting de Marken te Schalkhaar

Ferrie was secretaris in de volgende uitgevoerde visitaties:

- Woonstichting Valburg te Zetten

ir. D. (Daniël) Koningen

Daniël Koningen heeft technische bestuurskunde en management gestudeerd aan de Technische Universiteit Delft. Deze strategische achtergrond heeft hij samen met zijn passie voor ondernemen jarenlang gecombineerd in zelfstandige adviesopdrachten voor vastgoedontwikkeling voor universiteiten, gemeenten en (semi-)overheid. Sinds 2012 is hij als senior huisvestingsadviseur werkzaam bij Aestate /ontrafelexperts, vanaf 2015 in de rol van directeur en mede-eigenaar. Binnen Aestate (met 20 ervaren adviseurs een herkenbare speler in de markt voor huisvestingsadvies) geeft Daniel leiding aan wisselende teams voor meerdere opdrachtgevers, waarbinnen hij zijn uitgebreide ervaring in het managen van complexe bouwprojecten en daaraan verbonden risico's voor opdrachtgevers als ministeries, provincies, gemeenten en universiteiten op bestuurs- en directieniveau inzet. Sinds begin 2018 is Daniël lid van de Raad van Toezicht bij Stichting Keizer Karel waar twee VO scholen onder vallen met als aandachtsgebied onderwijshuisvesting. Als toezichthouder staat hij Stichting Keizer Karel bij om op een creatieve, innoverende wijze huisvesting en technologie in te zetten om de positieve resultaten van de afgelopen jaren te waarborgen en verder te verbeteren. Vanaf september 2021 zal Daniël de rol van voorzitter van de Raad van Toezicht Stichting Keizer Karel vervullen. Sinds eind 2019 is Daniël voorzitter van het bestuur van de Coöperatieve Vereniging Procorp A.U. en voert Daniël visitaties uit als onafhankelijk visitator.

Door zijn werkervaring binnen de (semi-)overheid op onder andere het gebied van studentenhuisvesting, gemeentelijk vastgoed en commerciële dienstverlening, kan Daniël bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Daniël is enthousiast, analytisch, gedreven en deskundig. Als visitator geeft Daniël een eerlijk en realistisch beeld van de stand van zaken en maakt hij de eventuele verbeterpunten en kansen helder. Met visitaties wil hij dan ook bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en nog succesvoller te worden en zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren voor de belanghebbenden.

Uitgevoerde visitaties:

- Woningstichting Naarden te Naarden
- Stichting KleurrijkWonen te Tiel
- Woningbouwvereniging Gelderland te Arnhem

drs. S. (Stefanie) Vrieze

Stefanie werkt als zelfstandig interimmanager en adviseur voor woningcorporaties, zorg en overheid, met haar achtergrondkennis de Opleiding Planologie, School der Omgevingsvraagstukken aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Zij heeft ruime ervaring op het gebied van vastgoed, bedrijfsvoering en project- en procesmanagement, zowel in profit als non-profitorganisaties.
Stefanie heeft haar werkervaring opgedaan bij de lokale overheid, woningcorporaties en de bouw- en installatiebranche. Haar kracht ligt in het opstarten, sturen en bewaken van processen op het gebied van bouwen en wonen. Stefanie is communicatief sterk, creëert draagvlak en is constant op zoek naar verbeteringen en mogelijkheden. Zij is inzetbaar bij woningcorporaties, bedrijven werkzaam in de bouw en groepen zelfbouwers.

Huidige werkzaamheden zijn onder meer:

- Lid RvC (huurderscommissaris) bij Woningcorporatie Ons Huis in Enschede;
- Procesbegeleider bij verschillende CPO-projecten in Beltrum;
- Tendermanager bij bouwinstallatiebedrijf BINX Smartility BV.

Door haar werkervaring binnen de corporatiesector en de commerciële dienstverlening kan Stefanie bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Stefanie is enthousiast, kritisch, gedreven en deskundig. Als visitator wil Stefanie een eerlijk en realistisch beeld van de woningcorporatie geven en de eventuele verbeterpunten helder maken. Met de visitaties wil zij bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en succesvol te worden.

Uitgevoerde visitaties:

- Woningbouwvereniging Beter Wonen te Hippolytushoef
- Wonen Midden-Delfland te Midden-Delfland
- IJsseldal Wonen te Twello
- De Goede Woning te Rijssen
- Woonstichting de Marken te Schalkhaar
- Stichting Bo-Ex ’91 te Utrecht

A. Onafhankelijkheidsverklaring bureau

Procorp verklaart hierbij dat de visitatie van deltaWonen in 2021/ 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Procorp heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Procorp geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Procorp geen enkele zakelijke relatie met deltaWonen hebben.

Odijk 25 maart 2021 *Jackie de Vries, penningmeester*

B. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Ingrid den Teuling verklaart hierbij dat de visitatie van deltaWonen in 2021/ 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ingrid den Teuling heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ingrid den Teuling geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ingrid den Teuling geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deltaWonen.

Odijk 25 maart 2021 *Ingrid den Teuling, voorzitter*

Ferrie van Eersel verklaart hierbij dat de visitatie van deltaWonen in 2021/ 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ferrie van Eersel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ferrie van Eersel geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ferrie van Eersel geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deltaWonen.

Odijk 25 maart 2021 *Ferrie van Eersel, secretaris*

Daniël Koningen verklaart hierbij dat de visitatie van deltaWonen in 2021/ 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Daniël Koningen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Daniël Koningen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Daniël Koningen geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deltaWonen.

Odijk 25 maart 2021 *Daniël Koningen, algemeen lid*

Stefanie Vrieze verklaart hierbij dat de visitatie van deltaWonen in 2021/ 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Stefanie Vrieze heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Stefanie Vrieze geen enkele zakelijke

danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Stefanie Vrieze geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deltaWonen.

Odijk 25 maart 2021 *Stefanie Vrieze, algemeen lid*