

1 Bestuursverslag



Voorwoord

Mensen kunnen groeien als zij hun basis op orde hebben. Als zij een veilige plek hebben om te wonen. Wij dragen daaraan bij door kwalitatief goede woningen te bouwen, bestaande woningen te renoveren en door mee te werken aan een prettige leefomgeving.

In 2018 hebben wij 231 nieuwe woningen opgeleverd. Het grootste deel in Zwolle, een kleiner aantal in Kampen. Ook in 2019 worden nieuwe woningen opgeleverd in de gemeenten waarin wij actief zijn.

Bij de bouw van onze woningen kijken we goed naar onder meer de prijs/kwaliteitverhouding, duurzaamheid en betaalbaarheid. Onze huren zijn dit jaar minder gestegen dan het toegestane maximum. Zo houden we woningen voor iedereen betaalbaar. Dat doen we overigens niet alleen door onze huurprijzen.

Door nieuwe woningen energiezuinig te bouwen en bestaande woningen energiezuiniger te maken, houden we de vaste lasten voor onze huurders zo laag mogelijk. We hebben hierin al flinke stappen gezet en dat blijven we doen. In onze Energieproeftuin in Berkum onderzoeken we samen met bewoners en partnerorganisaties met verschillende proefopstellingen wat de beste en meest rendabele oplossing is om de woningen energiezuinig, comfortabel én betaalbaar te maken. De informatie die ons dit oplevert, passen we weer toe in nieuwbouw- en renovatieprojecten en delen we met iedereen die daar belangstelling voor heeft. Zo werken we continu aan het verduurzamen van ons bezit.

Dit soort projecten kosten natuurlijk geld. Gelukkig zijn we een financieel gezonde organisatie en kunnen we deze projecten financieren met opbrengsten uit onze verhuuractiviteiten. Dit geld vloeit zo via een groot deel via nieuwbouw, onderhoud en renovatie weer terug naar onze huurders. Om u een idee te geven: bij een gemiddelde huurprijs van € 530,- gaat € 240,- naar het verbeteren en onderhouden van bestaande woningen.

Een deel van ons resultaat gebruiken we ook om te bouwen aan onze eigen organisatie. In 2018 werden we gedwongen om over te stappen op nieuwe software die ons ondersteunt bij al onze processen. Tegelijkertijd investeerden we in het portaal voor huurders; 'Mijn deltaWonen'. Ook ontwikkelden we samen met andere corporaties een nieuwe Woningzoeker. Ik kan u vertellen, het was een enorme klus om al deze projecten achter de schermen te realiseren, terwijl we ondertussen de boel draaiende moesten houden. Ik ben dan ook trots op de resultaten, de inzet en inspanningen van onze medewerkers!

Ondanks de interne ontwikkelingen, wisten we op de Aedes-benchmark opnieuw boven het landelijk gemiddelde te scoren. Eerlijk is eerlijk, huurders beoordeelden ons met een 7,6 ten opzichte van een 7,7 vorig jaar. Dat is verklaarbaar, gezien de energie die we in onze interne processen moesten stoppen. Uiteraard stimuleert het ons wel om ons dit jaar weer volop voor onze huurders in te zetten, zodat we deze - toch mooie score - in 2019 kunnen verbeteren.

Naast de Aedes-benchmark werden we ook beoordeeld door de visitatiecommissie. Daarbij scoorden we op 2 onderdelen gelijk ten opzichte van 4 jaar geleden en op 2 punten hoger. Een mooi resultaat!

Het jaar 2018 kende voor deltaWonen 3 belangrijke pijlers. De implementatie van een nieuw primair systeem en daarbij handhaving van de kwaliteit van onze dienstverlening en de oplevering van een nieuw strategisch plan. En dat is gelukt. We hebben met gezamenlijke inzet een nieuw systeem kunnen implementeren binnen de afgesproken tijd, het afgesproken budget en van een goede kwaliteit. Daar hebben onze klanten/huurders geen last van ondervonden zoals uit de Aedes-benchmark resultaten blijkt. En ten slotte hebben we na 8 jaar Durf en Duurzaamheid een nieuwe strategische basis gelegd in ons koersdocument Groei en Geluk.

We zijn daarmee helemaal klaar voor de circulaire en inclusieve toekomst!

Met vriendelijke groet,

directeur-bestuurder, Evert Leideman

1 De klant voorop

Wij willen dat onze klant, de huurder, zich thuis voelt in zijn eigen huis en buurt. Dat is wat ons drijft. Een huis is een thuis als het de basis is van waaruit iemand zich kan ontwikkelen. Waar hij zijn kinderen wil zien opgroeien. Waar wonen, spelen, leren, werken, vrije tijd en zorg hand in hand gaan. Om daaraan te kunnen bijdragen, moeten we ons continu blijven verbeteren.

In 2018 heeft deze doorontwikkeling vooral in het teken gestaan van de vernieuwing van ons primair systeem en de implementatie van een nieuw portaal voor woningzoekenden. Met succes: we zijn live gegaan op de geplande datum, we hebben beter inzicht in data en een betere presentatie van ons bezit. Zo hebben we meer klantwaarde gecreëerd.

Voor deltaWonen was het door de implementatie een intensief jaar. Verbouwen en de winkel openhouden vraagt veel van medewerkers. Toch heeft dat mooie dingen opgeleverd: nieuwe talenten zijn aangeboord en met vernieuwde energie ontwikkelt de organisatie zich door. 2018 was ook het jaar waarin we veel nieuwe woningen hebben opgeleverd in met name Zwolle. Dat heeft geleid tot meer huurovereenkomsten, een lichte verbetering van de slaagkans en een lichte daling van de wachttijd. Tegelijk neemt de spanning door nieuwe inschrijvingen niet wezenlijk af.

1.1 Tevreden huurders

Wij vinden het belangrijk dat onze huurders tevreden zijn. Daar werken wij continu aan, zowel zichtbaar als op de achtergrond. Intern verbeteren we onze processen doorlopend: we passen onze werkwijze aan en richten deze effectiever in. Dit merken onze huurders doordat ze snel en in 1 keer goed worden geholpen.

We communiceren actief over wat de huurder van ons kan verwachten en wat níét. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer een wijkconsulent kennismaat met een nieuwe huurder. Een groot voordeel is dat we op deze manier in contact blijven en weten welke behoeften er zijn. We vinden het erg belangrijk dat de huurder weet dat hij bij ons terecht kan: we zijn niet alleen in beeld wanneer er iets mis is.

1.1.1 Servicelevel

Wij zijn pas tevreden als onze huurder dat is. Daarom meten we sinds de oprichting van het Klanten Service Centrum (KSC) in 2011 het servicelevel van deze afdeling. Het doel is om 80% van de binnekomende telefoongesprekken binnen 30 seconden te beantwoorden. In 2018 was dit 83%. Ons streven is dat 80% van de klantvragen in 1 keer wordt afgehandeld. In 2018 lukte dat in 80% van de gevallen.



In 2018 werd **80%** van de telefoontjes in 1 keer afgehandeld.



Over 2018 hebben we in de benchmark op het onderdeel huurdersoordeel minder goed gepresteerd dan in voorgaande jaren. Dit hadden we enigszins verwacht. We zaten schaars in de tijd vanwege de implementatie van een nieuw primair systeem en de inrichting van een nieuwe woningzoeker. Het oordeel van de huurder daalde gemiddeld van een 7,7 naar een 7,6. Daarmee scoren we nog steeds boven het landelijk gemiddelde van 7,5.

Het KSC, de balies en de afdeling Verhuur en Verkoop vormen sinds 2017 gezamenlijk het Klantpunt. We zetten in op intensievere samenwerking binnen dit Klantpunt. Dit komt tot uiting in kennisuitwisseling en in het directer betrekken van de huurder bij onze processen. Zo wordt de aanmelding van een nieuwe huurder in 2018 al grotendeels, digitaal ondersteund, bij de frontoffice afgehandeld.

Met het oog op brede inzetbaarheid werken de afdelingen Verhuur en Verkoop en het KSC samen vanuit 1 team. Verhuurmedewerkers die zich met het primaire (klant)proces bezighouden, zoeken hun werkplek dichtbij het KSC. Zo kunnen zij beter op elkaar inspelen en is er ruimte om pieken in capaciteit door huurdersvragen en interne projecten op te vangen. Door intern zo flexibel mogelijk te werken, kunnen we huurders sneller en efficiënter van dienst zijn.

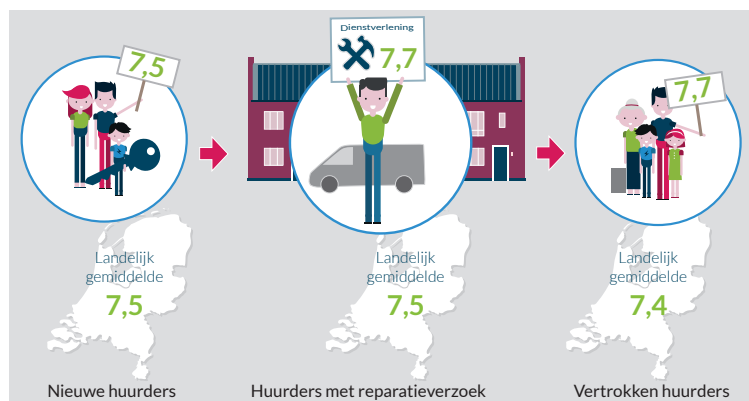
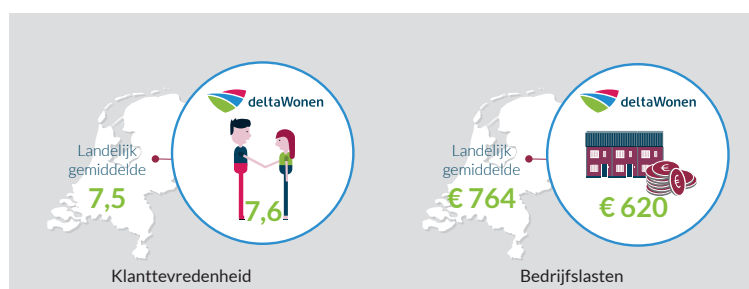
1.1.2 Resultaten klantmetingen

We vragen onze huurders regelmatig om feedback. Digitale klantmetingen helpen ons om erachter te komen wat goed gaat en waar verbeterpunten zijn. Iedere maand verzenden we een online vragenlijst aan huurders met wie we contact hebben gehad. Dit kan over van alles gaan: een reparatieverzoek, verhuizing of vraag. In 2018 gaven huurders die vertrokken deltaWonen een 7,7. Reparatieverzoeken werden met een 7,7 beoordeeld en nieuwe huurders beoordeelden ons tegen de landelijke trend in met een hogere score dan vorig jaar: een 7,5. Gemiddeld scoorden we een 7,6.

1.2 Aedes-benchmark 2018

DeltaWonen kreeg in november 2018 een positieve beoordeling bij de Aedes-benchmark. Deze benchmark van Aedes, de vereniging van woningcorporaties, vergelijkt prestaties van landelijke woningcorporaties van het voorafgaande jaar. In dit geval is dit 2017. Dat gebeurt op basis van 5 prestatievelden:

- Huurdersoordeel
- Bedrijfslasten
- Duurzaamheid
- Onderhoud & verbetering
- Beschikbaarheid & betaalbaarheid.



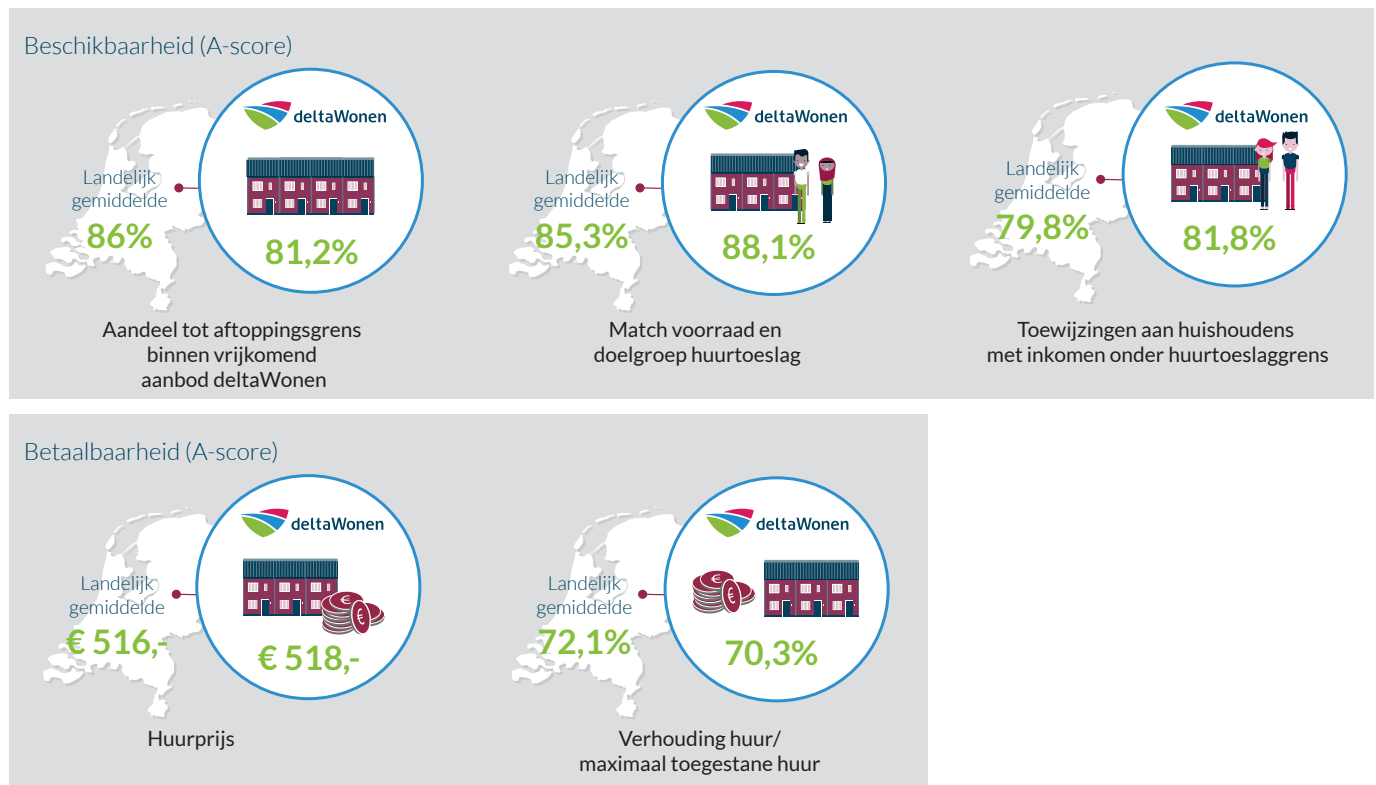
Op de prestatievelden Duurzaamheid, Beschikbaarheid & betaalbaarheid en Bedrijfslasten behaalden we een A-score en scoren we bovengemiddeld. Op het Huurdersoordeel haalden we een B-score.

De score van de nieuwe huurders is gestegen van een 7,4 naar een 7,5 (van C naar B). Op reparatieverzoeken en vertrokken huurders scoren we wederom goed met een 7,7. Dit is weliswaar lager dan 2017 en heeft geleid tot een score B.

De iets lagere score voor het huurdersoordeel hadden we eigenlijk al verwacht, vanwege de drukte rondom het nieuwe primair systeem. Nu dat staat, kunnen we ons weer volledig richten op de onderdelen die het huurdersoordeel beïnvloeden. En dat begint met het onderzoeken wat de huurder van onze dienstverlening verwacht. Zo kunnen we in 2019 weer terugkomen op het oude niveau.

De gemiddelde bedrijfslasten (per verhuureenheid) komen uit op € 620,-. Dat is lager, en beter, dan onze score in 2017 (€ 648,-) en ruim lager dan het landelijk gemiddelde (€ 764,-).

We doen het al een aantal jaren goed. Ook de sector doet het goed. Daarom zijn de scores die eerder voldoende waren om een A te scoren nu net niet genoeg en scoren we op het huurdersoordeel een B. Het stimuleert ons om het nog beter te gaan doen zodat we volgend jaar weer een A-status behalen.



1.3 Digitalisering & dienstverlening

Als organisatie hebben wij een grote ambitie als het gaat om een transparante en efficiënte bedrijfsvoering en een nauwkeurige informatievoorziening. Digitalisering en automatisering van onze werkprocessen dragen bij aan een kortere procestijd en een vlottere verwerking van huurdersgegevens en -vragen. Zo ondersteunt dit ons bij onze ambitie.

In 2018 hebben we ons primair systeem vervangen. Dit heeft voor de huurder niet direct aan de 'voorkant' veel effect, maar is qua werkprocessen, in zowel de afhandeling van klantvragen als in de opslag van informatie, een verbetering. De koppelingen met onder meer het klantenservice- en klantportaal is vernieuwd en uitgebreid. Door een nieuw workflow systeem hebben we beter zicht op onze werkvoorraad en kunnen we beter sturen op de benodigde inzet en capaciteit. Met als doel een betere en snellere afhandeling van klantvragen, en daarmee meer klantwaarde.

Daarnaast is in 2018 ons woningbemiddelingssysteem De Woningzoeker vernieuwd. Huurders en toekomstige huurders in de regio Zwolle en Kampen kunnen nu makkelijker en effectiever woningen zoeken en daarop reageren. Voor deltaWonen is de afhandeling van de woningmatching vereenvoudigd. We kunnen effectiever en sneller bezit (woningen) aanbieden.

De introductie van het nieuwe systeem heeft nog niet geleid tot het volledig invoeren van apps die onze medewerkers in de wijk kunnen gebruiken om de huurder te woord te staan. Dit staat voor 2019 op de planning.

1.4 Woningverhuur

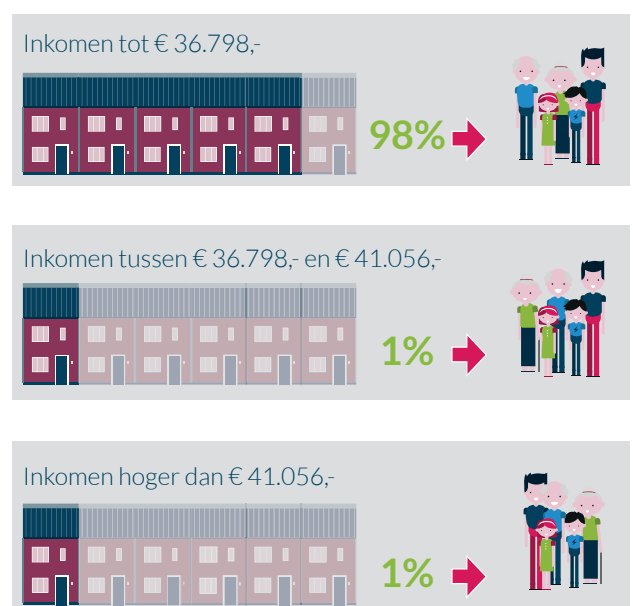
Wij zijn er voor iedere woningzoekende binnen de doelgroep. We helpen huurders graag om een passende woning te vinden binnen de wettelijke kaders van 'Passend Toewijzen'. Het doel van passend toewijzen is dat mensen die in aanmerking komen voor huurtoeslag niet in een te dure woning komen. Het voorkomt dus scheefwonen én onnodig hoge huurtoeslagen. In 2018 kregen bij deltaWonen meer dan 98% van de nieuwe huurders met huurtoeslag een woning toegewezen onder de aftoppingsgrens. Uit onderzoek naar de gevolgen van passend toewijzen blijkt dat de kansen om een passende woning te vinden in ons werkgebied voor alle groepen gelijk zijn gebleven in 2018.

In 2018 was er een evaluatie van het afwegingskader voor De Woningzoeker. In dit kader staan afspraken die de corporaties en de gemeenten Zwolle en Kampen met elkaar hebben gemaakt over de verdeling van woningen tussen de verschillende groepen woningzoekenden. Bij de evaluatie is gekeken naar zowel de werking van de spoedmodule als naar de percentages woningen die bemiddeld worden voor bijzondere doelgroepen. Adviesbureau RIGO heeft een analyse gemaakt en geconcludeerd dat er geen aanleiding is voor aanpassingen van het huidige afwegingskader. Corporaties en gemeenten hebben dit advies overgenomen. Wel toont het onderzoek van RIGO aan dat de druk op de sociale woningmarkt onverminderd groot is.

1.4.1 Woningtoewijzingen

In 2018 hebben we in 98% van de nieuwe verhuringen een woning toegewezen aan huurders met een inkomen tot aan € 36.798,-. In 1% van de nieuwe verhuringen hebben we een woning toegewezen aan huurders met een inkomen tussen de € 36.798,- en € 41.056,-. Daarnaast hebben we 1% toegewezen aan mensen met een inkomen hoger dan € 41.056,-.

Woningtoewijzing 2018



Zwolle

Voor Zwolse woningen zijn in 2018 740 nieuwe huurovereenkomsten getekend. We sloten 82 huurovereenkomsten af met huurders uit een bijzondere doelgroep. De gemiddelde wachttijd voor een woning (in de wensmodule) bedroeg 3,9 jaar.

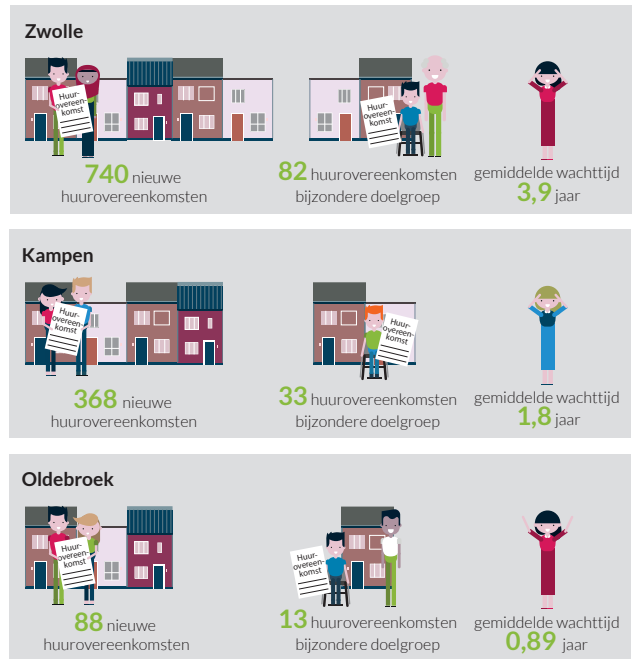
Kampen

In Kampen zijn in 2018 368 nieuwe huurovereenkomsten getekend. Hiervan zijn 33 woningen verhuurd aan personen uit een bijzondere doelgroep. De gemiddelde wachttijd voor een sociale huurwoning naar wens bedroeg iets meer dan 1,8 jaar.

Oldebroek

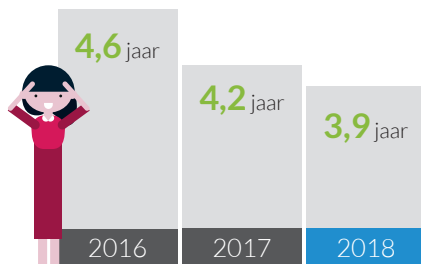
In Oldebroek werden 88 nieuwe huurovereenkomsten getekend in 2018. Hiervan zijn 13 woningen toegewezen aan huurders uit een bijzondere doelgroep. De gemiddelde wachttijd voor een woning (in de wensmodule) bedroeg 0,89 jaar.

Aantal nieuwe verhuringen 2018



1.4.2 Beschikbaarheid

Wachttijd Zwolle



Wachttijd Kampen



Woningcorporaties zijn continu op zoek naar een optimale invulling van de balans tussen kwaliteit, betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen. Samen met gemeenten, huurders en andere corporaties streven we ernaar om voor onze doelgroep zoveel mogelijk gelijke kansen te creëren. Gezien de krapte op de woningmarkt in Zwolle en Kampen sturen we daarom niet alleen op wachttijd, maar ook op slaagkans naar inkomen, gezinssamenstelling en leeftijd.

Bij slaagkans gaat het om het aantal verhuringen ten opzichte van het aantal actief woningzoekenden. Een actief woningzoekende heeft minimaal 1x gereageerd binnen 365 dagen. In de gemeente Zwolle bedroeg de gemiddelde slaagkans (per kwartaal) 9,5% (2017: 10%) en in Kampen 10,8% (2017: 13%). Dit duidt nog steeds op een gespannen markt.

Door gerichte sturing willen we de slaagkansen op een goed niveau houden. Dit vertaalt zich in het prijsbeleid van onze woningen (we hebben betaalbare eengezinswoningen voor mensen met een laag inkomen) en in het verleiden van mensen tot doorstroming waar dat kan. Ouderparen van wie de kinderen de deur uit zijn, kunnen zo doorstromen naar appartementen om kansen te creëren voor grote gezinnen.

1.4.3 Leegstand

In 2018 stond 0,79% van onze woningen leeg. We proberen leegstand te voorkomen: leegstand komt de leefbaarheid in een straat of wijk niet ten goede en kost geld. Daarnaast laten we met een leegstaande woning een mogelijkheid liggen om een huurder te bedienen. Om de leegstand terug te dringen, monitoren we om welke reden een huis leegstaat. Wij hebben een leegstandsgroep opgericht die ervoor zorgt dat de leegstand beter in beeld is. Dit inzicht helpt ons om gericht actie te ondernemen.

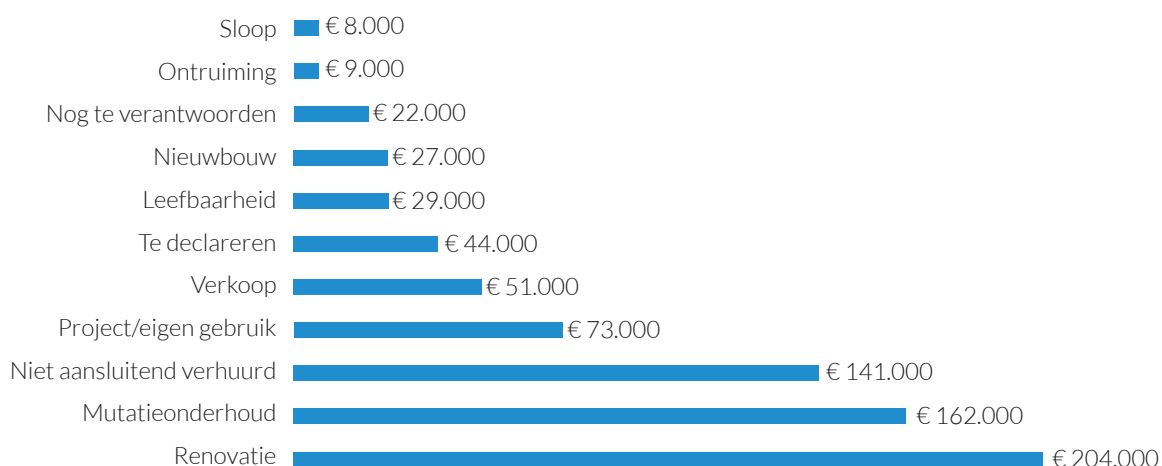
De leegstand voor heel 2018 komt uit op 0,79% (€ 767.928,-). Het streven voor 2018 was een maximale huurderving van 0,77%. Deze doelstelling is niet behaald. Wel zien we een daling van 0,09% ten opzichte van 2017 (0,87% € 817.974,-). Implementatie van het nieuwe primair systeem had invloed op de voortgang van het mutatieproces. De verwerkingstijd in het systeem en planning van inspecties en opleveringen leverden vertraging op. Dit gold ook ten tijde van de nieuwe release van het woningbemiddelingssysteem Zig Next Level voor woningzoekenden. Er zijn in 2018 ook veel nieuwbouwprojecten opgeleverd. De grote hoeveelheid werk die hieruit voortvloeide, had ook invloed op de verwerkingssnelheid van reguliere mutaties.

In 2018 werd leegstand ten opzichte van 2017 breder gerapporteerd. Door de uitbreiding van de leegstandsredenen ontstaat een beter beeld en kunnen we nog beter sturen op het terugdringen hiervan.

In 2018 waren dit de oorzaken:

Reden leegstand	percentage
Renovatie	0,20 %
Mutatieonderhoud	0,17 %
Niet aansluitend verhuren	0,14 %
Project/eigen gebruik	0,08 %
Verkoop	0,05 %
Te declareren	0,05 %
Leefbaarheid	0,03 %
Nieuwbouw	0,03 %
Nog te verantwoorden	0,02 %
Ontruiming	0,01 %
Sloop	0,01 %
Totaal	0,79%

Huurderving per leegstandreden - Cumulatief



De bovenstaande huurderving betreft de totale huurderving van deltaWonen, die wordt in de jaarrekening onder diverse activiteiten verantwoord.

1.4.4 Wonen regio Noord-Veluwe

In de regio Noord-Veluwe werken de woningcorporaties deltaWonen, Omnia Wonen, Woningstichting Putten en UWoon sinds 2016 samen met het woonruimteverdeelsysteem www.hurennoordveluwe.nl. De vrijkomende woningen worden aangeboden in de gemeenten Oldebroek, Elburg, Nunspeet, Harderwijk, Ermelo en Putten. Woningzoekenden kunnen zich inschrijven op genoemde website en hierop elke dag het nieuwe aanbod vinden. De website is gebruikersvriendelijker gemaakt door het plaatsen van filmpjes over verschillende onderwerpen.

De senioren (in de gemeente Oldebroek) weten de weg naar de website niet goed te vinden. Daarnaast zijn ze niet goed op de hoogte van de regels. Op verzoek van de ouderenbond (SWO) hebben we een voorlichtingsbijeenkomst gehouden in het Kulturhus in Oldebroek voor het Platform Informele Ondersteuning en het Sociaal Wijkteam. De 3 corporaties die in dit werkgebied actief zijn, waren hierbij aanwezig. De coördinatiegroep is door de bestuurders gevraagd de samenwerking met zowel Enserve als Zig te gaan evalueren en te onderzoeken of het zinvol is om ook in deze regio over te stappen naar Next Level van Zig. Dit in verband met de afloop van contracten in 2019.

1.4.5 Bijzondere doelgroepen

Voor ouderen, statushouders, mensen met een lichamelijke beperking of zorgvragers proberen we zoveel mogelijk passende huurwoningen te bieden. Hiervoor werken we samen met verschillende zorgpartijen zoals Het Leger des Heils, RIBW, LIMOR, de JP van den Bent stichting en Vitree. Ook werken we samen met de sociale wijkteams.

Vanuit de taakstelling zijn de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek verplicht om in 2018 samen 257 statushouders* woonruimte te verschaffen. 140 mensen (54%) hebben via ons en nieuw huis gevonden.

In Kampen omvatte de taakstelling 65 personen en deze is behaald. Wij hebben door het toewijzen van 24 woningen 67 mensen (103%) gehuisvest**.

Voor Zwolle lag er een taakstelling van 161 personen. Deze taakstelling is behaald. Ons aandeel was het toewijzen van 26 woningen. Hiermee hebben 60 mensen (37%) een nieuw onderkomen gevonden.

De taakstelling voor Oldebroek was 31 mensen en deze is net niet behaald (1 persoon). Ons aandeel was de toewijzing van 6 huizen. Hiermee zijn 13 mensen (42%) gehuisvest.

De voornaamste uitdaging is om geschikte woningen te vinden voor de vaak grote gezinnen van statushouders.

* Aantal mensen inclusief achter- én voorstanden uit 2017. Bron: contactpersonen gemeenten en website Rijksoverheid.

**Deze gegevens per gemeente omvatten het aantal personen bij overdracht sleutel inclusief familieleden die in de loop van het jaar nage-reisd en meegeteld zijn.

1.5 Betaalbaarheid

Het is voor al onze huurders van belang om betaalbaar te kunnen wonen. Daarbij hebben wij in het bijzonder oog voor mensen met de allerlaagste inkomens. Dit vraagt om passende maatregelen op het gebied van betaalbaarheid en toewijzing. We nemen hier proactief besluiten in, die we in onderstaande paragrafen toelichten.

1.5.1 Huurprijzen

In 2018 hebben we een gematigd huurbeleid doorgevoerd. De huurverhoging lag voor het merendeel van de huurders tussen de 1,4% (inflatiepercentage) en 2,1%. Hoe groter de afstand van de netto huur tot het percentage van de maximaal redelijke huur (gebaseerd op punten woningwaarderingssysteem), hoe hoger de huurverhoging. We willen verschillen in prijs-kwaliteitverhouding hiermee enigszins rechtekken. In de praktijk betekent dit vaak dat huurders die al lang ergens wonen, een relatief hogere huurverhoging krijgen.

De streefhuurtabel is in 2018 gehandhaafd op het niveau van de streefhuren per 1 juli 2017. In de evaluatie van de streefhuuraanpassing 2017 kwamen wij tot de conclusie dat de huidige streefhuren goed aansluiten bij onze doelstellingen op het terrein van betaalbaarheid en evenwichtige prijs-kwaliteitverhouding in de Product Markt Combinaties (PMC's). We vinden het daarbij ook belangrijk om een stabiel beleid te voeren in onze streefhuren.

Voor sociale huurwoningen was het in 2018 wettelijk toegestaan om de huren te verhogen met gemiddeld 2,4%, waarbij een maximum gold van 3,9%. DeltaWonen heeft voor de zelfstandige woningen de huren gedifferentieerd laten stijgen met respectievelijk 1,4%, 1,7% of 2,1%. Voor huishoudens die een gezamenlijk jaarinkomen boven de € 41.056,- hadden en in een sociale huurwoning wonen, hebben we

de maximale huuraanpassing van 5,4% toegepast. Voor onzelfstandige woningen, vaak studentenwoningen, was de huurverhoging in 2018 2,4%.

We wijzen onze huurwoningen passend toe. Dit betekent dat het inkomen van de kandidaat-huurder passend moet zijn bij de huurprijs van de woning. In de afgelopen jaren hebben we huurders actief benaderd om in een huis met een passende huur te wonen. In 2018 zijn enkele huurders met voorrang naar een goedkopere woning gegaan.

1.5.2 Betaalachterstanden

(*bedragen x € 1.000)	31-12-2018	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
Totaal betaalachterstanden*	€ 1.182	€ 1.225	€ 1.319	€ 1.548	€ 1.155
Totaal aangezegde ontruiming	19	19	25	33	47
Totaal aantal ontruiming	8	9	11	12	9
% ontruiming vs aanzegging	42%	47%	44%	34%	19%
Afgeboekte vorderingen	€ 144	€ 308	€ 164	€ 173	€ 336

*De bovenstaande betaalachterstand betreft de totale betaalachterstand van deltaWonen, die wordt in de jaarrekening onder diverse balansposten verantwoord.

Aanpak bij schulden

Betaalachterstanden zijn voor niemand prettig. De huurder heeft een probleem waardoor hij het bedrag niet heeft betaald en wij ontvangen de afgesproken huursom niet. Door in nauw contact te blijven met de huurder, vinden we samen oplossingen. Deze oplossingen zijn deels preventief en deels curatief. Zo hebben we een gesprek met kandidaat-huurders over hun inkomen en de (financiële) consequenties van het huren van een huis.

Mensen met schuldproblemen vinden het vaak moeilijk om hulp te zoeken of te vragen. Toch is het belangrijk om bij betaalachterstand en andere betaalproblemen snel goede hulp te krijgen. Want zo kunnen grotere (schuld)problemen voorkomen worden. Daarom willen we huurders met betalingsproblemen zo goed en zo snel mogelijk helpen.

Eind 2017 hebben we specifieke software, zogenaamde credit tool, in gebruik genomen en ingericht. Daarmee optimaliseren we het bewaken van betaalachterstanden nog verder. Door deze software kunnen we op termijn onderscheid maken in klantgroepen. Daardoor kunnen we in ons incassoproces efficiënter en effectiever optreden. Hiermee kunnen we problematische betaalachterstanden nog verder terugdringen, doordat we in een vroeger stadium in ons incassoproces gericht actie ondernemen richting onze huurders. In 2018 zijn de mogelijkheden van deze credit tool verder uitgebouwd en geoptimaliseerd. Dat heeft geleid tot verdere grip op de betaalachterstanden.

Vindplaats Schulden

De gemeente Zwolle is in 2017 samen met enkele woningcorporaties, energiebedrijven, drinkwaterbedrijf Vitens, Zilveren Kruis/Achmea en Stichting BKR de pilot 'Vindplaats schulden' gestart. Deze pilot heeft het doel om mensen met financiële problemen zo snel mogelijk te kunnen helpen. Ook wij werkten in 2018 nog mee aan deze pilot. Inwoners van de gemeente Zwolle die betalingsproblemen hebben bij minimaal 2 van de genoemde bedrijven, krijgen ondersteuning aangeboden bij het op orde brengen van hun geldzaken. Hiermee geven we invulling aan 1 van de prestatieafspraken met de gemeente Zwolle om hoge schuldenlasten te voorkomen.

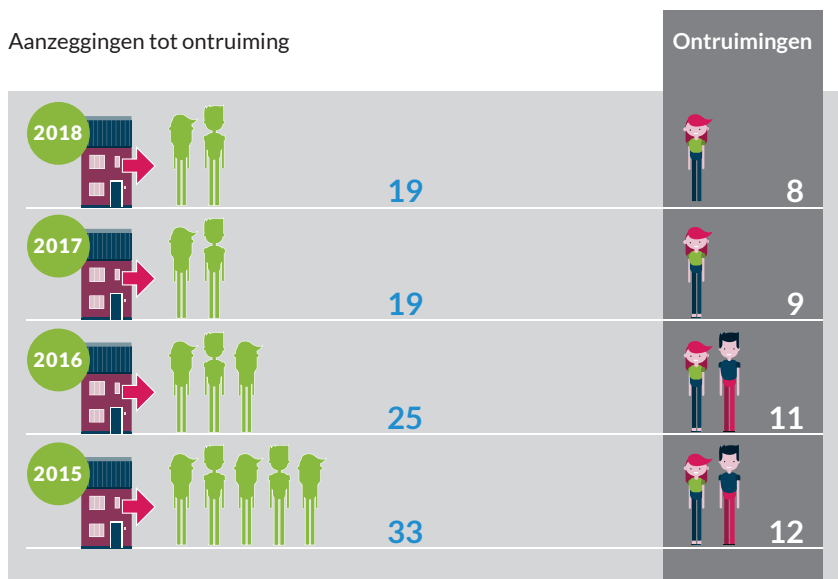
Sinds de invoer van de 'Mijn deltaWonen omgeving' op onze website, kunnen huurders zelf zien wanneer ze een betaalachterstand hebben. Dit gaat soms om erg kleine bedragen, als bijvoorbeeld een huurder vergeet om na een huurverhoging zijn maandelijkse overschrijving te wijzigen. Huurders worden hier altijd direct op gewezen als er contact met ons is, of dat nu via de 'Mijn deltaWonen omgeving' is, aan de telefoon of aan de balie. Betalen gaat ook steeds makkelijker: de 'Mijn deltaWonen omgeving' is gelinkt aan iDeal, waardoor de betaling met 1 druk op de knop gedaan wordt. Dit bleek een groot succes.

Ontruimingen

Ondanks al deze methodes kunnen wij niet voorkomen dat bij sommige huurders de betaalachterstand verder oploopt. Er is dan vaak sprake van zware schuldenproblematiek. We hebben een goede samenwerking met ketenpartners uit het sociale domein. Daardoor kunnen we in gevallen van zware schuldenproblematiek snel specialistische hulp inschakelen. Zo proberen we samen te voorkomen dat de betaalachterstand uitloopt op een huisuitzetting. In veel gevallen lukt dat.

In totaal zijn 19 ontruimingen aangezegd in 2018, waarvan uiteindelijk 8 ontruimingen hebben plaatsgevonden. Hiermee komt het percentage ontruimd ten opzichte van aangezegd uit op 42%. Ten opzichte van 2017 (9 ontruimingen), is een afname zichtbaar van 1 ontruiming.

Aantal ontruimingen versus aanzeggingen in 2018



Eind 2017 is het zogenaamde 2e kans contract geïntroduceerd. Dit middel is in heel 2018 volop ingezet in het incassoproces. In situaties waarbij herhaaldelijk betaalachterstanden ontstaan, proberen we oplossingen te zoeken (zoals budgetbeheer) om te voorkomen dat een vicieuze cirkel ontstaat. Soms kunnen we, ondanks genomen inspanningen, niet voorkomen dat we de huurovereenkomst moeten ontbinden. Om huisuitzetting te voorkomen, bieden we huurders nog een laatste kans tot het nakomen van de afspraken. Hier zijn strikte voorwaarden aan verbonden die we vastleggen in dit zogenaamde 2e kans contract. Het afgelopen jaar hebben we gezien dat dit middel succesvol is: meer huurders komen de (betaal)afspraken na, waardoor ontruiming wordt voorkomen.

1.6 Leefbaarheid

Een huis moet ook een prettig thuis kunnen zijn. Wonen is meer dan een dak boven je hoofd. Wij vinden het belangrijk dat huurders zich ook prettig en veilig voelen in hun eigen huis. Iedere wijk biedt ruimte voor verschillende mensen. Door passend toewijzen dragen wij bij aan sterke wijken en een inclusieve samenleving: iedereen heeft er een plek en iedereen telt mee.

We werken samen met onze huurders aan een schone en veilige woonomgeving. Als het woonplezier verstoord wordt, bijvoorbeeld door burenoverlast, gaan we in 1e instantie uit van een proactieve houding van de huurder zelf. Als het burenoverlast niet lukt om eruit te komen, gaan onze wijk- en/of woonconsulenten met hen in gesprek. Soms zijn de problemen zo groot dat wij niet kunnen helpen. In zo'n geval werken we samen met verschillende gespecialiseerde organisaties voor bemiddeling, zorg, ondersteuning of begeleiding. Samen maken we wonen prettig!

1.6.1 Wijkgericht werken

Wijkconsulenten en complexbeheerders hebben elke dag contact met huurders en wijkbewoners. Zo kunnen zij vroeg en alert inspelen op wat er speelt. Onze woonconsulenten zijn gespecialiseerd in specifieke vraagstukken die nader gesprek, verwijzing of onderzoek vragen.

In 2018 zijn we gestart met het werken vanuit wijkteams. Dat betekent dat de huurder vaste aanspreekpunten in de wijk heeft die goed op de hoogte zijn van wat er speelt en leeft in de wijk. Een wijkteam bestaat uit een complexbeheerder, een wijkconsulent en een woonconsulent. In de plaatsen Zwolle en Wezep sluiten we qua wijkindeling aan bij de sociale wijkteams die er al zijn. Hierdoor ontstaat een nauwere samenwerking met deze sociale wijkteams, welzijnsorganisaties en politie. In deze verbanden komen nieuwe initiatieven tot stand die bijdragen tot verbetering van leefbaarheid van de wijk. We merken nu al dat dit wijkgericht werken een positieve bijdrage levert aan onze dienstverlening richting de huurder.

1.7 Klachten

Onlangs de moeite die we doen voor tevreden klanten, lukt het niet altijd om de verwachtingen waar te maken. Als een huurder een klacht heeft over de dienstverlening, gaan we allereerst in gesprek. Als we er samen niet uitkomen, is er de Klachtenadviescommissie.

De Klachtenadviescommissie heeft in 2018 49 klachten ontvangen over deltaWonen. Hiervan zijn 25 klachten ingediend door dezelfde klager. De klachten in 2018 hadden betrekking op o.a. bejegening, communicatie, technische staat van de woning, woningtoewijzing, (uitvoering) renovatie, het schoonmaakniveau en privacyschending. 17 klachten heeft de organisatie in overleg met klager afgehandeld en 1 klager heeft zijn klacht ingetrokken. De commissie heeft 30 klachten in behandeling genomen. Van deze klachten heeft zij 17 klachten niet-ontvankelijk verklaard. Over 13 klachten heeft de commissie een schriftelijk advies uitgebracht. De commissie heeft geadviseerd 1 klacht gegrond en 1 klacht deels gegrond te verklaren. Ten aanzien van de overige 11 klachten heeft de commissie geadviseerd ze niet-ontvankelijk of ongegrond te verklaren. De bestuurder heeft de adviezen van de klachtenadviescommissie overgenomen. Eind 2018 was er nog 1 klacht uit 2018 in behandeling bij de organisatie. Verder zijn bij de Klachtenadviescommissie 14 klachten binnengekomen over de woonruimteverdeling. 11 van deze klachten zijn afgehandeld door de corporaties en 3 klachten zijn afgehandeld door de commissie. De commissie heeft geadviseerd deze klacht ontvankelijk en gegrond te verklaren. De bestuurder heeft dit advies overgenomen. Voor een verdere toelichting verwijzen wij naar het jaarverslag van de Klachtenadviescommissie dat op de website van deltaWonen is gepubliceerd.

1.8 KPI's

Klantmeting

	2018	2017
Dienstverlening	7,7	7,9
Klantcontact	7,6	7,9
Reparatieverzoek	7,8	8,0
Vertrekkende huurder	7,6	7,6
Nieuwe huurder	7,3	7,6
Gemiddelde score	7,6	7,7

Huurderving (door leegstand)

In 2018 misten wij in het totaal € 767.928,- aan huurinkomsten (2017: € 817.974,-) (zie 1.4.3).

Betaalachterstand

De betaalachterstanden lopen ieder jaar terug. Ook het saldo betaalachterstand is in 2018 lager dan in 2017: respectievelijk € 1.182.000,- eind 2017 tegenover € 1.225.000,- eind 2018 (zie 1.5.2).

Percentage toewijzing DAEB

In 2018 is in 98% van de nieuwe verhuringen een woning toegewezen aan huurders met een inkomen tot € 36.798,-.

Verkoop bestaand bezit conform begroting/SVB

Conform onze begroting zijn er in 2018 25 woningen verkocht in Zwolle, Kampen en Oldebroek. Wij hebben een beperkte verkoop-ambitie. Onze verkoopselectie wordt getoetst aan onze wensportefeuille. Hierover zijn afspraken gemaakt in de prestatieafspraken: de gemeenten geven een zienswijze op de selectie. We verkopen geen woningen met slechte labels en streven ernaar woningen te verkopen aan huurders.

Plaats	Aantal woningen
Zwolle	12
Kampen	8
Oldebroek	5

2 Vitale Coalities

Het sluiten en onderhouden van vitale coalities met onze samenwerkingspartners vinden wij belangrijk. Samenwerkingen gaan we alleen aan met partijen die onze missie en visie onderschrijven én iets toevoegen op het gebied van woongenot, werken, leren, vrije tijd of goede zorg. Ook in 2018 hebben we op verschillende terreinen actief verbinding gezocht met klanten, zakelijke relaties en samenwerkingspartners. In dit hoofdstuk lichten we graag een aantal van deze samenwerkingsvormen toe.

2.1 Formele Samenwerking

Een prettig leefklimaat creëren we samen. Daarom vinden we het belangrijk om onze huurders te betrekken bij ideeën, besluiten en toekomstplannen. Er zijn verschillende bewonersorganen: de Bewonersraad deltaWonen en de bewonerscommissies. Met de inwerkingtreding van de nieuwe Woningwet in 2015 hebben bewonersorganisaties meer zeggenschap over beleidsonderwerpen van deltaWonen. Zij zijn nu volwaardig partner bij lokale prestatieafspraken die gemeenten maken met woningcorporaties en huurdersorganisaties. Daarnaast heeft de Bewonersraad het recht om tenminste een derde van de leden van de raad van commissarissen voor te dragen. DeltaWonen houdt de Bewonersraad en de commissies betrokken en voorziet de leden van de juiste informatie.

2.1.1 Bewonerscommissies

In 2018 zijn er 13 bewonerscommissies. Er zijn 2 bewonerscommissies in oprichting. Wij gaan 2 keer per jaar met hen om tafel om te praten over thema's zoals woonwensen, servicekosten en de staat van het pand. De leden van de bewonerscommissies nemen, samen met betrokken huurders, onder andere deel aan de zogenaamde 'complexschouw'. Tijdens een dergelijke schouw wordt gekeken naar de staat van onderhoud van het gebouw. Daarbij inventariseren we de wensen van de bewoners met betrekking tot het onderhoud. Deze wensen toetsen we aan het onderhoudsbeleid in onze meerjarenonderhoudsplanning. Vaak zien we dat deze wensen overeenkomen met onze plannen. In 2018 hebben we 27 complexen samen met bewoners geschouwd.

2.1.2 De Bewonersraad

De Bewonersraad van deltaWonen is een zelfstandige stichting met een eigen bestuur. Het bestuur overlegt over beleid, huurdersbelangen, leefbaarheid, prestatieafspraken en andere bewonersthematiek. Op sommige gebieden is de raad meer dan adviserend. Zij zat bijvoorbeeld bij de prestatieafspraken als volwaardig partner aan tafel. Afgelopen jaar is de Bewonersraad nauw betrokken geweest bij het proces en de inhoud van de huurverhogingen, de jaarlijkse actualisatie van het portefeuillebeleid, prestatieafspraken, de visie op zeggenschap en de nieuwe koers van deltaWonen.

2.2 Samenwerking met sociale partners

2.2.1 Sociale Wijkteams

De Sociale Wijkteams (SWT's) in Zwolle en Wezep zijn zeer belangrijke samenwerkingspartners voor ons. Met hen werken we samen aan vroeg-signalering van problemen. Ook helpen ze ons om extra hulp of zorg te bieden als een huurder die nodig heeft. De wijkteams hebben een functie met betrekking tot goed en zelfstandig kunnen wonen in een wijk en daarmee ook tot (inter)persoonlijke problematiek. Als wij signaleren dat het niet zo goed gaat met een huurder, zoeken wij de verbinding met het Sociale Wijkteam. Onze maatschappelijke bijdrage gaat verder dan wonen alleen.

De woonconsulenten waren dit jaar aanwezig op het Platform Woonconsulenten Noord en Midden-Nederland. Hier hebben zij met collega-woonconsulenten ervaringen gedeeld over gedragsaanwijzingen, de inclusieve samenleving, volkshuisvestelijke trends, verward gedrag en actualiteiten van het huurrecht. De gemeente Zwolle bood de training Radicalisering aan. Alle woonconsulenten hebben hieraan deelgenomen, zodat we signalen over radicalisering vroegtijdig kunnen oppikken en kunnen doorzetten naar de gemeente.

2.2.2 Laaggeletterdheid

In Nederland hebben 2,5 miljoen volwassenen grote moeite met lezen, schrijven en/of rekenen. Dit is ongeveer 1 op de 9 mensen. Dat betekent dat ook een deel van onze huurders laaggeletterd is. Om deze reden schrijven we alle brieven op B1-niveau (eenvoudig Nederlands). Daarnaast zijn ruim 100 van onze medewerkers getraind om laaggeletterdheid te signaleren. Door deze training kunnen medewerkers de signalen herkennen en de betreffende huurders doorverwijzen naar instanties die hen kunnen helpen.

Binnen deltaWonen hebben we een werkgroep taalcoaches. Iedere afdeling heeft een medewerker in deze werkgroep. Doel is om bewustwording bij (nieuwe) medewerkers te creëren en vervolgens te vergroten binnen heel deltaWonen.

Stichting Lezen & Schrijven koos Zwolle uit voor een landelijke proef om laaggeletterden te helpen. Wehkamp en Zilveren Kruis doen ook mee aan deze proef. De Stichting ziet ons echt als voorbeeldorganisatie: “De manier waarop jullie vanuit jullie maatschappelijke rol actief bezig zijn in het rekening houden met de communicatie richting de doelgroep. Maar ook in het herkennen en doorverwijzen van mensen die moeite hebben met lezen en schrijven.” Door onze actieve deelname aan deze proef zijn wij op meerdere plekken geïnterviewd over onze aanpak.

Het initiatief sluit goed aan bij onze ambitie om huurders optimaal te faciliteren, zodat zij kunnen deelnemen aan de samenleving. Als corporatie staan we dicht bij onze huurders. We hebben een belangrijke signaalfunctie bij bijvoorbeeld schulden, laaggeletterdheid en huiselijk geweld.

2.2.3 Kadera

In juli van het afgelopen jaar is door team Leefbaarheid een intentieverklaring getekend voor het project Safe at Home. Kadera, participant in dit Europese project, heeft 15 corporaties vanuit het hele land gevraagd om deel te nemen. Medewerkers van de deelnemende corporaties worden getraind in het signaleren van huiselijk geweld en kindermishandeling. 50 collega's die direct klantcontact hebben (van het KSC tot en met onze vakmannen in de wijk), namen hieraan deel. Wij zijn samen met de andere lokale corporaties betrokken bij de huisvesting van slachtoffers van huiselijk geweld.

2.3 Stakeholdersbijeenkomsten

Jaarlijks organiseren we bijeenkomsten met onze stakeholders. Op 1 juni 2018 deelden we de conceptversie van onze nieuwe koers Groei en Geluk met hen.

De aanwezigen kregen allereerst een inleiding over de nieuwe koers van deltaWonen voor de komende jaren. Daarna hebben verschillende medewerkers de genodigden meegenomen in de 3 belangrijkste thema's van de nieuwe koers; circulariteit, inclusiviteit en geluk. Dit deden zij aan de hand van verhalen die zij vertelden in de 3 thematenten op het terrein van de Kas van Kaat. We vroegen aan de deelnemers om op te schrijven wat zij in de koers bewonderen, waarover zij zich verwonderen en hoe zij zich willen/kunnen verbinden aan onze nieuwe koers.

Daarnaast vroegen we de aanwezigen om in groepjes mee te denken over de nieuwe koers vanuit verschillende rollen (dromer, realist, scepticus, denker). We hebben die middag mooie feedback ontvangen, waarmee we het koersdocument verder hebben vormgegeven.

2.4 Prestatieafspraken

In Zwolle, Kampen en Oldebroek werken we - conform de verplichting in de Woningwet - met prestatieafspraken. Die worden vastgelegd in een 3-ledig overleg tussen gemeente, corporaties en huurdersorganisaties. In onze 3 gemeenten werken we daarbij intensief samen met de andere corporaties en maken we gezamenlijke prestatieafspraken.

Zwolle

Voor Zwolle lopen de afspraken van 2016-2019. We hebben samen met de huurdersorganisaties, gemeente en andere corporaties gewerkt aan het uitvoeren van de acties in de jaarschijf 2018, en gezamenlijk de acties voor de jaarschijf 2019 bepaald. Daarnaast is in Zwolle in het najaar van 2018 het proces gestart voor nieuwe prestatieafspraken 2020-2023.

Kampen

In Kampen zijn meerjarige afspraken gemaakt voor de periode 2016-2021. Samen met de andere corporatie, Beter Wonen IJsselmuiden, hebben we met de huurdersorganisaties en de gemeente Kampen de activiteiten voor 2018 uitgevoerd en de jaarschijf 2019 bepaald.

Oldebroek

Deze werkwijze hebben we in 2018 voor het eerst ook toegepast in Oldebroek. In Oldebroek zijn meerjarige afspraken gemaakt voor de periode 2018-2023. Samen met de corporatie Omnia Wonen, de huurdersorganisaties en de gemeente Oldebroek hebben we de activiteiten van 2018 uitgevoerd en de jaarschijf 2019 bepaald.

2.5 Zwolse Aanpak

Tegelijkertijd met het proces van de prestatieafspraken loopt in Zwolle de Taskforce Zwolse Aanpak in Conciliumverband. In het Zwols Concilium werken de Zwolse woningcorporaties, marktpartijen, gemeente en provincie al jaren samen om voldoende, kwalitatief hoogwaardige en betaalbare woningen te realiseren.

Namens de corporaties neemt deltaWonen deel aan de Taskforce. De druk op de Zwolse woningmarkt is erg hoog. Er zijn tekorten in alle segmenten van de woningmarkt. Het Concilium heeft in de Zwolse Aanpak een gezamenlijke aanpak gemaakt, gericht op een duurzame versnelling van de woningbouw. Hiervoor pakt de Taskforce meerdere thema's op die de ontwikkeling van de woningbouw in Zwolle raken. Concreet wordt gewerkt aan 5 agenda's:

- Verstedelijking
- Transformatie
- Doorstroming en versnelling
- Betaalbaarheid
- Samenwerking

De Zwolse Aanpak is door de gemeente Zwolle overgenomen en onderdeel van het coalitieakkoord voor deze collegeperiode (2018-2022).

2.6 Smart alliantie

De gemeente Zwolle heeft het initiatief ontvouwd om op het gebied van kunstmatige intelligentie en big data een samenwerkingsverband in het leven te roepen onder de naam Alliantie Smart Zwolle. In de alliantie werken maatschappelijke en commerciële partijen en overheid samen om de leefbaarheid en vitaliteit van de stad te vergroten voor de inwoners van Zwolle. Bestaande en nieuwe vraagstukken worden vanuit slimme technologie, het delen van data en samenwerking in ontwikkeling gebracht. Wij zijn samen met onder meer de gemeente Zwolle, Windesheim, de Rabobank, Vitens, Enexis en Rova partner van het eerste uur. In het najaar tekenden de partners een samenwerkingsconvenant. Pilotprojecten in het SMART-programma waar wij op inzetten:

- de slimme inwoner: benutten van data en kunstmatige intelligentie om betere keuzes te maken in onder meer woonruimteverdeling.
- leefbare wijken: via gecombineerde kaarten komen tot hotspots en plekken van aandacht.
- de energietransitie: inzet van data om te komen tot slimme energietransitie.

2.7 Jaar van de zeggenschap

Ieder jaar staat bij ons in het teken van een bepaald thema. In 2017 en 2018 was dit het thema Zeggenschap. Het doel is om met elkaar uit te vinden waar huurders zeggenschap over willen hebben en hoe we dat kunnen vormgeven.

In 2017 hebben wij over zeggenschap inspirerende gesprekken gevoerd met kritische kenners buiten deltaWonen. Huurders, bestuurders, kenners van de corporatiesector en een kunstenaar (Lucas de Man). Dat deden we om antwoord te krijgen op vragen als: wat is zeggenschap precies? Wat kunnen we ermee? Zijn er grenzen aan zeggenschap? Daarnaast hebben we huurders gevraagd om op een ludieke wijze op de zeepkist te gaan staan en aan te geven waarover zij het voor het zeggen willen hebben. Begin 2018 hebben we deze opbrengsten verdiept tijdens een brede Stadsontmoeting met Club Cele. Dit was een geslaagde avond met circa 60 bezoekers, een mooie mix van huurders, stakeholders, medewerkers van deltaWonen en het werkveld.

Met al deze input hebben we een visie op zeggenschap ontwikkeld. Deze visie is medio 2018 vastgesteld en verwerkt in het koersdocument Groei en Geluk. De visie is vertaald in de publicatie “Minder wij, meer jullie; zeggenschap begint met luisteren” en wordt gedeeld onder stakeholders. In het najaar van 2018 zijn we gestart met de voorbereidingen voor een Raad van Kinderen, om ook hen zeggenschap te geven over onze aanpak op wonen.

2.8 Bewonersbetrokkenheid

Onze huurders gaan niet alleen een relatie met deltaWonen aan, maar ook met hun buurt. Ze worden een buur en dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee. Het deel uitmaken van de buurt is een proces dat wij graag faciliteren en stimuleren. We gaan uit van de kracht van de huurder en sturen erop aan dat deze kracht wordt ingezet. Zo maken we samen sterke wijken.

2.8.1 Nette tuinen

Net als in 2017 hebben we in 2018 een aantal straten aangemerkt om tuinen te controleren. Het ging daarbij om hoe netjes de tuin was. Lag er afval in, of stond het vol onkruid? In dat geval kregen mensen een kaartje dat er nog wat werk aan de winkel was. Mensen die hun tuin al netjes op orde hadden, kregen een kaartje met een compliment en daaraan een zakje met bloemzaadjes. De respons was overweldigend, zowel van de wijkconsulenten als van de huurders. Huurders die hun buur al schoffeland tegenkwamen, werden aangestoken en gingen zelf ook aan de slag. De straten waar deze actie is geweest, zien er nu stukken netter uit.

2.8.2 Welkom thuis

6 weken nadat mensen in hun nieuwe sociale huurwoning getrokken zijn, komt de complexbeheerder of wijkconsulent van deltaWonen langs om zich voor te stellen. Hij of zij legt uit wat de huurder van ons mag verwachten en wat wij van hen verwachten. Hierdoor komen we soms situaties tegen waarin we (preventief) hulp kunnen bieden.

2.9 Wonen en zorg

2.9.1 WWZ038

Samenwerken is in Zwolle verankerd in de cultuur. Met het programma WWZ038 zorgen corporaties, zorgorganisaties en de gemeente dat inwoners, eventueel met ondersteuning, zelfstandig kunnen blijven wonen. In 2018 werd WWZ038 in Zwolle en Kampen geëvalueerd. In beide gemeenten heeft de samenwerking meer de vorm van netwerksturing gekregen in plaats van programmasturing. Voor Zwolle gebeurt dit in de vereniging WWZ, het programma WWZ038 is hierin geïntegreerd.

2.9.2 De Oosterenk

In 2018 zijn wij gestart met een gemengd wonen project op de Oosterenklocatie in Zwolle. In 40 semipermanente zelfstandige woningen wonen sinds het voorjaar 7 jonge statushouders en 10 uitstromers vanuit het beschermd wonen samen met 22 andere huurders. Daarnaast is 1 woning ingericht als gemeenschappelijke ‘huiskamer’: een ruimte van waaruit de verschillende samenwerkende partijen werkzaamheden uitvoeren.

De goede samenwerking met de RIBW, Vitree en de gemeente Zwolle toont hier zijn meerwaarde. In dit project dragen wij bij aan inclusief samenleven. Bewoners zoeken elkaar op en organiseren samen dingen. Vanuit het land is er interesse in de ervaringen die wij opdoen met dit project. Zo heeft Aedes-Actiz samen met corporatiemedewerkers uit het land een bezoek aan ons project gebracht.

3 Medewerker in zijn kracht

Medewerkers bij deltaWonen zetten zich elke dag in voor onze huurders. Om dat goed te kunnen doen, is het belangrijk dat zij gelukkig zijn in hun werk, dat zij zingeving, voldoening en plezier ervaren. Onze medewerkers werken aan hun duurzame inzetbaarheid door blijvend te ontwikkelen en te leren, met betrokkenheid en bevologenheid het werk te verrichten, resultaten te behalen, gezond te blijven en het werkvermogen te behouden.

3.1 Visie personeel en organisatie

Wij streven als werkgever naar inclusiviteit: iedereen moet de mogelijkheid hebben om werk uit te voeren dat bij hem of haar past. Bij deltaWonen telt iedere medewerker mee. Iedereen weet wat hij/zij kan bijdragen, zodat we als organisatie samen onze ambities en doelstellingen kunnen waarmaken.

Circulariteit en inclusiviteit staan centraal in onze visie op werkgever- en werknemerschap. De inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van de medewerker. Eigenaarschap is daarom een belangrijk thema binnen onze werkcultuur. Medewerkers ervaren dat zij invulling kunnen geven aan het werk, ondernemerschap kunnen tonen, keuzes kunnen maken en mogen leren.

3.2 Inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid betekent voor ons niet alleen 'langer werken in goede gezondheid', maar ook langer en kwalitatief zo goed mogelijk in het arbeidsproces blijven. In 2018 hebben we een 1e aanzet gedaan om te komen tot een inzetbaarheidsbeleid. In workshops hebben we met leidinggevendenden inhoud gegeven aan de facetten die een rol spelen bij inzetbaarheid. In 2019 geven we hier verder vorm en inhoud aan.

3.3 Beoordelingsbeleid

In 2018 zijn we een pilot gestart met een nieuwe manier van het maken van jaarafspraken met medewerkers. Medewerkers stellen zich hierbij de vraag wat zij bijdragen, hoe ze leren en groeien in hun werk, hoe ze bijdragen aan het succes van hun team en hoe zij eigenaarschap tonen. Deze afspraken zijn geëvalueerd en aan het eind van het jaar beoordeeld. Deze pilot gaan we in 2019 evalueren en verder ontwikkelen. Daarbij maken we ook keuzes over een nieuwe manier van beoordelen en belonen.

3.4 Ziekteverzuim

In 2018 was het verzuim hoger dan gebruikelijk: 5,23%. Het maximale verzuimpercentage van 4% is niet gehaald. Met name het langdurig verzuim was hoog. De meldingsfrequentie bedroeg 1,1 en dit is lager dan onze doelstelling van maximaal 1,2. Leidinggevendenden brachten onder begeleiding van P&O en de bedrijfsarts inzichten en beïnvloedingsmogelijkheden van inzetbaarheid in kaart. In 2019 werken we dit uit in een actieplan.

3.5 In-, door-, en uitstroom

Medewerkers zien veranderingen niet als een incidentele gebeurtenis, maar als een continu proces om mee te kunnen met de veranderende omgeving. Daarom stimuleren wij hen om zich permanent te ontwikkelen; zij kunnen voortdurend leren en groeien in hun werk. Als organisatie bieden wij hen doorstroommogelijkheden. In 2018 stroomden 7 medewerkers intern door naar een andere functie.

Met de aantrekkende economie neemt de spanning op de arbeidsmarkt toe. Daarmee nemen ook de mogelijkheden toe. Er zijn meer banen, meer vacatures en meer werkenden. Bij deltaWonen stroomden in 2018 23 medewerkers uit. Het merendeel vertrok vanwege een andere dienstbetrekking. Mede daardoor hebben we 10 nieuwe collega's welkom geheten.

3.6 AVG

De AVG geeft onze werknemers meer privacyrechten. De wet stelt strengere eisen aan werkgevers. DeltaWonen heeft maatregelen genomen op het gebied van personeelsadministratie, sollicitanten en het verzuimregistratiesysteem.

4 Organisatie en Processen

Bij deltaWonen staan we nooit stil. We blijven altijd in beweging en zijn altijd op zoek naar verbetering. Van het opnemen van de telefoon tot de uitvoering van een compleet nieuw project: klanttevredenheid en kwaliteit staan voorop. Onze medewerkers werken dan ook continu aan het verbeteren van de productiviteit en de kwaliteit van onze producten en diensten.

4.1 Groei en Geluk

Nieuwe tijden vragen om een herbezinning op onze positie en maatschappelijke meerwaarde als woningcorporatie. Ze vragen ook om een nieuwe koers. Omdat óók de huurder van de toekomst op ons moet kunnen rekenen. En omdat we klaar willen zijn om de kansen van morgen te pakken. Maar bovenal omdat er, door nieuwe technologieën en inzichten, nieuwe wegen te bewandelen zijn op weg naar de verwezenlijking van onze ambities.

Onze nieuwe koers heeft de naam Groei en Geluk. Hiermee zijn we klaar voor de toekomst, waarin we - net als vandaag - op professionele, respectvolle, verbindende en verrassende wijze zorgen voor betaalbare woningen voor mensen met een smalle beurs.

Groei en Geluk is het logische vervolg op Durf en Duurzaamheid 2.0. Geen revolutie, maar een evolutie. Met Durf en Duurzaamheid hebben we gewerkt aan belangrijke voorwaarden voor duurzame groei. Nu zetten we die groei verder door. Daarmee bedoelen we niet zozeer de groei van het aantal sociale huurwoningen, hoewel we blijven werken aan voldoende beschikbare huurwoningen bij een stijgende vraag. Veel meer bedoelen we de groei naar een nieuwe samenleving, waarin circulariteit en inclusiviteit de belangrijkste maatschappelijke pijlers zijn. Daarbij sluiten we aan bij groeiambities van de regio Zwolle. Groeiambities als het gaat om ondernemen, werken, leren en wonen. We doelen ook op de (persoonlijke) groei van alle mensen die in onze huurwoningen hun leven vormgeven en zeker ook op de persoonlijke en professionele houding van onze medewerkers die elke dag weer klaarstaan voor onze huurders.

Groei leidt tot geluk. Mensen kunnen groeien als zij hun basis op orde hebben; als zij een veilige woonplek hebben van waaruit zij hun leven kunnen opbouwen. Als zij kunnen meedoen in de maatschappij en sociale contacten hebben. Als zij het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt en dat ze er toe doen. In Durf en Duurzaamheid hadden we het over zingeving en plezier. In Groei en Geluk voegen we hier voldoening aan toe. Want zingeving, voldoening en plezier vormen de basis voor geluk. Als woningcorporatie dragen wij met onze woningen en activiteiten bij aan de basis voor groei en geluk!

Groei en Geluk is gemaakt met medewerkers en stakeholders en sluit aan bij de huidige tijdsgeest. Het is een document dat continu in ontwikkeling is, omdat we het steeds actueel willen houden. Voortschrijdende inzichten moeten een plek krijgen, evenals nieuwe activiteiten die bijdragen aan ons bestaansrecht. Ook bij het verbeteren en het aanvullen van het plan spelen collega's en stakeholders een belangrijke rol.

4.2 Organisatie

Een nieuwe koers vraagt ons om nog eens kritisch te kijken naar onze organisatiestructuur. Om de ambitie in Groei en Geluk te kunnen realiseren, is het noodzakelijk om een aantal wijzigingen in de structuur door te voeren. Zo hebben we gekeken naar waar afdelingen/activiteiten logischerwijs het beste thuishoren. Waar voegen ze het meest (klant)waarde toe? Het benutten van (big) data is van essentieel belang, daarom hebben we ervoor gekozen om een nieuwe afdeling in te richten waar Data, Informatievoorziening en Lean samen gaan werken. In 2019 krijgt deze afdeling vorm.

4.3 De Woningwet in 2018

Alle zaken met betrekking tot de Woningwet zijn inmiddels onderdeel geworden van de reguliere bedrijfsvoering. Ten aanzien van de woningen vond in 2018 de scheiding in de administratie (DAEB niet-DAEB) plaats. Meer hierover staat beschreven in hoofdstuk 6. Daarnaast hebben we een aantal wijzigingen in de statuten doorgevoerd. Hierover leest u meer in het verslag van de raad van commissarissen.

4.4 Implementatie primair systeem

Het primair systeem First NOA wordt sinds 1 januari 2019 niet meer onderhouden door leverancier NCCW. Daarom was het zaak dit systeem, waarmee we sinds 2007 werkten, tijdig te vervangen. Na een uitgebreid selectietraject in 2017 hebben we Dynamics Empire van softwarebedrijf cegeka-dsa gekozen als nieuw primair systeem. De implementatie van Dynamics Empire ging in september 2017 van start onder de projectnaam Het Glazen Huis.

Het primair systeem ondersteunt ons bij nagenoeg alle processen. De belangrijkste doelstelling van de implementatie van Dynamics Empire was het veiligstellen van de continuïteit van de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd biedt Dynamics Empire mogelijkheden tot verbetering van klantwaarde, medewerkerstevredenheid en efficiency.

We hebben de implementatie daarom ook aangegrepen om te werken aan het verbeteren van onze klant- en bedrijfsprocessen. Uitgangspunt is de Best Practice (procesuitwerkingen en systeeminrichting) van Dynamics Empire. Waar deze Best Practice-inrichting niet paste, hebben we aan de hand van baten, kosten en tijd een afweging gemaakt of het deltaWonen-proces dan wel de systeeminrichting werd bijgesteld.

Voor het implementatieproject Het Glazen Huis hebben we een projectorganisatie ingericht waarbij procesexperts een cruciale spilfunctie vervulden. Zo werd eigenaarschap succesvol in de praktijk gebracht en werd de lijnorganisatie optimaal betrokken bij de implementatie. Door een gedegen planning, strakke sturing en goede samenwerking konden we op 22 juni 2018 live gaan. Zo is ruim vóór de absolute deadline van 31 december de prolongatie voor de maand juli 2018 al succesvol in het nieuwe primair systeem uitgevoerd. Op 31 december 2018 konden we een langdurige samenwerking met NCCW met een gerust hart formeel afsluiten.

4.5 Lean: Onze Manier Van Werken

Het jaar 2018 stond in het teken van het implementeren van het nieuwe primair systeem. De lean-methode Onze Manier Van Werken is in dit traject verder geprofessionaliseerd en ingevoerd als bedrijfsstandaard. Op basis hiervan worden processen en de risico's die we daarbij lopen, uitgewerkt. Daarnaast zijn meerdere medewerkers betrokken bij het maken en gebruiken van procesdocumenten. Het algehele kennisniveau is hiermee verbreed.

Ook hebben de betrokken medewerkers de veranderingen en de gevolgen vanuit het nieuwe systeem op een procesgerichte manier geanalyseerd en geoptimaliseerd. De dag- en weekstarts hadden hierin een grote bijdrage. Hiermee zijn mooie stappen gezet in het vergroten van eigenaarschap en talentontwikkeling.

Daarnaast hebben we na een zorgvuldige selectie en analyse Mavim als procesmodelleersysteem in gebruik genomen. In Mavim kunnen medewerkers allerlei relevante procesdocumentatie gestructureerd vastleggen. Naast het procesdocument zelf betreft dit aanverwante zaken als werkinstructies en procedurebeschrijvingen. Het systeem is ingericht volgens de structuur en opbouw van het deltaWonen procesmodel. Hierbij hebben we zoveel mogelijk aangehaakt bij het branchebrede CORA-procesmodel.

4.5.1 Interne Succesviering

De lean-werkmethode biedt medewerkers en afdelingen mogelijkheden om processen beter in te richten en verbeteringen door te voeren. Elk kwartaal inventariseren we welke processen we daardoor kunnen verbeteren. Iedere procesverbetering is een succes en dat vieren we eens per kwartaal met alle medewerkers tijdens de zogenaamde successenviering.

4.6 Integriteit

We doen veel om de integriteit van de corporatie en de sector te versterken. In 2018 deden we inhoudelijke aanpassingen in de integriteitscode (op het gebied van privacygevoelige informatie, social media en nevenfuncties). Deze stemmen we in 2019 verder af met de ondernemingsraad en de raad van commissarissen en vervolgens met de organisatie. Verder gaan we in 2019 aan de slag met het verwerken van de input uit de zogenaamde dilemma sessies die we in 2017 hebben gehouden. In deze gesprekken gingen medewerkers met elkaar in gesprek over het thema integriteit.

4.7 Privacywetgeving

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is formeel van kracht geworden op 25 mei 2018. Met het interne project Gegevensbescherming hebben we vanaf eind 2016 gewerkt aan de gevolgen van deze nieuwe wetgeving. Dit resulteerde op 23 mei 2018 in een In Control Verklaring met betrekking tot de AVG. Deze verklaring is afgegeven door DPA B-Able, specialist op het gebied van compliance & risk. In de zomer en het najaar van 2018 zijn vooral acties op het gebied van bewustwording uitgevoerd. Aan de actualisatie en optimalisatie van gegevensregistraties werd eind 2018 nog gewerkt.

De procedure rondom Datalekken is volledig operationeel. Tot en met december 2018 waren er in totaal (gerekend vanaf 1 januari 2016) 21 datalekken. Hiervan zijn 12 datalekken conform de voorschriften gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Van de overige datalekken was de impact zo gering dat melding niet nodig was. Omdat onoplettendheid in de meeste gevallen de oorzaak van het lek vormde, is de bewustwording onder medewerkers vergroot met behulp van presentaties, publicaties (fysiek en online) en interne nieuwsitems met verwijzingen naar de procedure Datalekken en een vragen- en antwoordenlijst.

4.8 Visitatie

DeltaWonen laat zich, conform de wetgeving, iedere 4 jaar visiteren. Een visitatiecommissie kijkt of we de juiste dingen doen en of we deze dingen ook goed doen. Door middel van het rapport van de onafhankelijke commissie leggen we verantwoording af en krijgen we handvatten om onze eigen prestaties te verbeteren. In 2018 vond de visitatie plaats over de periode 2014-2017. De beoordeling vond plaats op basis van (financiële) stukken (waaronder de door ons opgestelde position paper, factsheets en een terugblik op de vorige visitatie), de uitkomsten van gesprekken die de commissie met stakeholders heeft gevoerd en de uitkomsten van enquêtes onder stakeholders.

De visitatiecommissie keek naar 4 onderdelen in de laatste 4 jaar, namelijk naar onze maatschappelijke prestaties, naar de manier waarop we belanghouders betrokken, naar onze financiële bedrijfsvoering en naar toezicht en bestuur (governance).

Prestatiegebieden	2014	2018
Presteren naar opgave en ambities	7,1	7,2
Presteren volgens stakeholders	7,1	7,2
Presteren naar vermogen	7,7	7,7
Governance	7,2	7,2

Oordeel visitatiecommissie 2018

De visitatiecommissie zegt over deltaWonen: 'Het is een professionele organisatie die zich doorontwikkelt. De corporatie is actief om zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de sociale woningvoorraad af te stemmen op de behoefte van de klant en markt. Medewerkers krijgen de ruimte om zelf invulling te geven aan de visie en de strategie'. Wel raadt de commissie ons aan om oog te blijven houden voor een gezonde balans tussen ambities en werkdruk en om nóg meer de verdieping op te zoeken in de samenwerking met partnerorganisaties.

Wij zijn trots op de behaalde resultaten. De afgelopen 4 jaar waren turbulent. De vraag naar goedkope huurwoningen nam toe, de verhuurdersheffing steeg en de regelgeving werd verzwaard met invoering van de herziene woningwet en de nieuwe Governancecode. Ondanks dat, hebben we op alle gebieden mooie prestaties geleverd. Met de inzichten van de visitatie kunnen wij onze relatie met de huurders, de samenwerking met stakeholders én onze dienstverlening en bedrijfsvoering verder verbeteren.

Het rapport en de schriftelijke reactie van de bestuurder en de raad van commissarissen zijn te vinden op de website van deltaWonen: www.deltawonen.nl.

5 Duurzaam Bouwen & Ontwikkelen

In 2018 hadden we te maken met een economie die weer op volle toeren draaide. Dit betekende voor deltaWonen alle hensen aan dek om te voldoen aan de geplande opgave. De deltaWonen regio - de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek - is een groeiregio met veel vraag naar woningen. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de beschikbaarheid, duurzame kwaliteit en betaalbaarheid van sociale huurwoningen.

5.1 Strategisch Voorraadbeleid

In het strategisch voorraadbeleid zijn de doelstellingen voor de vastgoedportefeuille vastgelegd. In 2018 hebben we verschillende doelstellingen uit het Strategisch Voorraadbeleid gerealiseerd. Dit had in het bijzonder betrekking op het bouwen van semipermanente woningen en het verminderen van verkoop, zodat meer woningen beschikbaar blijven voor de sociale huur. Om de wachtlijsten te verkorten, willen we jaarlijks onze voorraad uitbreiden met circa 125 sociale huurwoningen. Dit doen we door een combinatie van nieuwbouw, sloop en verkoop van bestaand bezit. Ook de doelstelling met betrekking tot duurzaamheid is een belangrijk thema in het Strategisch Voorraadbeleid. Ons doel is om in 2024 alle woningen op tenminste Energie Index 1,37 (het voormalige label B) te hebben.

Het doen van onderzoek is een doorlopend proces waarmee we de woningmarktopgave scherp houden. In samenwerking met de gemeenten en collega-corporaties, hebben we in 2017 in al onze werkgebieden woningmarktonderzoek verricht. Mede op basis van deze input hebben we in 2018 een start gemaakt met het actualiseren van het portefeuilleplan. In dit plan geven we voor elk van onze werkgebieden (Zwolle, Kampen, Oldebroek) aan hoe we willen dat de woningvoorraad zich de komende 10-15 jaar gaat ontwikkelen. Het continu actueel houden van het Strategisch Voorraadbeleid versnelt de besluitvorming. Dat is prettig voor medewerkers en huurders.

5.2 Verkoop

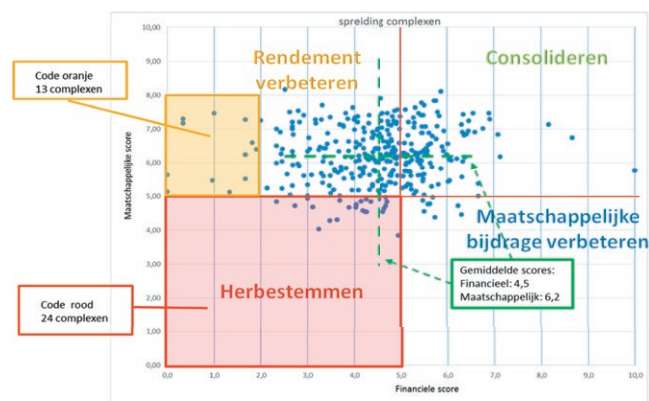
Conform de afspraken hebben we 25 sociale huurwoningen verkocht. 12 hiervan stonden in Zwolle, 8 in Kampen en 5 in Oldebroek. In 2018 is er geen bedrijfsonroerendgoed verkocht.

5.3 Asset management

Op basis van de doelstellingen van het Strategisch Voorraadbeleid kijken we op complexniveau naar onze investeringen. Voorafgaand aan definitieve investeringskeuzes wegen we verschillende scenario's tegen elkaar af. Dat doen we op basis van maatschappelijke, markttechnische, bouwtechnische en financiële argumenten. Dit maken we expliciet in startnotities en fasedocumenten die in het managementteam worden besproken en vastgesteld. We werken met een financieel streefrendement en een financieel 'rock-bottom'-rendement dat altijd minimaal moet worden gerealiseerd. Zo geven we concreet invulling aan rendementsturing op complexniveau.

In 2018 is de maatschappelijke score van complexen uitgewerkt. Deze score is in een diagram afgezet tegen de financiële score van het complex.

Complexanalyse - strategieën



Op deze manier is heel snel inzichtelijk in welke mate complexen voldoen aan onze maatschappelijke en financiële normen. In de complexsessies in 2018 hebben we voor het eerst gewerkt met deze complexscores. Op basis van de score kunnen we op complexniveau sturing geven, gericht op verbetering van het financiële of maatschappelijke rendement. Prioriteit ligt daarbij bij de complexen in het kwadrant linksonder, complexen die zowel financieel als maatschappelijk onvoldoende scores.

5.4 Nieuwbouw

De wachttijden voor een sociale huurwoning zijn soms lang. Wij willen deze graag verkorten of in ieder geval niet verder laten oplopen. Daarom zijn we in 2015 met de gemeente Zwolle overeengekomen om een versnellingsactie te starten. Deze actie staat los van de bouwprojecten die al in de planning stonden. De afspraak gaat over het versneld opleveren van in totaal 445 extra woningen in Zwolle. Hiervan bouwt deltaWonen 311 woningen en SWZ neemt 84 woningen (projecten Schubertstraat en Feniks) voor haar rekening.

Daarnaast worden 50 woningen van het project Hanzebad verdeeld tussen onze collega-corporaties SWZ en Openbaar Belang. In de basisafpraak met de gemeente was afgesproken dat de collega-corporaties een deel van de productie mochten overnemen van deltaWonen. De afgelopen jaren zijn hier al flink wat stappen in gezet. Inmiddels hebben we zelfs een groot deel van de doelstelling gehaald: in 2018 werden 103 woningen door deltaWonen opgeleverd. We realiseren dit door compacter te bouwen en te kijken naar slimme samenwerkingen met de aannemers. Onze LEAN-werkmethode speelt hierin een grote rol. In de meerjarenbegroting staat het voornemen om in de periode 2018-2027 circa 250 nieuwe sociale huurwoningen in Zwolle te realiseren.

5.4.1 Vastgoedprojecten in aanbouw

In 2018 zijn we aan de slag gegaan met de bouw van verschillende nieuwbouwprojecten. Waar 2016 het jaar van planning was, was 2017 het jaar van voeten in de klei en 'stenen stapelen'. In 2018 gingen we voortvarend verder en op weg naar een veelheid aan opleveringen. Hieronder volgt een opsomming van de nieuwbouwprojecten waarmee we in 2018 zijn gestart:

Kanonsteeg Zwolle

De Kanonsteeg is een locatie uit de versnellingsactie. In 2018 is het ontwerptraject en de omgevingsvergunning afgerond. In december is de locatie aan deltaWonen overgedragen. In januari 2019 zijn we gestart met de sloop- en saneringswerkzaamheden van de bestaande opstallen. In maart 2019 is gestart met de bouw van de 14 appartementen.

Kop van Hoog Zwolle

In 2017 is de overeenkomst van het project Kop van Hoog tussen Nijhuis Bouw en deltaWonen ondertekend. Het gaat om de ontwikkeling en realisatie van 41 sociale huurappartementen. Binnen hetzelfde wooncomplex realiseert Nijhuis Bouw ook nog 36 koopappartementen, 3 koopwoningen en circa 300 m² commerciële ruimtes. In september 2018 is gestart met de bouw van de parkeergarage. Volgens planning worden vanaf medio 2020 de eerste appartementen opgeleverd.

Theodorahof Zwolle

Achter de Harm Smeengekade in Zwolle ligt een voormalig kloostercomplex. Het klooster is gesloopt, alleen de kapel is blijven staan. In de binnentuin van het kloostercomplex realiseren we 17 appartementen en 5 eengezinswoningen. Het gaat om appartementen voor 1 of 2 persoonshuishoudens. De 5 woningen en de 17 appartementen werden in de eerste helft van 2019 opgeleverd.

Hobbemaschool Zwolle

De Hobbemaschool is onderdeel van de versnellingsactie. Het is een voormalige school waarin 18 appartementen in het schoolgebouw en 4 appartementen op de voormalige speelplaats werden gerealiseerd. Alle woningen hebben een eigen parkeerplaats op het terrein en de tuin is gemeenschappelijk.

Merelstraat Hattemerbroek

Aan de Merelstraat zijn 5 levensloopbestendige huurwoningen gebouwd. De woningen hebben een woonkamer, keuken, slaapkamer en douche op de begane grond en zijn zeer energiezuinig. Op de 1e verdieping is een ruime zolder. De woningen zijn geschikt voor 1 en 2 persoonshuishoudens. De woningen werden begin 2019 opgeleverd.

5.4.2 Opgeleverde vastgoedprojecten

Harm Smeengekade 20 Zwolle

Een lange tijd van voorbereiding en planontwikkeling ging eraan vooraf: de renovatie van de Harm Smeengekade 20 in Zwolle. Het voormalige verzorgingshuis staat op een prominente stadslocatie en is het decor van 26 sociale huurwoningen en 39 koopwoningen. Een uniek project: de koop- en huurwoningen werden in samenwerking met een marktpartij ontwikkeld binnen het bestaande casco van de hoogbouw. De huurwoningen zijn in juli 2018 opgeleverd.

Knarrenhof Zwolle

De Knarrenhof is een project dat in Collectief Opdrachtgeverschap tot ontwikkeling is gekomen en waar senioren langdurig zelfstandig kunnen blijven wonen doordat men hier naar elkaar omkijkt. De Knarrenhof is een mooi voorbeeld van hoe we meedenken in de wensen van onze huurders. 5 maanden vóór de bouwstart waren alle 48 woningen verhuurd of verkocht. Hiervan zijn 14 sociale huurwoningen van deltaWonen en 34 koopwoningen. In april 2017 werd de bouw aangevangen, in 2017 werden de eerste woningen opgeleverd, het restant werd begin 2018 opgeleverd.

Oosterenk Zwolle

In februari 2018 is het project Oosterenk opgeleverd. Het project bestaat uit 40 semipermanente appartementen. Met de gemeente is de afspraak gemaakt dat de appartementen maximaal 10 jaar mogen blijven staan.

Katwolderplein blok B Zwolle

Katwolderplein blok B is een locatie uit de versnellingsactie. Na de aanbesteding is de bouw gestart in oktober 2017. Het complex is opgeleverd in november 2018. Er zijn 6 grondgebonden woningen en 42 appartementen gerealiseerd.

Reggelaan Zwolle

De Reggelaan is een locatie uit de versnellingsactie waar in eerste instantie grondgebonden woningen waren gepland. Op een voorlichtingsavond in de buurt bleek vraag te zijn naar levensloopbestendige woningen, waarop het programma is gewijzigd. Na een aanbesteding is in februari 2018 gestart met de bouw van 18 levensloopbestendige woningen. De woningen zijn eind oktober 2018 opgeleverd. Bij de toewijzing van de woningen is voorrang gegeven aan de huurders uit de wijk.

Spoorlaan Wezep

In 2017 is begonnen met de sloop van 11 onder- en bovenwoningen. In 2018 zijn 12 eengezinswoningen gerealiseerd. De woningen zijn Nul Op de Meter uitgevoerd. Dit houdt in dat er zoveel zonnepanelen op het dak zijn gelegd dat over een jaar gezien het elektriciteitsverbruik, voor zowel de woning zelf als voor het huishoudelijk gebruik, neutraal is.

Bordeaux Zwolle

Eind december 2018 is het project Bordeaux opgeleverd aan de huurders. Het project ligt aan de Noordzeelaan in Zwolle en bestaat uit 25 appartementen. Het project betrof de verbouw van een bestaand kantorencomplex tot appartementen. Alle appartementen zijn aangesloten op een lokaal warmtenet dat de appartementen voorziet van warmte en warm water. Doordat de bewoners op elektriciteit koken, zijn de appartementen geheel gasloos.

Friesewal/Dijkstraat Zwolle

De Friesewal is een locatie op een bestaande parkeergarage uit de versnellingsactie. Er zijn in november 2018 37 appartementen opgeleverd. Het voormalige parkeerdek is ingericht met een mos-sedum dak: een groen dak met mos en sedumplantjes. De woningen hebben geen parkeerplaats. Huurders met een auto kunnen een gebruikersovereenkomst met de gemeente afsluiten voor de onderliggende parkeergarage.

Schokkersstraat Kampen

In maart 2018 zijn aan de Schokkersstraat in Kampen 20 verouderde duplexwoningen gesloopt. Hiervoor in de plaats zijn 12 grondgebonden woningen gebouwd. Deze locatie ligt in een dichtbebouwde wijk aan een doodlopende straat. Om de overlast voor deze bewoners zo veel mogelijk te beperken, is gekozen voor een bouwsysteem met een zeer korte bouwtijd. De nieuwbouwwoningen zijn daarom grotendeels in de fabriek gemaakt en ter plaatse gemonteerd. De nieuwe woningen zijn in september 2018 opgeleverd.

5.5 E-renovaties & Planmatig Onderhoud

2018 was het 5e jaar van de E-renovaties. In die 5 jaren zijn 4.031 woningen verduurzaamd, waarvan 947 woningen in 2018. Het deelnemingspercentage lag de afgelopen jaar bijzonder hoog, maar liefst 97% van de huurders liet hun woning renoveren. De E-renovaties hebben aantoonbaar effect. De Energie Index is gedaald van 1,60 in 2017 naar 1,45 in 2018.

Tijdens de woningrenovatie is persoonlijke aandacht voor de huurder erg belangrijk. Daarom zetten we bewonersbegeleiders in bij onze renovatieprojecten. Zij zijn het 1e aanspreekpunt voor onze huurders en kunnen antwoord geven op vrijwel alle renovatievragen. Verbouwingen zijn vaak niet leuk voor de huurder, maar de resultaten zijn wel fijn: minder maandelijkse kosten en meer comfort in de woning.

We betrekken huurders bij het maken van verbouwkeuzes, zoals bijvoorbeeld kleur- en materiaalgebruik. Daarnaast streven we ernaar om bij iedere huurder maximaal 2 weken bezig te zijn, iets wat gelukkig vrijwel altijd lukt. Waar nodig ondersteunen we ook bij de voorbereidingen voor de renovatie. In de praktijk merken we dat zo'n 90% van de huurders dit zelf kan. Voor de 10% voor wie dit niet lukt, zoeken we samen naar oplossingen, bijvoorbeeld voor het verzetten van spullen of het omgaan met geluidsoverlast.

De Energieproeftuin

Een mooi voorbeeld van onze zoektocht naar verduurzaming en beperking van CO₂-uitstoot is het project 'De Energieproeftuin'. In 46 jaren 60-woningen in de Zwolse wijk Berkum hebben we samen met bewoners en partnerorganisaties naar de beste en meest rendabele oplossingen gezocht om de woningen energiezuinig en comfortabel te maken.

Zo zijn er bijvoorbeeld warmtepompen en hybride systemen geplaatst en zijn er verschillende bouwkundige isolatievarianten toegepast. We kijken samen met de bewoners naar wat wel, en vooral naar wat niet werkt, en welke oplossing daadwerkelijk goed presteert, ook in financiële zin.

Alle woningen worden gedurende 10 jaar gemonitord op verbruik, zodat we de prestaties kunnen beoordelen en inzetten voor de duizenden woningen die we de komende jaren gaan verduurzamen.

5.6 Dagelijks Onderhoud

In 2018 zijn de kosten van reparatieonderhoud gestegen. Dit komt met name door een toename in de complexe klachten die niet in de meerjarige onderhoudsbegroting werden meegenomen, zoals werkzaamheden aan riolering en intercominstallaties. Ook hebben de extreme weersomstandigheden in 2018 een rol gespeeld. Onze eigen dienst kon minder productie leveren door een hoog ziekteverzuim en de implementatie van een nieuw automatiseringssysteem. Daardoor is er meer uitbesteed in een markt waar de prijzen sterk zijn gestegen (6-10%).

We hebben voor 2018 een budgetprognose gemaakt. Als basis daarvoor gold het verwachte aantal reparatieverzoeken en mutaties over geheel 2016 en over de eerste 6 maanden van 2017. In deze meerjarenbegroting hebben we vanaf 2018 rekening gehouden met een bedrag van € 368,- per woning per jaar voor klachten en mutatieonderhoud. Bij het definitief vaststellen van de begroting van 2018 hebben we een bezuiniging ingerekend van € 310.000,-. Deze bezuiniging hebben we niet kunnen realiseren door de explosieve prijsstijging in de bouwkolom. Ook is er meer uitbesteed en zijn er zijn meer na-renovaties geboekt binnen Dagelijks Onderhoud ten opzichte van 2017.

Ondanks de sterke focus op het implementeren van een nieuw automatiseringssysteem, heeft de afdeling Dagelijks Onderhoud haar klanttevredenheidsscore op peil kunnen houden (7,8). In 2018 zijn we gestart met het inrichten van het kwaliteitslabel EFQ als vervanger van het kwaliteitslabel MQM. EFQ is qua niveau te vergelijken met ISO 2001. In 2019 vindt de eerste audit plaats.

5.7 Strategische samenwerking met aannemers

Opdrachtgeverschap en de wijze waarop we samenwerken met partijen binnen de bouwbranche is momenteel sterk in ontwikkeling. Hierbij is sprake van een verschuiving van het voorschrijven naar het uitdagen van marktpartijen om met de meeste optimale oplossing voor onze bouw- of renovatieopgave te komen. In tegenstelling tot de 'laagste prijs' en de 'initiële investeringskosten' leggen we de focus hiermee op een optimale prijs-kwaliteitverhouding, total cost of ownership en klantwaarde. Door deze verbeterde vorm van opdrachtgeverschap kunnen we goed presterende partijen langetermijnperspectief bieden en aan ons binden. Dit is noodzakelijk vanwege de huidige krapte op de markt ten aanzien van uitvoeringscapaciteit, wat weer tot prijsstijgingen leidt.

Met onze partners zoeken we naar gemeenschappelijke belangen en focussen we ons op de langetermijnresultaten. Uiteindelijk draagt dit bij aan de tevredenheid van onze huurders en het ervaren van zingeving, voldoening en plezier van medewerkers.

Energietransitie

Door gebruik te maken van kennis uit de markt en het stimuleren van innovatie komen we, bijvoorbeeld op het gebied van de energietransitie, tot betere oplossingen. Een voorbeeld hiervan is De Energieproeftuin in de Zwolse wijk Berkum. In 2018 zijn we gestart met het opnemen van circulariteit in onze uitvragen. We verwachten van onze ketenpartners dat zij meedenken over innovatieve oplossingen met gebruik van duurzaam geproduceerde, hernieuwbare grondstoffen, hoogwaardige recycling en zo min mogelijk afval.

Bovengenoemde ontwikkelingen kunnen uiteindelijk leiden tot meer standaardisatie en industrialisatie in de bouw- en renovatiesector. Doordat marktpartijen projectoverstijgende continuïteit wordt geboden, zijn zij meer geneigd om hierin te investeren. Daarnaast is deze ontwikkeling noodzakelijk om de benodigde kostenreductie en de opschaling van de verduurzaming te bereiken.

Inclusiviteit

Als werkgever en opdrachtgever streven we naar inclusiviteit. Wij vinden het belangrijk dat iedereen de mogelijkheid heeft om werk uit te voeren dat bij hem of haar past. Door een projectoverstijgende en langetermijnsamenwerking met marktpartijen kunnen we meer bereiken op het gebied van Social Return On Investment.

Om deze doelen en ambities te verwezenlijken zijn we in 2018 met een aantal samenwerkingspartners gestart met het verkennen van een verregaande strategische samenwerking.

5.8 KPI's

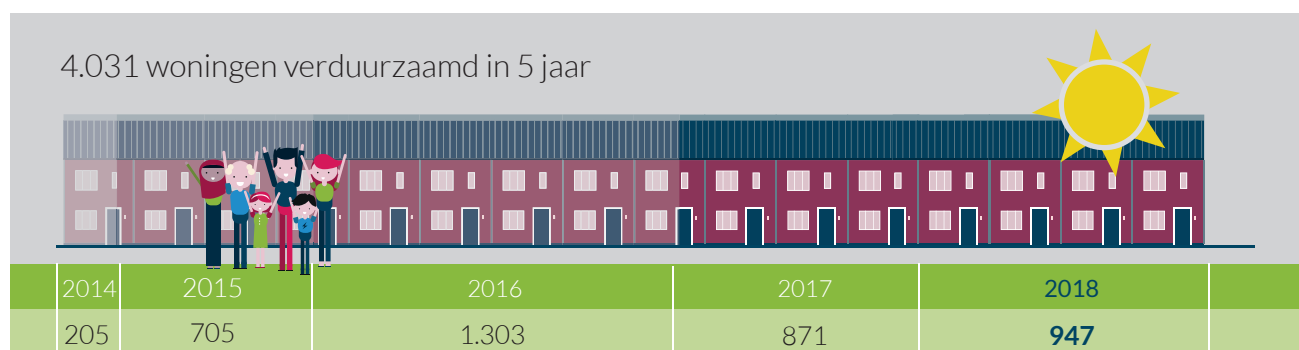


Duurzaamheidsambitie

Onze ambitie is om alle woningen in 2024 op tenminste Energie Index 1,37 (het voormalige level B) te hebben.

Realisatie E-renovatie en planmatig onderhoud

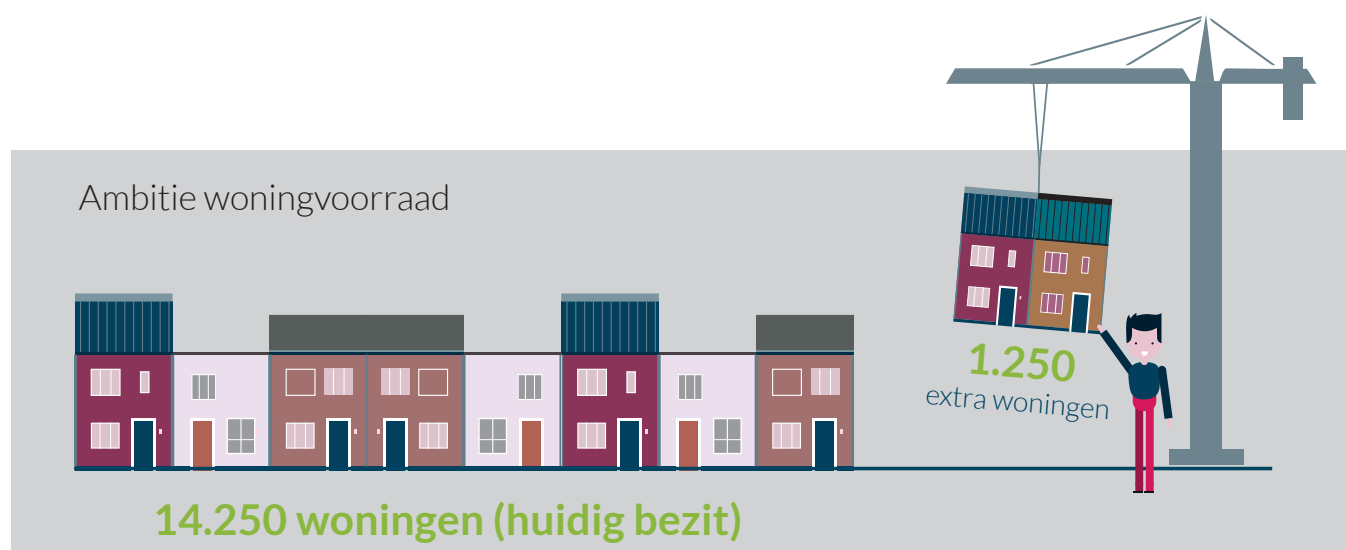
Eerder in dit hoofdstuk deelden we het succes van de E-renovaties en de betrokkenheid van onze huurders hierin. Dit is hoe de verduurzaming vordert:



De afgelopen 5 jaar zijn er 4.031 woningen verduurzaamd. De E-renovaties hebben aantoonbaar effect. De Energie Index is gedaald van 1,60 (2017) naar 1,45 in 2018.

Omvang woningportefeuille

Onze portefeuille heeft op dit moment circa 14.250 woningen (zelfstandig en onzelfstandig). We streven ernaar om in de komende jaren onze woningvoorraad met circa 1.250 woningen uit te breiden.



6 Financieel Gezond

We willen met onze woningvoorraad klaar zijn voor een nieuwe samenleving en veranderende woonwensen van onze (toekomstige) klanten. Hierbij richten wij ons op voldoende betaalbare woningen voor onze huurders. Om dit te realiseren is financieel rendement dé pijler voor een gezond toekomstscenario. Iedereen heeft recht op een goede en betaalbare woning. Daar werken we bij deltaWonen dagelijks met veel plezier aan. Hierbij hebben we hoge ambities als het gaat om duurzaamheid, betaalbaarheid en kwaliteit van onze woningen.

We hebben een solide toekomstplan ontwikkeld voor onze woningvoorraad, waarbij we niet hebben hoeven nuanceren op onze ambitie. Het toekomstplan past binnen onze financiële kaders. Het voeren van een gematigd huurbeleid draagt bij aan de betaalbaarheid van wonen. Met de ontwikkeling van goedkopere huisvestingsprojecten kunnen we de toenemende druk op de woningmarkt grotendeels opvangen. In de periode 2017-2020 willen we in Zwolle en Kampen semipermanente woningen aan ons bezit toevoegen. Het project Oosterenk is hier een voorbeeld van. Daarnaast hebben we in onze meerjarenbegroting de komende jaren ingezet op groei van onze woningvoorraad in Zwolle en Kampen met circa 1.250 woningen door een combinatie van nieuwbouw, sloop en minder verkoop van bestaand bezit. Van deze doelstellingen hebben we in 2018 191 permanente woningen gerealiseerd. Verder gaan we het redden om de afspraak die corporaties met Aedes hebben gemaakt in het energieconvenant meer dan te behalen, door in 2024 voor het hele bezit minimaal een energielabel B te hebben.

Wij blijven een scherpe focus houden op onze bedrijfslasten. Dit realiseren wij door continu te zoeken naar manieren waarop we onze werkprocessen kunnen bijschaven en optimaliseren, terwijl we tegelijkertijd onze dienstverlening verbeteren. In 2018 hebben we volop gewerkt aan de implementatie van een woonruimteverdeelsysteem en een nieuw primair systeem voor klantgegevens. Met deze systemen is deltaWonen klaar haar dienstverlening steeds te optimaliseren en moderniseren, zodat we onze klanten beter en sneller helpen bij vragen of (levens-)ontwikkelingen. Zoals gezegd: iedereen heeft recht op een goede en betaalbare woning, waarbij we allereerst staan voor een respectvolle, professionele en verrassende dienstverlening in verbinding met onze klanten.

Het in 2017 vastgestelde Reglement Financieel Beleid en Beheer vormt de basis voor de financiële sturing binnen deltaWonen.

6.1 Meerjarenbegroting 2018-2027

Tijdens het proces van de Meerjarenbegroting 2018-2027 bleek dat we opnieuw naar de haalbaarheid van een aantal plannen moesten kijken. Aanleiding daarvoor was het financieel toetsingskader dat we moesten gebruiken voor de beoordeling van het splitsingsvoorstel (splitsen van DAEB en niet-DAEB). Naar aanleiding van de uitkomsten van de toetsing hebben we onze bedrijfslasten verlaagd. Na deze aanpassingen voldeed de begroting aan de normen, met uitzondering van de toets op de onderhoudskosten. Dit komt vooral door extra uitgaven door nieuwe regelgeving en de ambitie in de E-renovatie.

De doorgevoerde aanpassingen in de Meerjarenbegroting 2018-2027 hebben geen effect op onze strategie en ambities. Het investeringsniveau is niet bijgesteld. We kunnen dus maximaal blijven inzetten op de nieuwbouw van sociale huurwoningen en het verduurzamen van ons bestaande bezit. Gelukkig, want 1 van onze belangrijkste opgaven voor de aankomende jaren is het betaalbaar en beschikbaar houden van sociale huurwoningen voor mensen met een smalle beurs.

6.2 Business Intelligence

Om de voortgang van onze strategische doelen zo goed mogelijk te monitoren, werken we met een Business Intelligencetool. We weten met welke activiteiten we onze strategische ambities kunnen realiseren. De voortgang in deze activiteiten monitoren we met dashboards. Hierdoor kunnen we, waar nodig, vroeg bijsturen.

In 2018 hebben we nog een grote ambitie op het gebied van Business Intelligence gerealiseerd. We hebben een nieuw primair systeem in gebruik genomen: Dynamics Empire. Dit nieuwe systeem past bij de scherpe ambities die wij als corporatie hebben. Dynamics Empire biedt ons meer mogelijkheden om informatie op allerlei werkelden binnen het primair proces toegankelijk te maken in een dashboard, zowel op operationeel als tactisch en strategisch niveau. We hebben in 2018 gekozen voor een nieuw platform voor Business Intelligence: Power BI, als onderdeel van Dynamics Empire. Hierdoor zal Business Intelligence de komende jaren meer onderdeel worden binnen onze klant- en bedrijfsprocessen. Het strategisch dashboard is in 2018 al omgezet naar het nieuwe platform.

6.3 Administratieve scheiding DAEB en niet-DAEB

Vanaf 1 januari 2018 is het voor alle woningcorporaties verplicht om de administratie van DAEB en niet-DAEB gescheiden te voeren. Het ingediende scheidingsvoorstel is goedgekeurd, zodat we per 1 januari 2018 aan de verplichting konden voldoen. In 2017 hebben we een start gemaakt om dit in te bedden in de bestaande processen. In 2018 hebben we hier verder invulling aan gegeven.

De belangrijkste stap voorwaarts hebben we gemaakt bij de financieel-administratieve afdeling door verwerking van gescheiden kosten en opbrengsten naar de DAEB en de niet-DAEB-tak. Dit is mogelijk sinds de invoering van Dynamics Empire. De administratieve scheiding van DAEB en niet-DAEB heeft direct effect op de financiële ratio's, waarop wij als woningcorporatie worden beoordeeld. Reden te meer hier blijvend aandacht voor te houden. Uit de jaarrekening 2018 blijkt dat de DAEB-tak aan het financieel toetsingskader voldoet. De niet-DAEB-tak wijkt op 2 onderdelen af, die toegelicht zijn in het Financieel jaarverslag onder 1.3 Financiële kaders. In de meerjarenbegroting 2019-2028 is vastgesteld dat de niet-DAEB-tak voldoet aan de vereisten zoals opgenomen in het financieel toetsingskader.

6.4 Investeringsstatuut

In 2018 hebben we een start gemaakt met het actualiseren van het investeringsstatuut 3.0. Vooral de sterk stijgende bouwkosten zorgen ervoor dat actualisatie noodzakelijk is. Daarnaast zien we als gevolg van de stijgende bouwkosten en de verduurzaming, dat grootschalige renovatie steeds vaker een optie is. In 2018 is een herzien rekenmodel opgezet om deze investeringen te kunnen toetsen. Het geactualiseerde investeringsstatuut wordt in het eerste halfjaar van 2019 vastgesteld.

6.5 Portfoliomanagement

Enkele jaren geleden begon deltaWonen met portfoliomanagement om te sturen op de voortgang van (ICT-)projecten. Portfoliomanagement richt zich op de afhankelijkheden tussen processen, ICT en medewerkers. Het zorgt ervoor dat projecten op tijd kunnen beginnen. De projectleiders kunnen zo effectiever samenwerken.

Voor 2018 was de focus gericht op het belangrijkste project Het Glazen Huis: de implementatie van ons nieuwe primair systeem Dynamics Empire. Portfoliomanagement zorgde ervoor dat Het Glazen Huis op tijd is gestart en gedurende de implementatie de onverdeelde aandacht kreeg. Hiervoor is het (ICT-)projectenportfolio afgeslankt tot alleen projecten met een directe relatie tot het primair systeem, zoals het borgen van externe hosting en de invoering van nieuwe software voor de woonruimteverdeling (Zig Next Level). De omvang en impact van de voorgenomen activiteiten voor 2019 en verder bepalen of portfoliomanagement nog van toegevoegde waarde is en opnieuw wordt ingezet.

6.6 Risicomanagement

Met onze dashboardrapportages kunnen we goed volgen of we nog op koers liggen voor het behalen van onze doelstellingen. Maar dat is niet voldoende. Om onze strategische ambities te kunnen verwezenlijken, moeten we ook de risico's goed in beeld hebben. Daarmee kunnen we op tijd bijsturen en acties ondernemen om de risico's zoveel mogelijk te verkleinen of te elimineren.

Onze uitgangspunten voor risicomanagement zijn in 2015 vastgelegd in het document 'Risicostrategie en het risicobeleid'. In datzelfde jaar hebben we een brede risico-inventarisatie gehouden. Top-down hebben we de risico's ingeschat op basis van professioneel inzicht en op basis van macro-economische factoren en ontwikkelingen. Daarna hebben we bottom-up de risico's benoemd die we lopen in onze processen. Voor de onderkende risico's treffen we maatregelen, zodat het risico wordt verkleind. Met deze werkwijze creëren we bewustwording ten aanzien van de risico's die we lopen en van de in het verleden al getroffen maatregelen. De procesrisico's worden binnen het project lean: Onze Manier Van Werken in kaart gebracht en vastgelegd (zie ook paragraaf 4.5).

Met deze stappen hebben we de belangrijkste risico's voor onze bedrijfsvoering in beeld. Verder zijn er vanuit de raad van commissarissen risico's vastgesteld, waaraan de leden vanuit hun toezichthoudende taak extra aandacht willen besteden. Voor 2018 zijn dat de implementatie van het nieuwe primair systeem en de werkdruk voor de organisatie geweest (zie Governance jaarverslag). De mate waarin in de processen risico's onderkend zijn, compliance risico's worden gelopen en er risicobewustzijn is, wordt beoordeeld tijdens de interne audits die gedurende het jaar worden gehouden (zie subparagraaf 6.6.7). De modelmatige risicoanalyse stellen we jaarlijks vast bij de goedkeuring van de meerjarenbegroting.

6.6.1 Risk appetite

De mate waarin we risico's accepteren ('risk appetite') is in onderstaande tabel uiteengezet. Bij het inschatten van kans maal impact houden we rekening met de beheersmaatregelen die op het moment van beoordeling aanwezig zijn om het risico te beperken. Voor de risico's die in de rode en oranje gebieden vallen, moeten we risicomaatregelen treffen om het risico terug te brengen naar het witte gedeelte van de matrix (de zogenaamde risicotolerantiegrens). In ons risicobeleid zijn de grenzen gedefinieerd voor kans en impact. Ten aanzien van de mate waarin we risico willen lopen, typeren we onszelf als voorzichtig en terughoudend.

Risicomatrix

Kans	5	5	10	15	20	25	30
	4	4	8	12	16	20	24
	3	3	6	9	12	15	18
	2	2	4	6	8	10	12
	1	1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
		Impact					

Bij de beoordelen van de risico's gaan we voor de kans en de impact uit van onderstaande definities:

Kans

Klasse	Kader	Percentage
1	minder of maximaal 1 keer per 5 jaar	10%
2	1 keer per 2-5 jaar	30%
3	1 keer per 1-2 jaar	50%
4	1 keer per jaar	70%
5	Meerdere keren per jaar	90%

Impactscore imago:

Klasse	Kader	Imago gevolg
1	Individueel	Zeër klein
2	Persoonlijke kring	Klein
3	Plaatselijke pers	Midden
4	Regionale pers	Groot
5	Externe toezichthouders en stakeholders	Zeër groot
6	Landelijke pers	Zeër groot

Impactscore financieel:

Klasse	Impact	Financieel gevolg
1	< € 100.000,-	Zeër klein
2	> € 100.000,- en < € 250.000,-	Klein
3	> € 250.000,- en < € 400.000,-	Midden
4	> € 400.000,- en < € 650.000,-	Groot
5	> € 650.000,- en < € 800.000,-	Zeër groot
6	> € 800.000,-	Zeër groot

De impact van een risico wordt daar waar mogelijk financieel bepaald. Daar waar dat niet lukt, kijken we naar de mogelijke impact op het imago van onze organisatie.

Op basis van een uitgebreide risico-inventarisatie heeft het Management Team in 2015 ruim 50 risico's onderkend. Met de genomen maatregelen voor risicoreductie vallen verreweg de meeste risico's binnen de risk appetite grenzen. In de kwartaaloverleggen met het management bespreken we de veranderingen die zich voordoen in de gesignaleerde risico's. Na vaststelling van het nieuwe strategische beleidsplan in 2018 volgt in 2019 een nieuwe top-down risico-inventarisatie.

Onderstaande risico's vielen in 2018 nog niet binnen de risk appetite grenzen. We schatten in dat ze nog binnen de rode kaders vallen. Dit vraagt om extra maatregelen. Hieronder staat dat uitgewerkt. De classificatie van de risico's is tussen haakjes aangegeven.

6.6.2 Betaalbaarheid (strategisch en operationeel; kans maal impact 5:5)

Om een aantal redenen kan het gebeuren dat huurders in de toekomst hun huurlasten niet meer kunnen betalen. Bijvoorbeeld als de overheid besluit om te bezuinigen op de huurtoeslag. In geval van financiële tegenslagen, zoals bijvoorbeeld ontslag. Of als een huurder een te dure woning moet huren wanneer er onvoldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn voor de primaire doelgroep.

De maatregelen die we de afgelopen periode hebben getroffen ter verbetering van de betaalbaarheid staan beschreven in paragraaf 1.5 Betaalbaarheid. Verder kunnen we door verbeteringen in ons incassoproces de problemen met betrekking tot betaalbaarheid reduceren. Doordat we sneller in gesprek gaan met klanten kunnen we vaker voorkomen dat huurachterstanden oplopen.

6.6.3 Overheidsmaatregelen (wet- en regelgeving; kans maal impact 4:4)

Als we vanuit de overheid geconfronteerd worden met nieuwe heffingen en complexere regelgeving, lopen we het risico dat we financieel onder druk komen te staan en problemen krijgen in de bedrijfsvoering. Daarom houden we de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten. We focussen daarbij op kansen en werken aan bedrijfslastenreductie. Dit doen we onder andere door het verder inzetten op lean werken en het opleiden van medewerkers.

Ons Strategisch Voorraadbeleid willen we kunnen blijven uitvoeren. Ook willen we invloed houden op de ontwikkelingen in onze regio op volkshuisvestelijk gebied. Daarvoor is het belangrijk open in gesprek te gaan en in te zetten op structurele en succesvolle samenwerking met de gemeenten en de huurdersorganisaties.

6.6.4 Automatisering (operationeel; kans maal impact 5:5)

De huurder staat bij ons voorop. Maar de huurder verwacht steeds meer. Als we onze ICT-systemen en procesinrichting niet in orde hebben, bestaat het risico dat onze processen te duur en kwalitatief onvoldoende zijn. Daarom zijn we bezig met procesoptimalisatie en programmamanagement. Hierbij kijken we onder andere ook welke ICT-systemen en applicaties nodig zijn om in de toekomst onze processen optimaal te kunnen blijven ondersteunen. In 2018 zijn we overgestapt naar een nieuw primair systeem en hebben we een nieuw woonruimteverdeelsysteem in gebruik genomen.

Bij de implementatie van nieuwe systemen en applicaties, voorkomen we dataverlies, uitval en hoge kosten. Ook beschermen we onze systemen tegen toenemende internetcriminaliteit. Dit toetsen we jaarlijks door middel van een externe security audit op zowel het interne netwerk, ons huurdersportaal als de deltaWonen website. De laatste security audit, begin 2018 uitgevoerd, heeft geen noemenswaardige risico's aan het licht gebracht. In 2019 wordt opnieuw een security audit uitgevoerd. In het laatste kwartaal van 2018 zijn we een traject gestart om informatiebeveiligingsbeleid en -normen op te stellen en om informatiebeveiliging nadrukkelijker binnen de organisatie te borgen.

6.6.5 Treasury (financieel kans maal impact 3:4)

Op dit moment is de rente laag. Maar dat zal niet altijd zo blijven. Gezien de relatief grote omvang van onze rentelasten, lopen we het risico dat bij rentestijging onze kasstromen onder druk komen te staan. Om verrassingen te voorkomen volgen we de actuele renteontwikkelingen op de voet en onderzoeken we alternatieve manieren van financiering. In 2018 zijn we in gesprek gegaan met de Europese Investeringsbank om te kijken of we hier een faciliteit kunnen verkrijgen. Daarnaast werken we aan een gespreide leningenportefeuille (looptijden, renteherziening), zodat er bij een snelle rentesprong voldoende tijd is om bij te sturen.

Investerings in vastgoed vallen binnen onze risk appetite grenzen. Bij besluitvorming toetsen we projecten aan strikte kaders die zijn vastgelegd in ons investeringsstatuut. Daarmee onderkennen we bij besluitvorming de risico's voor het project en nemen waar nodig maatregelen om de risico's te reduceren. Hierbij houden we rekening met de regelgeving uit de nieuwe woningwet.

6.6.6 Modelmatige financiële risicoanalyse

De modelmatige financiële risicoanalyse stellen we jaarlijks vast bij de goedkeuring van de meerjarenbegroting. De parameters die we beoordelen komen voort uit risico-inventarisaties. Bij de vaststelling van de meerjarenbegroting 2019-2028 hebben we beoordeeld wat de impact is van een situatie:

- Waarin huurinkomsten worden bevroren gedurende 3 jaar vanaf 2019 met uitzondering van de huurharmonisatie; (operationele kasstroom min € 3,9 miljoen in 2028).
- Waarin de bouw- en onderhoudskosten na 2021 jaarlijks blijven stijgen met 5% (operationele kasstroom min € 5,5 miljoen in 2028).
- Met een hogere reële rente van 1%, 2% of 3% (operationele kasstroom min € 2,4 miljoen bij 1% in 2028).
- Met een stijging van de verhuurderheffing van € 2 miljard naar € 3 miljard voor de sector; (operationele kasstroom min € 7,8 miljoen in 2028).

In de risicoparagraaf in de kwartaalrapportages wordt de actualiteit in de risico-ontwikkeling gevolgd. Met de risico's en de getroffen maatregelen zijn we goed voorbereid om tegenslagen op tijd te signaleren en te kunnen opvangen. Zo kunnen we naar verwachting onze ambities in de toekomst blijvend realiseren.

6.6.7 Risicomanagement onderdeel van de interne audits

Voor het invullen van de 3e lijn van defensie stellen we jaarlijks een intern controleplan vast. In 2018 zijn er rapportages opgesteld voor: Strategisch Voorraadbeleid, fiscaliteiten, waardebepaling, conversie van First NOA naar Dynamics Empire van cegeka-dsa, Incasso, VvE-beheer, procuraties en autorisaties.

In de audits wordt afhankelijk van de situatie aandacht besteed aan procesbeschrijvingen, procesbeheersing, de AO/IC (functiescheiding, procuratie, autorisatie), governance, compliance, (geautomatiseerde) systemen, de woningwet, frauderisico's en de integriteitcode. Ook zijn de onderkende risico's en de daarop getroffen maatregelen in de processen onderwerp van de audits. Bij de audits zijn geen grote verrassingen naar voren gekomen. Wel komen er verbeterpunten naar voren waarmee we processen kunnen optimaliseren.

6.6.8 Integriteit

Integriteit is belangrijk voor elke organisatie. Onze medewerkers hebben hiervoor tijdens integriteitssessies in het verleden of bij hun aanstelling getekend. Dat is een belangrijke stap in de bewustwording, maar nog niet voldoende. In paragraaf 4.6 staat aangegeven wat we in 2018 aanvullend hebben gedaan.

