

# Durf en duurzaamheid

Ondernemingsplan deltaWonen 2010-2015



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	1
<b>1. Missie en visie</b> .....	2
1.1 Missie.....	2
1.2 Visie.....	2
<b>2. Strategie</b> .....	4
<b>3. Planet, people en profit</b> .....	5
3.1 Planet.....	5
3.1.1 Ontwikkelingen.....	5
3.1.2 Strategische doelstelling: duurzaamheid en onze klanten.....	7
3.1.3 Strategische doelstelling: energielabels.....	7
3.2 People.....	8
3.2.1 Ontwikkelingen.....	8
3.2.2 Strategische doelstelling: Inzicht in de markt.....	11
3.2.3 Strategische doelstelling: vitale coalities.....	12
3.2.4 Strategische doelstelling: ontwikkeling medewerkers.....	13
3.3 Profit.....	14
3.3.1 Ontwikkelingen.....	14
3.3.2 Strategische doelstelling: borging vermogen.....	15
3.3.3 Strategische doelstelling: beheer vermogen.....	16
<b>Slotwoord</b> .....	17

## Voorwoord

In het strategisch document 'Durf en Duurzaamheid' koos deltaWonen voor duurzaamheid als leidend thema voor de komende jaren. DeltaWonen ziet duurzaamheid in de huidige tijd als een onontkoombaar onderwerp. Letterlijk van levensbelang. Durf zit dan niet in de keuze voor het thema. Durf zit in de manier waarop wij het thema opnemen in ons strategisch beleid. Namelijk niet als randvoorwaarde, maar als integraal onderdeel van onze producten en diensten.

Dit ondernemingsplan is de eerste concrete uitwerking van het strategisch document. Het is een co-productie van een groot aantal medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Het schrijven van dit plan gaf de gelegenheid om het onderwerp duurzaamheid nader te verkennen, in te kleuren en de grenzen ervan te onderzoeken. Dat is de eerste winst van dit plan.

In dit ondernemingsplan wordt, in het licht van duurzaamheid, voor de aandachtsgebieden plan, people en profit beschreven welke externe en interne ontwikkelingen er spelen. Uit deze ontwikkelingen trekken wij vervolgens, voor elk aandachtsgebied, conclusies in de vorm van strategische doelstellingen. Per doelstelling geven we de manier aan waarop wij deze doelstellingen willen bereiken. In de jaarplannen 2010 concretiseren de afdelingen deze voornemens verder in operationele acties.

Daarnaast zijn voor 2010 binnen de organisatie drie thema's benoemd die ondersteunend zijn aan het realiseren van de doelstellingen. De thema's worden in 2010 als programma uitgewerkt en zijn verweven in de afdelingsplannen.

Als eerste thema gaan we onze processen inrichten op klantgericht werken. Dat betekent dat we de klantvraag bij ons handelen centraal stellen en dat we onze organisatie en systemen hier naar inrichten. Het tweede thema betreft het invoeren van risicomangement. Om onze opgave voor de komende twintig jaar te kunnen realiseren moeten we geld aantrekken. Om dit op een verantwoorde manier te doen is het noodzakelijk de risico's in beeld te hebben. Tot slot staat de ontwikkeling van een bij de strategie passende cultuur in 2010 centraal. Dit is het fundament van onze organisatie. Het is de onzichtbare brug tussen plannen en uitvoeren.

Namens alle medewerkers van deltaWonen wens ik u veel leesplezier.

Evert Leideman  
directeur-bestuurder

# 1. Missie en visie

## 1.1 Missie

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

## 1.2 Visie

Als de film 'An Inconvenient Truth' van Al Gore één ding duidelijk heeft gemaakt, is het wel dat duurzaamheid ons leidend principe moet zijn in de toekomst. Duurzaamheid is geen mode-trend, geen levensstijl voor een kleine groep, maar bittere noodzaak als we veilig op onze planeet willen blijven leven. In de wereld om ons heen groeit het besef, dat duurzaamheid de enige manier is om leven van goede kwaliteit te behouden op onze planeet. Wij voelen ons geïnspireerd door de woorden van J.F. Kennedy: 'Vraag niet wat de wereld voor jou kan doen, maar wat jij voor de wereld kunt doen.'

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

DeltaWonen wil een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. Woon- en leefkwaliteit zijn daar een onlosmakelijk onderdeel van. DeltaWonen ontwikkelt zich van een object- naar een subjectgerichte organisatie, van aanbod- naar vraaggestuurd.

Een onderdeel daarvan is dat deltaWonen niet meer kiest voor specifiek ouderenbeleid, maar alleen nog voor beleid voor mensen met een beperking. Ouderen willen niet als aparte doelgroep behandeld worden, tot het moment dat zij daadwerkelijk met beperkingen te maken krijgen. Vanaf dat moment is er geen principieel verschil meer tussen mensen met een beperking als gevolg van leeftijd en andere mensen met een beperking. Deze visie bevordert de integratie van verschillende groepen in een wijk en werkt een gedifferentieerde bevolkingsopbouw van wijken, en daarmee leefbaarheid, in de hand.

DeltaWonen is deskundig op het gebied van wonen en het ontwikkelen van vastgoed, in het bijzonder voor mensen die niet in staat zijn om in de vrije sector een eigen woning te kopen. We kiezen er heel bewust voor om ons primair op deze doelgroep te richten. Wanneer we voor andere doelgroepen werken, doen we dat uitsluitend om redenen van rendement of leefbaarheid in een wijk.

DeltaWonen heeft een zakelijke instelling. Deze instelling is nodig om duurzaamheid te realiseren. We willen een zichzelf in stand houdend fonds zijn. DeltaWonen kiest voor het creëren van waarde voor klanten en stakeholders en voor het realiseren van maatschappelijk rendement. Een zakelijke instelling betekent ook dat we efficiënt en klantvriendelijk willen werken. Dat kan met uitgebreide digitale dienstverlening.

We kopen in bij leveranciers die ons duurzaamheidsprincipe onderschrijven en die aan onze eisen op dat terrein kunnen voldoen. We willen een relatie aangaan met competente medewerkers, die zich steeds kunnen blijven ontwikkelen. Voor onze medewerkers realiseren we een veilige en gezonde werkplek.

## 2. Strategie

DeltaWonen voelt zich verantwoordelijk voor duurzaamheid. Wij kunnen een rol spelen in het stimuleren van duurzaamheid in onze omgeving en in het leven van onze huurders. Die verantwoordelijkheid willen wij nemen. Binnen die verantwoordelijkheid kiezen wij voor de strategie van productleider. Dit houdt in dat we ons willen onderscheiden door de aard en de inhoud van onze producten en diensten voor onze klanten. We worden niet de goedkoopste corporatie. Ook niet degene die alle wensen en eisen van onze klanten gaat vervullen. Wel bieden we, op basis van gedegen kennis van en onderzoek naar de wensen van onze klanten, een breed en gevarieerd palet aan duurzame producten en diensten. Als marktonderzoek uitwijst dat onze klanten daar behoefte aan hebben, zullen we nieuwe producten ontwikkelen. Bovendien bekijken we de mogelijkheid om onze bestaande producten aan nieuwe klantgroepen aan te bieden. Ons streven daarbij is om excellent te opereren: zo efficiënt mogelijk werken met een zo hoog mogelijke kwaliteit.

Wij geven in onze strategie invulling aan de drie terreinen waarop duurzaamheid zich afspeelt. Als het gaat om planet betekent het dat deltaWonen duurzaam handelt op ecologisch terrein. In het bevorderen van energiezuinig wonen bijvoorbeeld, in het gebruik van materialen, in de eisen die aan leveranciers worden gesteld en in onze eigen bedrijfsvoering. Duurzaamheid voor people houdt in dat deltaWonen wil meewerken aan een samenleving die niemand uitsluit en die mensen uitzicht biedt op een betere toekomst op de terreinen wonen, werk, scholing, vrije tijd en zorg. Duurzaamheid op het terrein van profit vertaalt zich in het bewustzijn van deltaWonen, dat ze werkt met maatschappelijk vermogen. Het is onze taak om dat vermogen minimaal in stand te houden (revolving fund), maar als het mogelijk is er waarde aan toe te voegen voor de toekomstige generaties.

## 3. Planet, people en profit

### 3.1 Planet

Met de term 'planet' geeft deltaWonen aan dat ze duurzaam wil handelen op ecologisch terrein. Wij houden in ons handelen voortdurend rekening met de gevolgen voor het leefmilieu. Als het gaat om het bevorderen van energiezuinig wonen bijvoorbeeld, in het gebruik van materialen, in de eisen die aan leveranciers worden gesteld en in onze eigen bedrijfsvoering. In de omgeving waarin deltaWonen opereert zijn er veel ontwikkelingen op dit terrein, die ook voor deltaWonen van belang zijn.

#### 3.1.1 Ontwikkelingen

##### ***CO<sub>2</sub>-reductie in het regeerakkoord***

In het regeerakkoord van het kabinet Balkenende 4 heeft het thema duurzaamheid een prominente plaats. 'Respect voor het leven van mens, dier en natuur is het leidende beginsel.

Een nieuwe balans tussen ecologie en economie is nodig, waarbij economische dynamiek en ecologische ontwikkeling met elkaar worden verbonden.'

De regering wil in deze kabinetsperiode grote stappen maken om van ons land een van de duurzaamste en efficiëntste landen van Europa te maken. Ze streeft naar:

- Een energiebesparing van 2% per jaar.
- Een verhoging van het aandeel duurzame energie tot 20% in 2020.
- Een reductie van de uitstoot van broeikasgassen, bij voorkeur in Europees verband, van 30% in 2020 ten opzichte van 1990.

Om dat te bereiken worden onder meer investeringen in de energie-efficiëntie van de bestaande woningvoorraad gestimuleerd.

##### ***Provincies***

De provincie Overijssel stimuleert de opwekking van duurzame energie. Net als de landelijke overheid streeft ze ernaar, dat 20% van ons totale energieverbruik duurzaam geproduceerd wordt. De provincie Gelderland zet in op 15% duurzame energie. Beiden hebben een subsidieprogramma om initiatieven op het gebied van duurzame energieopwekking te ondersteunen. Datzelfde geldt voor reductie van het gebruik van energie: beide provincies hanteren subsidiebeleid om energiebesparende bouw en gedrag te bevorderen.

##### ***Gemeenten***

###### *Zwolle*

Met het ondertekenen van het convenant 'Duurzaam Ondernemen' neemt de gemeente Zwolle de inspanningsverplichting op zich om in al haar projecten, nieuwbouw en renovatie, in de openbare ruimte zoveel mogelijk FSC-of PEFC-hout toe te passen. Zwolle kan het convenant zonder meer ondertekenen, omdat zij al aan deze voorwaarde voldoet. Het uitsluitend gebruiken van FSC-hout sluit aan bij het akkoord dat de VNG recent heeft afgesloten met VROM om in 2010

voor tenminste 75% duurzaam in te kopen. De gemeente Zwolle heeft vervolgens besloten voor 100% duurzaam in te willen kopen.

Een gemeentelijk klimaatplan ondersteunt de ambitie om de CO<sub>2</sub>-uitstoot omlaag te brengen en draagt bij aan het tegengaan van klimaatverandering. Op project- en gemeentelijk niveau worden de resultaten gemeten. Ook is een begin gemaakt met het inbrengen van de principes van het klimaatplan in negen lopende projecten en gebiedsontwikkelingen, zoals Kamperpoort, Diezerpoort, Noordereiland, Vechtpoort en omgeving.

In de prestatieafspraken met de corporaties zijn concrete afspraken gemaakt over de gezamenlijke duurzaamheidsambities.

### *Kampen*

De gemeente Kampen heeft een milieubeleidsplan 2009 -2012. In het plan zijn tien doelen geformuleerd op het gebied van energie en klimaat. Een aantal daarvan heeft invloed op deltaWonen. Zoals:

- Bij grotere stedenbouwkundige ontwikkelingen (vanaf 80 woningen) wordt het opstellen van een energievisie verplicht.
- De gemeente streeft ernaar samen met een woningcorporatie een pilotproject uit te voeren met als doel meer kennis over de mogelijkheden en kosten van duurzamere energievormen bij bestaande woningen te verkrijgen.

### *Oldebroek*

De gemeente Oldebroek gaat initiatieven die een positief effect hebben op het milieu extra stimuleren. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van zonne-energie en aardwarmte en klimaatbeheersing. Ook doet Oldebroek mee in een innovatiekring voor 'biobased economy'. Dit is een denktank waarin ideeën worden uitgewisseld voor de productie en het gebruik van 'groene' brandstoffen.

## **Integrale woonlasten**

Energieverbruik wordt in toenemende mate van strategisch belang voor woningcorporaties. Niet alleen vanwege de verantwoordelijkheid voor het milieu en de kwaliteit van leven in de toekomst, maar ook omdat onze kerntaak, het aanbieden van goede en betaalbare woningen, door de verwachte prijsstijging van energie in het gedrang komt.

Om het wonen betaalbaar te houden en de CO<sub>2</sub>-uitstoot terug te dringen zijn forse investeringen nodig. De verwachte woonlastenontwikkeling voor de komende jaren, voor een gezin in een huurwoning met een laag huurlabel, laat een dramatische verhoging van de woonlastenquote zien. Deze loopt op van ruim 20% naar zo'n 70% in de komende 25 jaar. Woont datzelfde gezin in een woning met A-label, dan blijft de woonlastenquote in dezelfde tijd onder de 30%. De woonlastenquote is de som van de huur en energielasten gedeeld door het besteedbaar inkomen.

### **Convenant minister Cramer met de corporaties**

Koepelorganisatie Aedes heeft in 2007 in het 'Antwoord aan de Samenleving' beloofd om 20% te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008 – 2018. In 2008 ondertekende Aedes vervolgens een convenant met de Woonbond en minister Cramer om samen een aantal zeer ambitieuze doelstellingen voor energiebesparing te realiseren. Uitgangspunt is dat energiebesparende maatregelen tot lagere woonlasten voor de huurders leiden. In dit kader hebben Aedes en de Woonbond de woonlastenwaarborg ontwikkeld. Deze waarborg biedt de garantie dat op wooncomplexniveau de verlaging van de maandelijkse energiekosten als gevolg van de energiebesparende maatregelen, groter is dan de huurverhoging. Voor de bestaande bouw is het de bedoeling in de komende 10 jaar tenminste 20% te besparen op het gasverbruik. Voor nieuwbouw is de doelstelling het energieverbruik per 1 januari 2011 te verlagen met 25%. Vanaf 1 januari 2015 moet dat 50% zijn. Aedes en de Woonbond willen bij woningverbetering de woningen op het niveau van Energielabel B brengen (of het Energielabel na woningverbetering met minimaal twee klassen verbeteren).

### **3.1.2 Strategische doelstelling: duurzaamheid en onze klanten**

**In 2011 weet 85% van onze klanten (huur en koop) wat duurzaamheid voor hen betekent en hoe ze dit kunnen realiseren.**

#### **Hoe gaat deltaWonen dat doen?**

DeltaWonen ontwikkelt een interactief communicatieprogramma voor (potentiële) huurders en (potentiële) kopers. Met dit programma willen wij hen stimuleren om duurzaam om te gaan met energie. Bij dat programma wordt gebruikgemaakt van testimonials: bewoners vertellen hun ervaringen met duurzaamheid. In 2009 werden twee e-renovatie projecten gerealiseerd in Zwolle en Kampen. De ervaring van de bewoners, zowel vanuit het woon-lastenperspectief als op het gebied van wooncomfort, wil deltaWonen delen met andere huurders. Bijvoorbeeld: isolatiemaatregelen leiden tot meer wooncomfort, prettiger wonen en kostenbesparing. Daarnaast worden kopers en huurders ondersteund in hun streven zo duurzaam mogelijk te leven. Bijvoorbeeld door klanten te begeleiden bij het verlagen van hun energierekening door gratis toegang tot de website van 'Beter Peter', de digitale besparingscoach.

### **3.1.3 Strategische doelstelling: energielabels**

**In 2020 heeft deltaWonen alleen nog maar woningen met A-, B-, C- en D-label. De woningen met E-, F- en G-labels worden verkocht, gesloopt of opgewaarderd. In het geval van opwaarderen moeten ze minimaal een B-label krijgen.**

### **Hoe gaat deltaWonen dat doen?**

Door het energiezuiniger maken van woningen draagt deltaWonen bij aan de reductie van de uitstoot van broeikasgassen. Bovendien heeft dit een gunstig effect op de woonlasten-ontwikkelingen voor onze klanten en neemt het wooncomfort toe. Bij zulke aanpassingen is het essentieel dat bewoners tijdig geïnformeerd en geënthousiasmeerd worden. Bewoners worden gewezen op het verbeterde wooncomfort en de financiële voordelen van de aanpassingen, door te communiceren vanuit integrale woonlastenbenadering in plaats van energie-lasten en huur apart te beschouwen. Uiterlijk in 2011 starten we met een experiment bij twee complexen die verbeterd worden, met een vorm van woonlastengarantie. Deze werkwijze moet de klant inzicht en vertrouwen geven in de winst – zowel financieel als milieutechnisch - van het project.

## **3.2 People**

De eerste associatie die veel mensen hebben bij duurzaamheid, is die van zorg voor het leefmilieu. Duurzaamheid heeft echter ook alles te maken met mensen. Met individuen, huishoudens, maar ook met communities. Met generaties van nu en in de toekomst. DeltaWonen maakt zich daarom hard voor een samenleving die niemand uitsluit en die mensen uitzicht biedt op een betere toekomst op de terreinen wonen, werk, scholing, vrije tijd en zorg. Het streven naar duurzaamheid strekt zich ook uit tot de deskundigheid van en relatie met onze eigen medewerkers.

### **3.2.1 Ontwikkelingen**

#### **Toekomstbestendige woningbouw**

Net van de tekentafel gold de Bijlmer als voorbeeld van het nieuwe wonen, met veel lucht, licht en groen. Nog voor de voltooiing van de Bijlmer barstte de kritiek los op de massaliteit en de monotonie van de architectuur. Sloop en herstructurering volgden. Niet direct een voorbeeld van toekomstbestendig wonen. Daarom wordt er bij toekomstbestendige woningbouw niet meer aan grootse gebaren en concepten, maar staat de mens, de bewoner en de menselijke maat centraal.

#### **Maatschappelijke trends**

Dat sluit ook aan bij een aantal maatschappelijke trends, die in de woningmarkt te zien zijn. Het individu is belangrijker geworden, evenals het vervullen van allerlei individuele wensen. Ook als het gaat om woonwensen. Een van die wensen is de behoefte aan meer ruimte in de woning. Naast individualisering is deze behoefte ingegeven door stijging van de koopkracht. Er is ook meer behoefte aan kwaliteit. De wens om comfortabel te wonen is sterk toegenomen en zal ook verder toenemen.

Individualisering en toegenomen welvaart hebben er ook voor gezorgd dat we op een onderscheidende manier willen leven, dus ook willen wonen. Consumenten verwachten van hun woning en woonomgeving specifieke kenmerken die bij hun lifestyle horen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn de mogelijkheid van een atelier aan huis of een kindvriendelijke buitenruimte. Deze verwachting, in combinatie met de groeiende behoefte aan kwaliteit, vraagt individueel maat-

werk en zeggenschap over de grootte, ligging en indeling van de woning.

In Nederland en zeker ook in het gebied van deltaWonen gaat het aantal ouderen in de komende 10 jaar fors stijgen. De laatste jaren is de trend ingezet dat ouderen veel langer zelfstandig willen blijven wonen. Dit is een wens van ouderen, maar ook een must omdat het aantal bedden in verpleeg- en verzorgingshuizen afneemt.

Mede als gevolg daarvan neemt ook het aantal kleine huishoudens toe. Het aantal gezinnen neemt af, maar desondanks zullen vooral in de steden gezinnen de overhand hebben.

DeltaWonen kiest er daarbij voor om te investeren in woonvormen waarbij wonen en zorg gescheiden worden ingevuld.

### **Nieuwe vragen**

De drang naar individualisering en meer zelfbeschikking, neemt in de nabije toekomst niet af. Het gevolg hiervan is dat een toenemend aantal mensen, individueel of groepsgewijs, hun verlangens en wensen vertaald wil zien in een aantrekkelijke woning en woonomgeving. Consumenten willen ook een grotere invloed op de realisatie hiervan.

De corporatie moet opnieuw positie kiezen. Onze klanten vragen om passende product-markt-combinaties (PMC's) én om meer invloed.

### **Vier aandachtsgebieden voor wijkaanpak**

Woningcorporaties willen en moeten een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de woning en woonomgeving, zowel op fysiek als sociaal gebied. Dat is een van hun prestatievelden vanuit het BBSH. Bij stedelijke vernieuwing is vanuit maatschappelijk en economisch oogpunt de aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden van bewoners van belang. Een groot aantal mensen ontwikkelt zich op sociaal-maatschappelijk gebied zelfstandig. Voor een ander deel van de bevolking is dit minder vanzelfsprekend. Daarom worden er initiatieven ontplooid, zodat deze mensen ook sociaal en maatschappelijk vooruit kunnen komen. Deze ontwikkelingsmogelijkheden – ook wel sociale stijgingsroutes genoemd - kunnen op verschillende gebieden verlopen. De meest genoemde zijn onderwijs, werk, wonen en vrije tijd. Deze vier stijgingsroutes zijn de items waar corporaties zich op bezinnen. De commissie Meijerink adviseerde in 2008 over een nieuwe rolverdeling tussen woningcorporaties en de overheid. De commissie onderscheidt drie deeldomeinen: wat moet een corporatie doen, wat kan ze doen en wat te overwegen is. De rol van de corporatie is per deeldomein verschillend qua verantwoordelijkheid en inzet van middelen.

### **Wonen (wat we moeten doen):**

Op het gebied van wonen is de woonladder geïnitieerd. Van dakloos naar een dak boven je hoofd, van illegale naar legale huisvesting en van huur naar koop. Woningcorporaties kunnen instrumenten als Huur op maat, Koopgarant en projecten voor Zelfstandig wonen inzetten om voor hun klanten stappen op de woonladder mogelijk te maken. Een belemmering op het gebied van wonen is het woningtekort. In de loop der jaren zijn de koopprijzen sterk gestegen. Hoewel op dit moment de koopprijzen door onder meer de kredietcrisis dalen, is de kloof tussen huur en koop groot. Daarnaast is het lastig op dit moment financiering rond te krijgen voor het kopen van een woning, of een bestaande woning te verkopen.

Naast de individuele stappen op de woonladder moet een woningcorporatie zich bezighouden met een evenwichtige samenstelling van een wijk. Een belangrijke opgave daarbij is het voorkomen van sociale migratie: mensen met een stijgend inkomen moeten met plezier in de wijk kunnen blijven wonen. Dit betekent dat wooncarrières binnen de wijk mogelijk moeten zijn, door een voldoende en gevarieerd woonaanbod.

### **Werk, onderwijs en vrije tijd (wat we kunnen doen):**

Om vooruit te komen op de arbeidsmarkt zijn er verschillende routes mogelijk. Bijvoorbeeld het vinden van werk, verandering van baan of zelfstandig ondernemerschap. De economische ontwikkelingen zijn van invloed op werkloosheid. Re-integratie van werklozen en bijstandsgerechtigden dreigt door geldgebrek te stagneren. Kansen op stijging op de arbeidsroute ontstaan door het beroepsonderwijs beter te laten aansluiten op bedrijven uit de regionale arbeidsmarkt. Het bevorderen van kleinschalige bedrijvigheid in wijken biedt jongeren de gelegenheid om op een jongere leeftijd met werk in aanraking te komen. De aanwezigheid van bedrijven versterkt bovendien de levendigheid en vitaliteit van een wijk.

Onderwijs is een belangrijke voorwaarde voor sociale mobiliteit. Een gedegen opleiding biedt kansen om succesvol de stap naar de arbeidsmarkt te zetten. In de huidige maatschappij neemt het belang van diploma's toe. Corporaties kunnen stageplaatsen bieden, leerwerkplekken en werkervaringsplekken. Een andere mogelijkheid is om projecten op te starten waarbij bedrijven uit de regio, in samenwerking met scholen, programma's ontwikkelen die zich richten op bewoners uit omliggende wijken of buurten.

Mensen kunnen ook vrije tijd benutten om zich te ontwikkelen. Recreatie, sport en cultuur stimuleren de zelfontplooiing van mensen. Binnen de vrije tijd worden sociale netwerken onderhouden en ontwikkelen mensen hun capaciteiten. Sociale stijging vindt plaats als activiteiten leiden tot verbreding van eigen capaciteit, interesses en netwerken. Of wanneer wijkbewoners van hun sport of hobby hun werk kunnen maken. Daarnaast is het van belang dat er geïnvesteerd wordt in voldoende speelruimte in de wijken, waardoor kinderen zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën.

### **Zorg (wat we mogen overwegen te doen):**

Zorg hoort niet bij de sociale stijgingsroutes, maar is wel een belangrijk thema in de ontwikkeling van duurzame wijken. DeltaWonen wil immers meewerken aan een samenleving die niemand uitsluit. Mensen willen zo lang mogelijk thuisblijven en individuele zorg op maat ontvangen; ze willen onderdeel blijven van de normale samenleving. De overheid ondersteunt deze behoefte. Het aanscherpen van de regels voor AWBZ-zorg en het in het leven roepen van de Wet maatschappelijk ondersteuning (Wmo) zijn niet alleen ingegeven door kostenbeheersing, maar ook naar het streven om de zelfredzaamheid en zelfstandigheid van ouderen of mensen met een beperking te verhogen.

Dit overheidsbeleid, en de wens van mensen met een zorgbehoefte om deel uit te blijven maken van de samenleving, zorgt voor de vraag naar woonvormen voor diverse doelgroepen in de wijken.

### **De arbeidsmarkt**

DeltaWonen ziet zich geconfronteerd met diverse externe ontwikkelingen, waaronder de kredietcrisis die uitgegroeid is tot een wereldwijde economische crisis en een breuk in het vertrouwen in bestaande systemen. Daarnaast zijn er onze eigen ambities, die vragen om duurzame relaties met klanten en partners buiten de organisatie. Dat dwingt deltaWonen om nadrukkelijker verbindingen te maken met de omgeving, om nog beter in beeld te krijgen wie onze klanten zijn en welke eisen en wensen zij hebben. Mede daardoor gaan de eisen over het functioneren van medewerkers omhoog. Enerzijds als het gaat om de te leveren prestaties en anderzijds als het gaat om het gedrag van medewerkers. DeltaWonen richt zich daarom op een duurzame relatie met medewerkers. Goed opgeleide mensen, die geïnspireerd zijn om te werken aan een duurzame samenleving zijn van groot belang voor het welslagen van onze missie en visie. De arbeidsmarkt is, mede door de kredietcrisis, in kwantitatief opzicht ruim. Dat biedt deltaWonen de mogelijkheid om bij het aantrekken van nieuwe medewerkers strenge eisen te stellen.

### **3.2.2 Strategische doelstelling: Inzicht in de markt**

**Uiterlijk 1 juli 2011 heeft deltaWonen de markt(segmenten) en de klanten in beeld gebracht. Uiterlijk 1 januari 2012 hebben we de beschikking over heldere PMC's (product-marktcombinaties). Om dat te bereiken worden systemen, de organisatie en zo nodig het locatiebeleid aangepast. DeltaWonen gebruikt de marktkennis om adequate producten en diensten te ontwikkelen.**

#### **Hoe gaat deltaWonen dat doen?**

Als productleider op het gebied van duurzame volkshuisvesting moet deltaWonen onderzoeken of de ontwikkelingen en trends ook van toepassing zijn binnen onze werkgebieden. Op basis hiervan, en op basis van gedegen kennis van en onderzoek naar de wensen van onze klanten, ontwikkelen wij een breed en gevarieerd palet aan duurzame diensten en producten. Onderzoek naar onze (potentiële) klanten, hun wensen, ontwikkelingen en trends is voor deltaWonen als productleider van groot belang. Hoe meer wij weten van onze klanten, des te beter kunnen we producten ontwikkelen waaraan onze klanten behoefte hebben. We kunnen dan maatwerk leveren door PMC's op te stellen: welke producten passen in welke vorm het beste bij welke klanten.

Marktgegevens moeten daarbij worden voorzien van ervaringsgegevens van de medewerkers die dagelijks met de klanten in contact zijn. Gegevens over klanten en hun (woon)wensen worden in het informatiesysteem van deltaWonen vastgelegd. Zoals actuele huishoudensamenstelling, leeftijd, inkomensgegevens en woonwensen.

We betrekken onze klanten waar mogelijk bij de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarbij benutten we de mogelijkheden van klantenpanels en interactieve webtoepassingen. Binnen de verschillende woningzoeksystemen proberen we zo optimaal mogelijk tot eenduidige en actuele definities van klantgroepen te komen. Door een betere match van deze gegevens kunnen PMC's worden verbeterd.

DeltaWonen ontwikkelt zich tot een klantgestuurde organisatie. De klantvraag is leidend voor de wijze van organiseren. Onze klanten bevinden zich in drie werkgebieden met ieder eigen specifieke kenmerken. Wij willen productleider zijn in zowel de gemeente Zwolle, Kampen als Oldebroek. Daarom blijven wij in alle drie de gemeenten ook fysiek aanwezig, zodat wij bereikbaar, toegankelijk en aanspreekbaar zijn. Dat betekent ook dat wij onze organisatie en systemen zodanig inrichten dat de klantvraag ook daadwerkelijk leidend is. Daarnaast trainen wij onze medewerkers in het klantgericht werken.

### 3.2.3 Strategische doelstelling: vitale coalities

**Sterke buurten ontstaan waar bewoners een actieve rol vervullen in de samenleving. Om hieraan invulling te geven sluit deltaWonen vanaf 1 januari 2010 in elk van onze drie gemeenten nieuwe, vitale coalities op het snijvlak van wonen, werken, leren, vrije tijd en zorg.**

#### Hoe gaat deltaWonen dat doen?

DeltaWonen werkt mee aan een duurzame samenleving op maatschappelijk en sociaal-cultureel gebied. Hierbij richt deltaWonen zich op het realiseren van duurzame wijken door coalities te sluiten op het snijvlak van wonen, werken, leren, vrije tijd en zorg.

Bij sociale duurzaamheid hoort ook dat klanten met een relatieve grote afstand tot de actieve samenleving de kans krijgen op scholing en werkervaring, waarmee zij kunnen stijgen op de sociale ladder (empowerment).

Bij het investeren in sociale structuren in een wijk is er speciale aandacht voor oudere wijkbewoners, die geconfronteerd worden met krimpende sociale netwerken. De mogelijkheid bieden aan bewoners om in hun vertrouwde buurt te blijven wonen, waardoor ze aansluiting houden bij de samenleving, is voor deltaWonen kernpunt van beleid voor sociale duurzaamheid.

Ketensamenwerking of ketengeoriënteerd werken, wordt steeds belangrijker. Het gaat daarbij om samenwerking met bewonersbelangenorganisaties, gemeenten, onderwijs- en zorginstellingen, politie, hulpverleningsinstanties, culturele en sportorganisaties en werkgevers. Corporaties vervullen immers een bijzondere rol in de wijk. Zij hebben regelmatig contact met bewoners, die voor andere partijen vaak moeilijk te benaderen zijn. Deze contacten kunnen voor die andere partijen een extra ingang tot de doelgroep vormen. Huisbezoeken en intake- of exitgesprekken geven inzicht in sociale omstandigheden. 'Achter de voordeur'-projecten zijn erop gericht om sociale problematiek op te sporen en deze samen met andere instellingen aan te pakken.

Concreet betekent dit dat er wordt samengewerkt om vroegtijdig problemen op te sporen op het gebied van wonen, werk, leren, vrije tijdsbesteding en zorg, eventuele sociale problematiek of schulden. In bestaande sociale probleemgebieden en in elk nieuw herstructureringsgebied kan dit instrument ingezet worden.

### 3.2.4 Strategische doelstelling: ontwikkeling medewerkers

**Op 1 juli 2010 is er voor 90% van de medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan en op 1 januari 2011 is 80% van de plannen geïmplementeerd. In de periode 2011-2014 groeit 90% van de medewerkers naar volledige competentie voor de functie.**

#### Hoe gaat deltaWonen dat doen?

DeltaWonen zet in op professionalisering van medewerkers en op een heldere structuur en toedeling van taken en verantwoordelijkheden. Om goed te kunnen functioneren moet het voor medewerkers duidelijk zijn hoe zij hun verantwoordelijkheid kunnen nemen en hoe zij bij kunnen dragen aan het realiseren van de doelstellingen van deltaWonen. Door het in 2010 verder inrichten van de organisatiestructuur ontstaat er ook op dit gebied meer duidelijkheid. Zo komen er duidelijke taakverdelingen en nieuwe of aangepaste functiebeschrijvingen. Wij gaan ondernemerschap en lokale hechting op het niveau van gemeenten en wijken vormgeven. Daarnaast worden het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten zo ingericht dat medewerkers maximaal kunnen bijdragen aan de missie, visie, strategie en doelen van deltaWonen.

Medewerkers worden actief gestimuleerd in hun professionele ontwikkeling. De kwaliteit van medewerkers wordt door een medewerkerscan in beeld gebracht. Hierbij wordt gekeken naar het functioneren en naar de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker. Op basis van de resultaten van de scan worden in het planningsgesprek afspraken gemaakt over ontwikkeling en/of mobiliteit. De afspraken worden vastgelegd en uitgewerkt in persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's).

Naast afspraken over de eigen ontwikkeling worden jaarlijks met de medewerker heldere (SMART-geformuleerde) afspraken gemaakt die zijn afgeleid van de doelen van de organisatie. De voortgang in de realisatie van de doelen zal worden gevolgd in een goed en volledig uitgevoerde functioneringscyclus. Binnen deltaWonen kent men het principe van belonen naar prestatie.

Naast deskundigheid op het eigen werkgebied willen wij dat onze medewerkers ook kennis hebben over belangrijke ontwikkelingen in de organisatie. Het regulier werkoverleg is hierbij een hulpmiddel. Daarnaast worden zij actief betrokken bij vraagstukken als sturen op resultaat, integriteit, jaarplannen, wijzigingen in de organisatiestructuur etcetera.

Medewerkers die geschikt zijn voor hun functie voelen zich ook verbonden met de nieuwe stijl van werken van deltaWonen. Om dat te realiseren is het noodzakelijk om aandacht te besteden

aan het creëren van kernwaarden die door alle medewerkers gedeeld worden. In 2009 koos deltaWonen drie kerncompetenties voor alle medewerkers: resultaatgerichtheid, samenwerken en klantgerichtheid. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn openheid in communicatie en besluitvorming. In dialoog met medewerkers zal nog duidelijker worden wat de kernwaarden van deltaWonen zijn. Uitgangspunt is dat de organisatie er niet is voor de medewerker, de medewerker is er voor de organisatie.

Medewerkers vormen met elkaar de cultuur van de organisatie. Er zal aandacht besteed worden aan het creëren van een bedrijfscultuur waarbinnen open communicatie vanzelfsprekend is. Verbindingen tussen verschillende werkgebieden worden automatisch gelegd. Vertrouwen vormt de basis van onze cultuur. Dat betekent onder andere voor ons dat we een hoge tolerantie hebben voor het maken van fouten, mits we leren van onze fouten, dat er transparantie en openheid is, dat we op elkaar kunnen rekenen, dat er een hoge graad van commitment en aansprakelijkheid is en dat er een vitale energiestroom is. In 2010 worden alle medewerkers door middel van programma's en activiteiten betrokken in de ontwikkeling van de organisatiecultuur.

### **3.3 Profit**

Ook als het gaat om haar financieel beleid kiest deltaWonen voor duurzaamheid. We zijn ons ervan bewust dat we werken met maatschappelijk vermogen. DeltaWonen wil een zichzelf in stand houdend fonds zijn. Wij kiezen voor het creëren van waarde voor onze klanten en stakeholders en voor het realiseren van maatschappelijk rendement.

#### **3.3.1. Ontwikkelingen**

##### **Turbulente omgeving**

Woningcorporaties moeten opereren in een complexe, dynamische en soms onzekere omgeving, waarin de financiële speelruimte steeds kleiner wordt. Sinds februari 2008 is de Vogelaarheffing van kracht. Corporaties moeten samen € 750 miljoen bijdragen om de 40 Vogelaarwijken in Nederland op te knappen. Daarnaast zijn woningcorporaties sinds januari 2008 verplicht om over alle activiteiten vennootschapsbelasting te betalen, ook over het verhuren van woningen. Dit zorgt ervoor dat er minder geld beschikbaar is voor onze primaire taak.

Liberalisering van de huren is op dit moment een discussiepunt in de Nederlandse politiek. Wordt er geliberaliseerd, dan zal meer doorstroming komen en het aanbod zal toenemen door meer particuliere verhuurders. De verwachting is wel dat de huurprijzen daardoor zullen stijgen. Op landelijk en Europees niveau is er discussie over de hypotheekrenteaftrek. De discussie laait opnieuw op vanwege de huidige situatie op de huizenmarkt. Eind november 2008 heeft een groep economen die de Nederlandse overheid adviseert, weer gepleit voor afschaffing van de hypotheekrenteaftrek om de huizenmarkt open te breken.

##### **Teruglopende inkomsten**

Gezien de ambities van deltaWonen voor de komende jaren zal de ontwikkeling van de financi-

ële positie strak gemonitord moeten worden. Door de kredietcrisis die zich eind 2008 heeft aangediend, hebben we te maken met een lage inflatie en daarmee met een lage huurverhoging. De verwachting is dat deze voor 2010 en 2011 1% bedraagt. Dit beperkt de financiële ruimte. Daarnaast leidt de crisis tot oplopende huurachterstanden met wellicht in de toekomst meer huysuitzettingen. De koopmarkt stagneert. De daling van het aantal verkochte woningen ten opzichte van 2008 bedraagt landelijk gezien 50%. Daarbij is de verkoopprijs gemiddeld 5,6% lager geworden. Wel neemt huren in populariteit toe als gevolg van het feit dat potentiële kopers momenteel moeilijker een hypotheek krijgen. Gezien deze ontwikkelingen zal steeds beoordeeld worden of de realisatie gedurende het jaar wel op planning is gebleven en zal worden bijgestuurd om binnen de financiële doelstellingen te blijven.

### **Financieel gezond**

DeltaWonen wil financieel gezond blijven. Dit betekent dat we de A-status in de beoordeling van het Centraal fonds volkshuisvesting willen handhaven. Tevens wil deltaWonen de operationele kasstromen voor de komende vijf jaar positief houden, zodat we in aanmerking blijven komen voor borging via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Hiermee kan deltaWonen tegen lagere rentetarieven leningen aantrekken. Dit levert de komende jaren een spanningsveld op, waarbij het intensief volgen van de ontwikkelingen noodzakelijk is.

De ambitie van deltaWonen vraagt om hoge investeringen, zowel in het kader van duurzaamheid als voor de investeringen in nieuwbouwprojecten. Deze investeringen worden, naast externe financiering, intern gefinancierd door middel van de verkoop van bestaande woningen. Uitgangspunt hierbij is dat de maatschappelijke investeringen, die gepaard gaan met onrendabele toppen geheel gecompenseerd worden uit de netto verkoopopbrengsten.

### **3.3.2 Strategische doelstelling: borging vermogen**

**DeltaWonen zorgt er elk jaar voor dat de onrendabele investeringen niet hoger zijn dan de netto opbrengsten van de vastgoedverkoppen. Op die manier voorkomt ze dat het eigen vermogen afneemt.**

#### **Hoe gaat deltaWonen dat doen?**

Om te waarborgen dat onze financiële middelen zo optimaal mogelijk worden ingezet, zijn in 2009 diverse beleidsuitgangspunten voor nieuwbouwprojecten uitgewerkt. Een onderdeel hiervan is het geactualiseerde referentiemodel en de uitwerking van interne rendementseisen. Vanaf 2010 zullen uitgangspunten definitief worden gemaakt en zullen toevoegingen aan de nieuwbouwportefeuille getoetst worden aan deze intern gestelde eisen.

Intern geldt de eis dat de solvabiliteit niet onder de 25% mag dalen. Het is de uitdaging om de solvabiliteit op dit niveau te behouden, zonder dat dit ten koste gaat van het behalen van onze strategische doelstellingen.

Tegenvallers in de vastgoedprojecten dienen door andere vastgoedprojecten gecompenseerd te worden, zodat zowel de kasstroom als de solvabiliteit niet nadelig beïnvloed worden.

Om ervoor te zorgen dat onze financiële doelstellingen niet in gevaar komen, neemt deltaWonen een aantal maatregelen. De onderhoudsuitgaven worden met gemiddeld € 1,0 miljoen per jaar verlaagd door scherp aan te besteden en cycli van werkzaamheden daar waar mogelijk op te rekken. Verder zullen de bedrijfslasten ten opzichte van de begroting 2009 dalen door de komende jaren structurele besparingen in de operationele processen en daarmee het aantal fte door te voeren. Tevens wordt de streefhuur opgetrokken naar gemiddeld 77,5% van de maximaal redelijke huur en wordt een actief woningverkoopprogramma gestart. Al deze maatregelen zijn nodig om ervoor te zorgen dat deltaWonen een financieel gezonde organisatie blijft.

### 3.3.3 Strategische doelstelling: beheer vermogen

**Uiterlijk 1 januari 2011 heeft deltaWonen een model ontwikkeld voor de verdere aanpak en professionalisering van haar vermogensbeheer (assetmanagement). In de eerste helft van 2011 start de implementatie van dat model.**

#### **Hoe gaat deltaWonen dat doen?**

Om onze maatschappelijke taken optimaal te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk om ons grootste verdienpotentieel, het vastgoed, optimaal te laten renderen. Voor elk type vastgoed, zowel de primaire voorraad als het commerciële bezit, wordt vastgesteld welk direct en indirect rendement gewenst is. Daarbij is het uitgangspunt: geld verdienen waar het kan en uitgeven waar het moet. Wanneer de gewenste rendementen zijn vastgesteld worden bestaand bezit en nieuwe investeringen getoetst aan deze normen. Daarnaast wordt de vastgoedportefeuille periodiek vergeleken met de resultaten uit de commerciële vastgoedmarkt en vindt er een benchmark plaats met de resultaten die andere woningcorporaties realiseren. Hierdoor ontstaat stuurinformatie waarmee we de juiste keuzes kunnen maken voor onze vastgoedportefeuille. Deze vorm van vermogensbeheer wordt belegd in de vorm van een assetmanagementfunctie. In 2010 gaan we hier een plan van aanpak voor maken. In de tweede helft van 2010 volgt de formele inbedding van de functie in de organisatiestructuur van deltaWonen.

## Slotwoord

Het met elkaar werken aan dit ondernemingsplan heeft geresulteerd in een sterkere verbinding tussen de verschillende afdelingen binnen deltaWonen. Door met elkaar in gesprek te gaan over duurzaamheid aan de hand van de drie pijlers ecologie, sociaal maatschappelijk en financieel zijn enerzijds afdelingen meer betrokken geraakt bij elkaars processen en is anderzijds de discussie gestart over wat duurzaamheid voor ons als deltaWonen betekent. De teammanagers hebben aan de hand van de strategische doelstellingen jaarplannen gemaakt. In deze jaarplannen wordt op uitvoerend niveau vorm gegeven aan de doelstellingen. De begroting 2010 is mede gebaseerd op deze jaarplannen.

Dit ondernemingsplan is een groeidocument. Jaarlijks evalueren we de behaalde resultaten intern en met onze stakeholders. Bovendien toetsen we de inhoud steeds aan de ontwikkelingen in de maatschappij en aan de interne ontwikkelingen. Daar waar nodig werken we onderwerpen nog verder uit of passen we delen aan. Zo blijft ons ondernemingsplan een actueel document.



*deltaWonen*

**Postadres:**

Postbus 604  
8000 AP Zwolle

Telefoon: (038) 851 02 00

Telefax: (038) 851 02 20

[deltawonen@deltawonen.nl](mailto:deltawonen@deltawonen.nl)

[www.deltawonen.nl](http://www.deltawonen.nl)