



# Maatschappelijke Visitatie 2022-2025

Datum visitatie: 8 december 2025 en 16 januari 2026

Datum rapport: 6 mei 2026





# Rapport Maatschappelijke visitatie

## deltaWonen

Coöperatieve Vereniging Procorp

Reykjavikstraat 1

3543 KA Utrecht

Info@pro-corp.nl

www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

D. Koningen

E. van Diemen

K. de Boer





## De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan, met elkaar, te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

## De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van woningcorporatie deltaWonen (hierna te noemen deltaWonen) is gepubliceerd 9 mei 2022. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2022 tot en met 2025.

## Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit diverse onderdelen:

- Position paper opgesteld door de corporatie
- De recensie van de commissie
- De vier visitatievelden
- Bestuurlijke reactie

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van deltaWonen. maatschappelijke partners die aan de visitatie hebben meegewerkt. Hun openheid en betrokkenheid hebben het mogelijk gemaakt een genuanceerd en compleet beeld te vormen van het maatschappelijk presteren van deltaWonen in de periode 2022–2025.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Position paper .....	2
Recensie .....	6
Samenvatting .....	8
Maatschappelijke waarde .....	9
Maatschappelijke verankering .....	12
Besturing .....	15
Maatschappelijke capaciteit .....	17
Bestuurlijke reactie .....	19
Bijlagen .....	20

## Voortdurend waarde toevoegen

Om maar meteen met de deur in huis te vallen; de primaire opgave van deltaWonen verschilt niet met de opgave van andere woningcorporaties. Ook wij bouwen, verhuren en onderhouden betaalbare en duurzame huurwoningen. Voor ons als organisatie is dit echter niet voldoende. Wij willen ons onderscheiden door voortdurend waarde toe te voegen voor onze (toekomstige) huurders, onze stakeholders, onze medewerkers en de samenleving waarin we acteren.

Hoe we dit doen? Bijvoorbeeld door gericht passend vastgoed te ontwikkelen, klimaatpositief te bouwen en ruimte te bieden aan innovatieve, circulaire en biobased ideeën. We kijken hoe we doorstroming kunnen stimuleren. En om de verbinding tussen onze (toekomstige)huurders en onze organisatie te stimuleren, realiseren we in onze wijken een ‘Huis van de Wijk’. We zijn in gesprek met woningzoekenden over de uitdagingen die zij ervaren bij het vinden van een (ander) huis. We willen hen structureel betrekken bij ons beleid door het oprichten van een Woningwachterraad.

De afgelopen jaren hebben we ook waarde toegevoegd door te leren van de aandachtspunten van de vorige visitatie. We hebben het gebiedsgericht werken verder ontwikkeld: met zeven gebiedsteams zijn we actief en zichtbaar in de wijk. Zij vormen de schakel tussen bewoners, samenwerkingspartners en onze organisatie. De teams zorgen voor een goede verdeling van woningen in de wijk, afgestemd op de levensfase en woonbehoeften van (toekomstige) huurders. Zij denken mee over de wijkontwikkelingen en zetten zich in voor buurten waar mensen zich welkom en thuis voelen.

We hebben meer gemeenschappen vormgegeven; bijvoorbeeld in woonzorgcentrum de Havezate waar jongeren tijdelijk wonen en activiteiten ondernemen met ouderen. Daarnaast realiseerden we, het eerste Parentshouse in Zwolle en wooncommunity De Oversteek.

We betrekken onze huurders actief bij onze plannen. Dat doen we bijvoorbeeld door onderzoek te doen naar wat huurders bindt, gesprekken te voeren over woonwensen en het realiseren van ontmoetingsplekken, zoals het huis van de wijk. Met de Centrale Bewonersraad hebben we de “waarom, hoe, wat en wie” voor de samenwerking

vastgelegd en vertaald naar thema’s en jaarplanningen. En samen organiseren we jaarlijkse bewonersavonden. In onze factsheet vertellen we meer over wat onze manier van werken heeft opgeleverd bij projecten als De Havezate, De Tippe, Groene Buren en Reeve.

In deze position paper vertel ik graag wat meer over De Oversteek. Dit project is in mijn ogen typerend voor de wijze waarop deltaWonen diverse beleidslijnen en leerpunten combineert, om zo daadwerkelijk waarde toe te kunnen voegen. Met trots kan ik vertellen dat De Oversteek in juni van dit jaar op de tweede plek is geëindigd bij de uitreiking van de Responsible Community Housing Awards 2025 in de Ierse hoofdstad Dublin. Voor ons vormt deze erkenning het bewijs dat we op de goede weg zijn. Wat echter niet betekent dat we nu op onze lauweren gaan rusten. Integendeel; de tweede plek geeft ons extra energie om de ingeslagen koers te vervolgen.

## Verder bouwen aan Ruimte voor Geluk

DeltaWonen verhuurt, beheert en onderhoudt zo’n 15.000 sociale en betaalbare huurwoningen in de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek. Wij realiseren ons dat een fijn thuis voor onze huurders een belangrijke basis vormt voor geluk. Of mensen een baan hebben of kunnen vinden, in veiligheid leven of goede sociale contacten hebben, wordt namelijk voor een belangrijk deel bepaald door de plek waar ze wonen, werken en leven.

### Van ‘Groei en Geluk’...

Daarom stond het thema ‘Geluk’ al in 2018 centraal in ons koersdocument ‘Groei en Geluk’. Rond die periode hebben we dit thema verder uitgediept door onderzoek te doen naar factoren die bijdragen aan het geluk van onze huurders. Hiervoor hebben we gesprekken met onze huurders gevoerd, naar onze samenwerkingspartners geluisterd en ons laten inspireren door vele mooie initiatieven in de wijk en de wereld.

### ...naar ‘Ruimte voor Geluk’

Omdat we nu eenmaal meer consumeren dan onze planeet aankan, hebben we in 2024 de nadruk op groei losgelaten en het nieuwe koersdocument ‘Ruimte voor Geluk’ geïntroduceerd. In dit document is het thema ‘Geluk’ verder uitgewerkt tot een drieluik van terreinen waarop we als woningcorporatie echt waarde kunnen toevoegen: woongeluk, leefgeluk en werkgeluk. Als verhuurder, woningbouwer en werkgever kan en wil deltaWonen de noodzakelijke ruimte bieden om dit geluk in de wijken en binnen onze organisatie te versterken.

## Samenwerken aan woon-, leef- en werkgeluk

*Woongeluk* begint met een passende woning die comfortabel, veilig en toekomstgericht is. In de praktijk realiseren we woongeluk onder meer door tijdig met (toekomstige) huurders in gesprek te gaan over hun woonwensen. *Leefgeluk* betekent dat je op een plek woont waar je jezelf kunt zijn en in harmonie met je omgeving kunt leven. Door actief met de bewoners van een straat of wijk te onderzoeken wat hen verbindt én de uitkomsten vervolgens in onze strategie en projecten te implementeren, dragen we bij aan het leefgeluk van onze huurders. De basis van *werkgeluk* is het gegeven dat medewerkers de ruimte krijgen om zichzelf uit te dagen, te ontwikkelen en zichzelf te zijn. Daarom bieden we onze medewerkers deze ruimte, want als zij zich verder kunnen ontwikkelen, kan deltaWonen zich als organisatie ook verder ontwikkelen.

Bij ons streven naar woon-, leef- en werkgeluk spelen onze stakeholders een belangrijke rol. Zij zijn namelijk niet alleen onze sparringpartners en adviseurs, maar bij veel opgaven en projecten ook onze bondgenoten en samenwerkingspartners. Daarom nodigen we hen jaarlijks bij ons uit om te praten over thema's als 'Klimaatpositief bouwen' en 'Passend wonen en veerkracht'. Deze bijeenkomsten dragen bij aan sterke onderlinge betrokkenheid en kennisdeling en bieden de inspiratie om samen nieuwe uitdagingen op te pakken en onze strategie continu aan te scherpen.

## Praktijkvoorbeeld De Oversteek

Het in maart 2025 opgeleverde project De Oversteek in de Zwolse wijk Oosterenk vormt een prachtig praktijkvoorbeeld van de wijze waarop deltaWonen zowel invulling geeft aan haar primaire opgave, als aan haar streven naar woon-, leef- en werkgeluk. De Oversteek is namelijk niet zomaar een wooncomplex.



*Woonproject De Oversteek (nieuwbouw) in Oosterenk Zwolle*

De 58 zelfstandige flexwoningen bieden een warm thuis voor huurders uit diverse doelgroepen: van starters en statushouders tot studenten en Zwollenaren met een ondersteuningsvraag. De huurders uit deze 'magic mix' vormen samen een wooncommunity waar men naar elkaar omziet. Ik ben er trots op dat dit unieke samenwerkingsproject regionale, nationale en zelfs internationale waardering krijgt. Voor mij vormt dit het bewijs dat deltaWonen bij de realisatie van haar projecten de belangrijkste opgaven weet te combineren.

### Kwalitatief en duurzaam vastgoed

Als woningcorporatie voelen we ons rentmeester van het vermogen van onze organisatie. Daarom kiezen we ervoor om kwalitatief en duurzaam vastgoed voor deze en toekomstige generaties te realiseren, waarbij we bouwpartners uitdagen én de ruimte bieden om met innovatieve, circulaire en biobased ideeën te komen. Zo zijn de duurzame modulaire flexwoningen van De Oversteek van hout gemaakt. Dit hernieuwbare bouw materiaal draagt niet alleen bij aan het woongenot van de huurders, hout vangt bovendien veel CO<sub>2</sub> op en de bouwmaterialen kunnen aan het eind van de levensduur van de woningen worden hergebruikt bij nieuwe projecten. Ook kunnen de modules indien gewenst na verloop van tijd worden verplaatst naar een nieuwe locatie. Hierdoor creëren we zowel economische als maatschappelijke waarde.

### Veelvuldig overleg met stakeholders en omwonenden

Bij de realisatie van onze projecten werken we samen met onze bondgenoten. Voorafgaand aan de realisatie van wooncommunity De Oversteek hebben we veelvuldig overlegd en opgetrokken met de gemeente Zwolle en formele en informele zorgpartijen die de bewoners met een zorgvraag begeleiden. Hoofdonderwerp was de manier waarop we de onderlinge verbondenheid tussen de toekomstige bewoners op een actieve wijze zouden kunnen stimuleren. Zo hebben we bewust gekozen voor de realisatie van een prachtig paviljoen, waar de huurders gezamenlijk activiteiten kunnen organiseren die bijdragen aan de onderlinge verbinding. Daarnaast hebben we ook de omwonenden van De Oversteek al in de beginfase laten participeren, wat voor extra draagvlak heeft gezorgd.

### Inspraak van huurders en woningzoekers

In elke wijk en elke wooncommunity hebben de bewoners hun eigen wensen. Daarom hebben we er een aantal jaren geleden heel bewust voor gekozen om gebiedsgericht te gaan werken. In de praktijk betekent dit dat we op diverse manieren met huurders en toekomstige huurders in gesprek gaan en hen een stem geven in onze plannen. Hierdoor zorgen we ervoor dat onze nieuwbouw-, renovatie- en verduurzamingsprojecten

aansluiten op de wensen van onze huurders, wat we ook terugkregen uit de visitatie in 2021. Zo hebben we met de toekomstige huurders van De Oversteek een selectiegesprek gevoerd om de community-gedachte achter De Oversteek uiteen te zetten en te vragen of zij bereid waren hun steentje bij te dragen. Dankzij deze selectieprocedure ervaren de huurders meer woon- en leefgeluk en hebben zij minder klachten.

### **Aandacht voor doorstroom**

'Helaas' schieten wij ons met deze harmonieuze aanpak deels ook zelf in de voet. Zowel bij De Oversteek als bij het naastgelegen wooncomplex De Steiger functioneren de gemeenschappen dermate goed, dat de huurders er langer dan voorzien willen blijven wonen. Dit terwijl ons beleid er bewust op gericht is om doorstroom te stimuleren. Zo behouden nieuwe bewoners hun inschrijftijd, juist ook om hen te ondersteunen bij een volgende stap. Waarschijnlijk is de mate van huurderstevredenheid juist zo hoog, omdat we hen vooraf hebben gevraagd om een motivatiebrief op te stellen en tijdens een motivatiegesprek aan te geven waarom dit project voor hen van betekenis is. Tijdens dit gesprek hebben we expliciet benoemd dat dit project bedoeld is als "oversteek" van hun huidige situatie naar een toekomstgerichte volgende stap. Niet voor niets zit die beweging zowel in het project als in de naam van het project besloten. Wat mij betreft vormt De Oversteek het haakje om samen te verkennen hoe we de beweging van betrokken inspraak naar bewuste doorstroom verder kunnen versterken. In de rest van het werkgebied lukt het deltaWonen trouwens wel om een bovengemiddelde mutatiegraad te bereiken. Dit heeft alles te maken met de tijd en energie die wij aan dit onderwerp besteden. DeltaWonen erkent het belang van doorstroom om veerkrachtige, vitale wijken te creëren waar mensen in huurwoningen kunnen wonen die aansluiten bij hun levensfase.

### **De impact van kennis en inzicht**

Om voortdurend waarde toe te kunnen voegen, heeft onze organisatie kennis en inzicht nodig. Gedegen onderzoek helpt ons hierbij. Of het nu gaat om de mogelijkheden rondom doorstroom, de inzet van modulaire flexwoningen, de toepassing van biobased bouwmaterialen of de tevredenheid van onze huurders (een 8,0 in 2024) en onze medewerkers (een 7,7 in 2024). Deze hoge tevredenheidscijfers en de instroom van de gewenste nieuwe collega's afgelopen jaar, bewijst dat we als werkgever aantrekkelijk zijn op een krappe arbeidsmarkt. Als organisatie hebben we zelfs een lichte groei doorgemaakt, wat ervoor zorgt dat we met vertrouwen en plezier blijven bouwen aan werkgeluk en goed werkgeverschap.

### **Blik op de toekomst**

Zoals ik in het begin van deze position paper al aangaf, ben ik van mening dat deltaWonen daadwerkelijk waarde toevoegt. Dat neemt natuurlijk niet weg dat we als organisatie nooit zijn uitgeleerd. Voor deze visitatie hebben we daarom de volgende leervragen opgesteld:

1. Hoe ervaren onze partners de samenwerking met de gebiedsteams in de wijk, en draagt dit bij aan het woon- en leefgeluk van huurders?
2. Slagen wij erin om huurders een passende woning te bieden die aansluit bij de woonbehoefte van de huurder? En dragen we daarmee bij aan sterke, veerkrachtige wijken en aan een goede doorstroming binnen ons woningbezit?
3. Versnellen we voldoende in de bouw van woningen, zonder onze ambities (kwaliteit, duurzaamheid, betaalbaarheid en beschikbaarheid) uit het oog te verliezen en hoe kunnen we dat samen met onze partners in de toekomst goed blijven doen?
4. Betrekken we onze huurders en woningzoekenden op een effectieve en representatieve manier bij ons werk, bijvoorbeeld via klantenpanels, onderzoeken, bewonerscommissies en de Centrale Bewonersraad? En verwerken we hun input voldoende in onze plannen?

Op basis van de antwoorden op onze leervragen kan deltaWonen de komende jaren verder op de ingeslagen koers, waarbij we vanzelfsprekend continu blijven kijken hoe we onze primaire opgave, ons streven naar woon-, leef- en werkgeluk én de prestatieafspraken met de gemeente Kampen, Oldebroek en Zwolle kunnen realiseren. Het liefst willen we natuurlijk zo snel mogelijk bouwen, onze bestaande woningvoorraad beter benutten en zo de wachtlijsten verkorten, maar helaas zijn we wat dat betreft vooral afhankelijk van het politieke landschap.

Ik wil deze Position Paper graag met een positief punt afsluiten. Naar mijn mening zorgt de vierjaarlijkse visitatie ervoor dat we vanuit een onafhankelijke helicopterview helder zicht krijgen op de zaken die goed gaan en de onderdelen die beter kunnen. En daar hebben wij, onze bondgenoten en vooral onze huurders uiteindelijk baat bij.

Met vriendelijke groet,

Evert Leideman  
Directeur-bestuurder deltaWonen



De recensie vormt de reflectie van de visitatiecommissie op het functioneren van deltaWonen in de periode 2022–2025. De commissie baseert zich hierbij op de position paper, de aangeleverde stukken, de uitgezette enquêtes, de gesprekken met interne en externe belanghebbenden en de bevindingen uit het onderzoek naar de visitatievelden. Daarnaast zijn de observaties en ervaringen van huurders, partners en medewerkers nadrukkelijk betrokken bij het vormen van een samenhangend beeld van het maatschappelijk presteren.

## deltaWonen: ambitie als kracht én spanningsbron

DeltaWonen profileert zich nadrukkelijk als een maatschappelijk gedreven corporatie die verder wil gaan dan het uitvoeren van de primaire volkshuisvestelijke taak. De koers ‘Ruimte voor Geluk’ is daarbij geen retorisch kader, maar daadwerkelijk richtinggevend voor keuzes in vastgoed, leefbaarheid, samenwerking en organisatieontwikkeling. De commissie ziet een organisatie met een sterke morele oriëntatie: deltaWonen wil het goed doen, zorgvuldig handelen en verantwoordelijkheid nemen voor de lange termijn. Deze grondhouding wordt herkend door medewerkers, partners en huurders en vormt een duidelijke kracht.

Tegelijkertijd constateert de commissie dat juist deze hoge ambitie soms spanning oproept. De lat ligt hoog, in kwaliteit, integraliteit, participatie en duurzaamheid, en dat kan consequenties hebben voor tempo, uitvoeringsruimte en organisatorische belasting. De kernvraag voor deltaWonen is niet of de ambities juist zijn, maar hoe zij deze ambities duurzaam kan blijven realiseren. De kracht van deltaWonen ligt in haar ambitie. Het ontwikkelpotentieel ligt in scherp prioriteren, expliciet kiezen.

## Gebiedsgericht werken: nabijheid die werkt

Partners en huurders herkennen in grote mate de inzet van deltaWonen in de wijken. De gebiedsteams worden breed gezien als zichtbaar, benaderbaar en betrokken. Zij vormen een herkenbaar aanspreekpunt voor huurders en een waardevolle schakel voor zorg- en welzijnspartners. In gesprekken horen wij dat deze nabijheid bijdraagt aan sneller signaleren, betere afstemming en meer maatwerk in complexe situaties. Dat draagt aantoonbaar bij aan woon- en leefgeluk, met name in kwetsbare wijken waar veiligheid,

ontmoeting en begeleiding randvoorwaarden zijn voor prettig wonen. De commissie merkt hierbij op dat het gebiedsgericht werken in de vorige visitatieperiode bewust is ingezet en dat in deze periode duidelijk de eerste vruchten daarvan worden geplukt.

Tegelijkertijd geven partners aan dat de werkwijze van de gebiedsteams nog verschillen kent tussen gebieden en soms sterk leunt op personen. De commissie ziet dit als een logische fase in de ontwikkeling van gebiedsgericht werken. De volgende stap ligt in verdere borging: het delen van kennis, het versterken van gezamenlijke werkwijzen en het blijven expliciteren van rollen en verantwoordelijkheden.

## Community building: van ambitie naar herkenbare praktijk

Community building is bij deltaWonen geen bijzaak, maar onderdeel van het strategisch denken over woon- en leefgeluk. De commissie waardeert deze integrale benadering, waarin wonen, zorg, ontmoeting en veiligheid met elkaar worden verbonden. Tegelijkertijd horen wij dat communityvorming in de praktijk soms complex is en niet altijd maakbaar. De uitkomsten verschillen per locatie en zijn mede afhankelijk van timing, betrokken partners en bewoners. Juist daarom valt het project De Oversteek op, dat in 2025 werd bekroond met twee prijzen. Dit project is een plek waar community building niet alleen is bedacht, maar ook daadwerkelijk vorm krijgt.

De commissie ziet De Oversteek als een inspirerend voorbeeld van hoe community building kan bijdragen aan veerkrachtige woonomgevingen, zonder het te zwaar of vrijblijvend te maken. Niet de community als doel op zich, maar ontmoeten, veiligheid en ondersteuning als basis. Deze aanpak biedt waardevolle lessen die ook voor andere corporaties relevant zijn. Tegelijkertijd constateert de commissie dat deze kwaliteit vooral zichtbaar is bij nieuwbouw- en pilotprojecten. De volgende stap voor deltaWonen ligt in het structureel toepassen van deze principes in bestaande wijken en reguliere complexen. Community building wordt pas volledig strategisch wanneer het niet plaatselijk, maar breed en duurzaam verankerd is in de dagelijkse praktijk.

## Beschikbaarheid en doorstroming: inzet zichtbaar, invloed beperkt

DeltaWonen zet zich aantoonbaar in voor passende huisvesting en doorstroming. De commissie ziet een organisatie die actief zoekt naar oplossingen binnen beperkte ruimte. Daarbij combineert zij nieuwbouw, herstructurering en het beter benutten van de bestaande voorraad om de druk op de woningmarkt te verlichten.

Tegelijkertijd is woningnood een dominante factor. Huurders en gemeenten geven aan dat beschikbaarheid achterblijft bij de vraag en dat doorstroming, ondanks alle inspanningen, moeilijk op gang komt. De commissie ziet dat dit niet het gevolg is van gebrek aan inzet, maar van structurele beperkingen: schaarse locaties, procedures, netcongestie en stijgende kosten. DeltaWonen maakt hierin bewuste keuzes, maar het is belangrijk om deze keuzes expliciet te blijven delen, zodat verwachtingen bij huurders en partners realistisch blijven.

## Versnellen van bouwen met behoud van ambities

DeltaWonen staat bekend als een corporatie die kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid serieus neemt. Partners waarderen het lef om te experimenteren met circulair en klimaatpositief bouwen en zien deltaWonen als een lerende en progressieve organisatie die niet wacht tot alles is uitgedacht. Tegelijk horen wij terug dat het lastig blijft om tot bouwen te komen, mede door externe factoren. De vastgoedpartners pleiten ervoor om gezamenlijk met andere vooruitstrevende corporaties en ketenpartners het initiatief te nemen en hierin daadwerkelijk verandering te realiseren.

De commissie herkent deze spanning tussen ambitie en realisatie. Zij ziet dat deltaWonen de juiste vragen stelt over tempo versus kwaliteit. De opgave voor de komende periode ligt dan ook niet in het verlagen van ambities, maar in het, samen met partners, vinden van manieren om binnen de gegeven kaders slagvaardiger te opereren. Versnelling vraagt om gezamenlijke keuzes en duidelijke prioriteiten, zonder het vertrouwen van huurders en de betaalbaarheid uit het oog te verliezen.

## Betrokkenheid van huurders: goed georganiseerd, maar niet altijd gelijkwaardig ervaren

Huurders en hun vertegenwoordiging geven een gemengd beeld. In het dagelijks contact is er veel waardering voor bereikbaarheid, dienstverlening en persoonlijke benadering. Bij ingrijpende trajecten zoals sloop, renovatie en herstructurering ervaren huurdersvertegenwoordigers echter minder ruimte voor gelijkwaardige invloed. De commissie herkent dat deltaWonen participatie serieus neemt, maar ziet ook dat de hoge mate van voorbereiding en professionaliteit soms maakt dat de ruimte voor echte dialoog kleiner voelt dan bedoeld. Juist daar waar het voor huurders schuurt, kan vroegtijdiger en lichter organiseren van betrokkenheid het verschil maken tussen informeren en samen vormgeven.

## Woongeluk als kompas

De visitatiecommissie kijkt naar deltaWonen als een corporatie die woongeluk nadrukkelijk als richtinggevend uitgangspunt hanteert en dit zichtbaar vertaalt naar keuzes in wijken, samenwerking en organisatieontwikkeling. De organisatie staat stevig, is maatschappelijk gedreven en maakt op verschillende plekken aantoonbaar verschil, niet alleen door woningen toe te voegen of te verduurzamen, maar ook door te investeren in leefbaarheid, ontmoeting en ondersteuning waar dat nodig is.

DeltaWonen durft daarbij verantwoordelijkheid te nemen en zoekt actief de randen van wat mogelijk is, juist in complexe situaties waarin belangen samenkomen en zekerheden ontbreken. Tegelijkertijd zien wij dat het voortdurend nastreven van het hoogst haalbare veel vraagt van de organisatie en haar partners. De volgende fase vraagt daarom niet om minder ambitie, maar om meer ontspanning, scherpere prioritering en het explicieter delen van keuzes, intern én extern, zodat woongeluk ook op de lange termijn haalbaar en uitvoerbaar blijft. Niet minder willen, maar scherper kiezen. Niet minder ambitie, maar meer focus.

## Belangrijkste bevindingen

- DeltaWonen is een maatschappelijk gedreven corporatie met een sterke visie en hoge uitvoeringskwaliteit.
- Het gebiedsgericht werken levert aantoonbaar maatschappelijke waarde op, maar vraagt verdere borging.
- Community building is op projectniveau sterk, de volgende stap ligt in verbreding.
- De inzet op kwaliteit, duurzaamheid en integraliteit is krachtig, maar kan tempo en uitvoeringsruimte onder druk zetten.
- Huurders- en partnerbetrokkenheid is serieus georganiseerd, maar wordt bij complexe trajecten niet altijd als gelijkwaardig ervaren.
- De hoge ambitie van deltaWonen is een duidelijke kracht, met ontwikkelpotentieel in explicieter kiezen, prioriteren en leren.

# Samenvatting

deltaWonen is een van de grootste woningcorporaties in de regio en beheert zo'n 15.000 sociale huurwoningen. De corporatie werkt in Zwolle, Kampen en Oldebroek samen met bewoners, gemeenten en maatschappelijke partners aan betaalbare, duurzame woningen en buurten waar iedereen zich thuis kan voelen.



## Maatschappelijke waarde



- Sterke inzet op gebiedsgericht werken en woon-/leefgeluk.
- Zichtbare resultaten van verduurzaming met effect op woonlasten en comfort.
- Innovatieve woonvormen versterken doorstroming en verbinding in de wijk.
- Bewuste keuzes rond betaalbaarheid en gematigde huurontwikkeling.



- Scherpere prioritering nodig tussen ambities en beschikbare middelen bij deltaWonen en/of samenwerkingspartners.
- Effecten van leefgeluk-initiatieven nog beperkt meetbaar.
- Beschikbaarheid en wachttijden blijven onder druk.
- Verduurzaming vraagt blijvend afstemming en begeleiding van bewoners.



## Maatschappelijke verankering



- Hechte en structurele samenwerking met gemeenten.
- Sterke positie en betrokkenheid van gebiedsteams in wijken.
- Actieve samenwerking met zorg- en welzijnspartners.
- Professionele relatie met huurdersorganisatie en groeiende participatievormen.



- Input van huurders en partners nog duidelijker terugkoppelen naar beleidskeuzes.
- Rol- en verwachtingen in samenwerking soms onvoldoende uitgesproken.
- Verbetering mogelijk in zichtbaarheid van besluitvorming richting bewoners.
- Meer aandacht voor partners in kleinere gemeenten om balans te borgen.



## Besturing



- Heldere strategische koers (Ruimte voor Geluk) met sterke interne verankering.
- Goede planning- en controlcyclus en gebruik van scenario's.
- Waardesturing 2.0 zorgt voor integrale afwegingen.
- Betrokken en professionele Raad van Commissarissen.



- Balans tussen ambitie en uitvoerbaarheid vraagt blijvende aandacht.
- Hoge interne lat kan soms leiden tot druk, risico-aversie en verlies aan tempo.
- Samenhang tussen signalen van gebiedsteams en strategie kan nog sterker.
- Aandacht voor werkdruk en realistische prioritering blijft nodig.



## Maatschappelijke capaciteit



- Solide financiële basis en professionele financiële sturing.
- Stevige investeringsportefeuille voor nieuwbouw en verduurzaming.
- Competente en betrokken medewerkers met sterke wijkennis.
- Innovatieve houding en bereidheid tot experimenteren.



- Schaarste aan personeel en capaciteit bij betrokken partijen beperkt soms het uitvoeringsvermogen.
- Ambities vragen blijvende scherpte in keuzes en programmering.
- Meer focus op waar pragmatische oplossingen effectiever zijn dan 'excellente'.



## Maatschappelijke waarde



### De maatschappelijke opgaven van DeltaWonen

*Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.*

DeltaWonen vervult een centrale rol in de regio Zwolle, Kampen en Oldebroek. In een context van een structureel krappe woningmarkt, toenemende druk op betaalbaarheid, een omvangrijke verduurzamingsopgave en wijken waar leefbaarheid, veiligheid en onderlinge verbondenheid onder spanning staan, werkt de corporatie aan passend wonen voor een brede en steeds meer diverse doelgroep. In dit werkgebied raken wonen, zorg en welzijn elkaar steeds nadrukkelijker. Dat vraagt om intensieve samenwerking, afstemming en soms ook om het nemen van verantwoordelijkheid voorbij de klassieke vastgoedrol.

De commissie ziet dat deltaWonen, ondanks stijgende kosten, beperkte ruimte voor nieuwbouw en hoge verwachtingen vanuit overheid en samenleving, in de visitatieperiode vast heeft gehouden aan haar koers. De corporatie blijft investeren in bouwen, verduurzamen en het versterken van buurten, ook wanneer dit complex, maatschappelijk gevoelig of uitvoerend weerbaar is. In dit hoofdstuk beschrijven wij de vier opgaven die in deze periode centraal staan en de maatschappelijke waarde van deltaWonen typeren.

### Betaalbaarheid

Betaalbaarheid is één van de kernopgaven waarvoor deltaWonen zich in de periode 2022–2025 nadrukkelijk en consistent heeft ingezet. De corporatie opereert in een regio waar veel huishoudens moeite hebben om de woonlasten te dragen en waar stijgende energieprijzen deze druk verder hebben vergroot. In gesprekken met huurders en partners wordt herkend dat deltaWonen betaalbaarheid niet beschouwt als een geïsoleerd financieel vraagstuk, maar als een opgave die samenhangt met woningkwaliteit, energiegebruik, bestaanszekerheid en sociale ondersteuning.

DeltaWonen kiest voor een gematigd en transparant huurbeleid, met expliciete aandacht voor kwetsbare doelgroepen en huishoudens met beperkte draagkracht. In de prestatieafspraken met Zwolle is vastgelegd dat de huursomstijging wordt beperkt tot de loonontwikkeling minus 0,5 procentpunt. Deze keuze wordt door huurdersorganisaties en

gemeenten gezien als een bewuste bijdrage aan het beperken van woonlasten, juist in een periode waarin andere kosten sterk oplopen.

### “deltaWonen denkt zichtbaar mee over woonlasten op de lange termijn”

Gemeenten

Daarnaast hanteert deltaWonen een proactieve incasso-aanpak, waarin vroegsignalering, persoonlijk contact en samenwerking met maatschappelijke partners centraal staan. In Zwolle wordt deze aanpak versterkt door programma's zoals 'Warm Thuis', waarin deltaWonen samen met gemeente en partners inzet op ondersteuning bij stijgende energielasten. Ook in Kampen en Oldebroek is de samenwerking met schuldhulpverlening en welzijnsorganisaties verder uitgebouwd. In gesprekken hoort de commissie dat deze integrale benadering, waarbij niet alleen wordt gekeken naar betalingsachterstanden, maar ook naar achterliggende oorzaken, als zorgvuldig en mensgericht wordt ervaren.

Omdat betaalbaarheid steeds sterker samenhangt met energiegebruik, zet deltaWonen verduurzaming nadrukkelijk in als middel om woonlasten structureel te verlagen. De corporatie loopt hierin aantoonbaar voorop. Al in 2019 werd gemiddeld energielabel B bereikt en in de visitatieperiode is deze basis verder versterkt met isolatie, zonnepanelen en aardgasvrije oplossingen. Deze investeringen dragen bij aan klimaatdoelen, maar zijn voor huurders ook direct merkbaar in wooncomfort en lagere energielasten.



Verduurzaming Heikamp Wezep

Tot slot valt op dat deltaWonen actief de verbinding zoekt met het sociaal domein. Gebiedsteams, energiecoaches en samenwerkingspartners spelen een belangrijke rol in het tijdig signaleren van financiële kwetsbaarheid. Daarmee verbindt deltaWonen financieel beleid, verduurzaming en sociale ondersteuning tot één samenhangende aanpak die bijdraagt aan bestaanszekerheid.

## Beschikbaarheid

Beschikbaarheid vormt in de periode 2022–2025 één van de meest urgente en tegelijk meest complexe opgaven voor deltaWonen. In Zwolle, Kampen en Oldebroek is sprake van een structurele schaarste aan sociale huurwoningen, met oplopende wachttijden en dalende slaagkansen voor woningzoekenden. Deze druk wordt in gesprekken met gemeenten, huurders en partners breed herkend.

DeltaWonen werkt intensief samen met gemeenten om de sociale voorraad te vergroten. In Zwolle zijn hierover stevige afspraken gemaakt binnen de regionale woondeal en de stedelijke prestatieafspraken, waaronder de ambitie om minimaal 20% sociale huur in gebiedsontwikkelingen te realiseren. In Kampen is de gezamenlijke ambitie vastgelegd om gemiddeld 80 sociale huurwoningen per jaar toe te voegen, terwijl in Oldebroek via de raamovereenkomst 2023–2028 wordt gestuurd op levensloopbestendig en passend wonen.

De commissie ziet dat deltaWonen kansen benut waar deze zich voordoen, maar ook dat tempo en schaal sterk afhankelijk zijn van lokale omstandigheden. Gesprekspartners noemen hierbij expliciet procedures, grondprijzen, stikstofproblematiek en netcongestie als beperkende factoren. Tegelijkertijd wordt gewaardeerd dat deltaWonen, juist onder deze druk, niet kiest voor snelle oplossingen ten koste van kwaliteit of leefbaarheid.

Naast nieuwbouw zet deltaWonen nadrukkelijk in op het beter benutten van de bestaande voorraad. Het versterken van doorstroming, onder meer via passende toewijzing en het ontwikkelen van woonvormen voor ouderen en specifieke doelgroepen, wordt gezien als noodzakelijk en logisch. Projecten als De Oversteek en De Havezate laten zien dat deltaWonen zoekt naar oplossingen waarin beschikbaarheid, doorstroming, leefbaarheid en veiligheid samenkomen.

De commissie constateert dat de beschikbaarheidsopgave structureel onder druk staat, maar ziet ook dat deltaWonen hierin actief blijft handelen, keuzes maakt en verantwoordelijkheid neemt. Het explicieter delen van deze keuzes richting

woningzoekenden en partners kan helpen om verwachtingen realistischer te maken en begrip te vergroten.

## Kwaliteit

Kwaliteit van wonen en dienstverlening vormt een stevig fundament onder het handelen van deltaWonen. In de periode 2022–2025 investeert de corporatie zichtbaar in onderhoud, renovatie en verduurzaming, maar ook in innovatie en nieuwe bouwconcepten. DeltaWonen streeft naar toekomstbestendige, veilige en comfortabele woningen die aansluiten bij de woonbehoeften van diverse doelgroepen. Partners typeren deltaWonen als een organisatie die het verschil wil maken en bereid is te experimenteren, ook wanneer de uitkomst vooraf niet volledig vaststaat.

De verduurzamingsopgave is hierin een belangrijk onderdeel. DeltaWonen investeert al meerdere jaren structureel in isolatie, zonnepanelen, aardgasvrije oplossingen en labelstappen en heeft hiermee vroegtijdig ingezet op het verbeteren van de energiestaat van haar woningvoorraad. Deze maatregelen dragen bij aan het beperken van de milieubelasting, maar verbeteren ook het wooncomfort en verlagen de energielasten voor huurders.

**“deltaWonen denkt verder dan vandaag,  
dat zie je terug in de woningen”**

Centrale Bewonersraad deltaWonen

Ook de kwaliteit van dienstverlening krijgt nadrukkelijk aandacht. Het gebiedsgericht werken zorgt ervoor dat onderhouds-, leefbaarheids- en veiligheidsvraagstukken sneller worden gesignaleerd en beter worden afgestemd op de situatie in buurten. Huurders ervaren hierdoor meer nabijheid en herkenbaarheid. Tegelijkertijd werkt deltaWonen aan verdere professionalisering van processen, waaronder communicatie rondom werkzaamheden, opvolging van meldingen en digitale toegankelijkheid.

De commissie ziet tegelijkertijd dat de hoge kwaliteitsambities ook spanning met zich meebrengen. Stijgende bouw- en materiaalkosten vragen om scherpe keuzes en verduurzamings- en renovatietrajecten vragen extra uitleg en begeleiding van huurders, met name bij complexere installaties en bij kwetsbare groepen. DeltaWonen onderkent dit en werkt samen met gemeenten, energiecoaches, welzijnspartners en gebiedsteams om

bewoners goed mee te nemen in veranderprocessen. De commissie concludeert dat deltaWonen kwaliteit integraal benadert: als technische, sociale én procesmatige opgave.

## Gebiedsteams (Woon- en leefgeluk)

Woon- en leefgeluk vormen een herkenbaar en richtinggevend uitgangspunt in het handelen van deltaWonen. De gebiedsteams spelen hierin een centrale rol en worden door huurders, gemeenten en maatschappelijke partners gezien als het gezicht van de corporatie in de wijk. Door hun zichtbare en dagelijkse aanwezigheid onderhouden de teams rechtstreeks contact met bewoners, kennen zij de leefomgeving en vormen zij een laagdrempelig aanspreekpunt voor vragen, signalen en initiatieven. Deze nabijheid wordt breed gewaardeerd en draagt bij aan vertrouwen, toegankelijkheid en herkenbaarheid. Daarmee zijn de gebiedsteams een vaste schakel tussen de leefwereld van huurders en de organisatie, en een belangrijke motor achter het versterken van onderlinge verbondenheid en community building in wijken.

De commissie ziet dat de inzet van gebiedsteams bijdraagt aan vroegsignalering, maatwerk en het oplossen van complexe situaties achter de voordeur. Door de nauwe samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnspartners kunnen problemen rondom leefbaarheid, veiligheid en sociale kwetsbaarheid sneller worden geïdentificeerd en gezamenlijk worden opgepakt. Dit is met name zichtbaar in wijken waar sprake is van een opeenstapeling van problematiek, zoals overlast, onveiligheidsgevoelens of kwetsbare bewonersgroepen.

Binnen de wijk functioneren de gebiedsteams daarbij als platform voor afstemming en informatie-uitwisseling met lokale partners. Zij nemen deel aan gebiedsgerichte overleggen en wijkprogramma's waarin leefbaarheid, veiligheid en sociale samenhang centraal staan, en trekken gezamenlijk op in integrale wijkopgaven waarin wonen, zorg en welzijn steeds vaker samenkomen. De commissie ziet dat deltaWonen hierin niet afwacht, maar actief investeert in ontmoeting en gemeenschapsvorming als onderdeel van haar wijkgerichte aanpak. Projecten als het Huis van de Wijk (organisatieontwikkeling), De Oversteek (nieuwbouw) en De Havezate (herstructurering) laten zien dat deltaWonen wonen, zorg, ontmoeting en veiligheid concreet weet te verbinden en zo bijdraagt aan veerkrachtige buurten.

Het gebiedsgericht werken wordt binnen de organisatie breed gedragen en is in de visitatieperiode verder ontwikkeld. De koppeling met leefstijlprofielen helpt de teams om bewoners beter te begrijpen en om communicatie, toewijzing en interventies gericht in

te zetten. Huurders ervaren hierdoor meer persoonlijke aandacht en een betere aansluiting bij hun woon- en leefsituatie. Daarnaast spelen de gebiedsteams een belangrijke rol in het vertalen van lokale inzichten naar beleid en uitvoering binnen deltaWonen. Zij brengen trends en ontwikkelingen uit de wijk onder de aandacht, dragen bij aan de prioritering van projecten en geven input voor thema's als leefbaarheid, bewonerscommunicatie en leefstijlbenadering. Deze manier van werken biedt een stevige basis om community building niet alleen projectmatig, maar ook wijkbreed verder te laten groeien. Daarmee vormen zij niet alleen de uitvoerende schakel in de wijk, maar ook een waardevolle bron van informatie voor de interne organisatie.

**“De gebiedsteams van deltaWonen zorgen voor  
samenhang tussen wonen, zorg en leefbaarheid”**  
Zorgpartner

Tegelijkertijd constateert de commissie dat de werkwijze van gebiedsteams nog niet overal gelijk is uitgekristalliseerd en in sommige gevallen sterk leunt op individuele medewerkers. Dit maakt resultaten kwetsbaar en kan leiden tot verschillen in aanpak en tempo tussen gebieden. Dit geldt ook voor community building: waar dit bij nieuwbouwprojecten bewust en succesvol wordt vormgegeven, is deze aanpak in bestaande wijken nog minder vanzelfsprekend.



*Huis van de Wijk Jufferenwal Zwolle*

Ook vraagt de toenemende sociaal-maatschappelijke complexiteit, waaronder veiligheidsincidenten en zorgvraagstukken, om blijvende investering in ondersteuning, duidelijke rolafbakening en intervisie, zodat gebiedsteams niet te veel incidentgericht werken en structurele opgaven consistent worden opgepakt. DeltaWonen is zich hiervan bewust en zet hierop in. Hoewel de aanpak van deltaWonen in veel situaties effectief is, signaleren huurders dat in bepaalde gevallen extra maatwerk en passende interventies het verschil kunnen maken.

De commissie concludeert dat de gebiedsteams een wezenlijke bijdrage leveren aan de maatschappelijke waarde van deltaWonen. De kracht ligt in nabijheid, betrokkenheid en aandacht voor veiligheid; community building is daarbij een onderscheidend element waarin deltaWonen zich positief laat zien, met name in nieuwe woonconcepten. Het ontwikkelpotentieel ligt in verdere borging, kennisdeling en het verbreden van deze succesvolle aanpak naar meer wijken en complexen, zodat de maatschappelijke meerwaarde van community building nog breder en duurzamer wordt benut.

## Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van deltaWonen over de periode 2022–2025 als **Uitstekend**.

DeltaWonen levert aantoonbaar maatschappelijke meerwaarde door een samenhangende inzet op betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en woon- en leefgeluk. De corporatie combineert hoge ambities met een sterke uitvoeringspraktijk en toont verantwoordelijkheid, ook wanneer maatschappelijke opgaven complex zijn en resultaten niet vanzelfsprekend.

## Bevindingen maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie wil de volgende bevindingen meegeven:

- **DeltaWonen is een maatschappelijk gedreven corporatie met een sterke visie en hoge uitvoeringskwaliteit.**  
De organisatie wordt door huurders en partners gezien als betrouwbaar, betrokken en professioneel. Woongeluk fungeert zichtbaar als richtinggevend kompas in keuzes en handelen.
- **Het gebiedsgericht werken levert aantoonbaar maatschappelijke waarde op, maar vraagt verdere borging.**  
Gebiedsteams dragen sterk bij aan woon- en leefgeluk, vroegsignalering en samenwerking in wijken. Tegelijkertijd is de aanpak deels persoonsafhankelijk en

vraagt verdere verankering, kennisdeling en eenduidigheid om duurzaam effectief te blijven.

- **Community building is op projectniveau sterk, de volgende stap ligt in verbreding.**  
Bij met name nieuwbouwprojecten, zoals De Oversteek, slaagt deltaWonen erin om community building concreet en effectief vorm te geven. De uitdaging ligt erin om deze aanpak, principes en lessen ook toe te passen in bestaande wijken en andere complexen, zodat de maatschappelijke meerwaarde breder wordt benut.



**Maatschappelijke waarde**

- Prestatie belangrijkste maatschappelijke opgaven
- Waardering prestaties binnen lokaal netwerk

★ Onvoldoende  
★★ Voor verbetering vatbaar  
★★★ Naar behoren  
★★★★ Goed  
★★★★★ Uitstekend

## Maatschappelijke verankering



### Maatschappelijke verankering van deltaWonen

*Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.*

DeltaWonen opereert in een omgeving waarin samenwerking met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners essentieel is voor het realiseren van haar opgaven. In Zwolle, Kampen en Oldebroek hangen vraagstukken rondom wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid nauw met elkaar samen. Afstemming met de omgeving is daarmee geen afzonderlijk proces, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk. Binnen deze context zoekt deltaWonen actief het contact met huurders en partners om signalen, ervaringen en inzichten op te halen en te benutten bij beleidsontwikkeling, programmering en uitvoering.

### Huurders

DeltaWonen onderhoudt structureel contact met haar huurders via zowel formele als informele kanalen. De corporatie werkt samen met een actieve Centrale Bewonersraad (CBR), waarmee jaarlijks thema's, jaarplannen en bewonersavonden worden afgestemd. In het position paper geeft deltaWonen aan deze samenwerking te hebben geprofessionaliseerd door heldere afspraken te maken over rollen, verwachtingen en vormen van betrokkenheid.

Uit gesprekken met huurdersvertegenwoordigers blijkt dat deze basis stevig staat. Het reguliere overleg over beleid en voortgang wordt overwegend als constructief en prettig ervaren. Tegelijkertijd signaleert de commissie dat juist bij ingrijpende trajecten – zoals sloop, renovatie en herstructurering – de ervaren invloed afneemt. Huurdersvertegenwoordigers geven aan zich in dergelijke processen soms laat betrokken en geïnformeerd te voelen, wanneer plannen al ver zijn uitgewerkt en de ruimte voor bijsturing beperkt is.

Naast de formele overlegstructuren investeert deltaWonen nadrukkelijk in laagdrempelig contact via gebiedsteams, bewonersbijeenkomsten, enquêtes en wijkgesprekken. Deze aanpak wordt gewaardeerd en draagt bij aan zichtbaarheid en nabijheid in de wijk. Daarnaast experimenteert deltaWonen met nieuwe vormen van betrokkenheid, zoals de inzet van Woningwachters voor woningzoekenden en het toepassen van leefstijlprofielen om bewoners beter te begrijpen. De commissie ziet hierin een duidelijke ambitie om de stem van huurders te verbreden. Deze ontwikkeling vraagt tegelijkertijd om blijvende aandacht voor representativiteit, wederkerigheid en transparantie over wat er met de inbreng gebeurt. Juist bij complexe of gevoelige opgaven kan vroegtijdige en passende betrokkenheid het verschil maken tussen informeren en daadwerkelijk samen vormgeven.

Tot slot blijkt uit gesprekken dat huurders het dagelijkse contact met deltaWonen bij vragen, meldingen en klachten overwegend als toegankelijk en zorgvuldig ervaren. Zij weten de corporatie goed te vinden en signalen over onderhoud, leefbaarheid of persoonlijke situaties worden doorgaans voortvarend opgepakt. De inzet van gebiedsteams en het klantcontactcentrum zorgt voor korte lijnen en persoonlijk contact. Medewerkers tonen zichtbaar bereidheid om mee te denken en oplossingen te zoeken. Deze werkwijze draagt bij aan vertrouwen en versterkt het gevoel bij huurders dat zij serieus worden genomen.

### Samenwerkers

#### Gemeenten

DeltaWonen werkt intensief samen met de gemeenten Zwolle, Kampen en Oldebroek via meerjarige prestatieafspraken en jaarlijkse jaarschijven. In Zwolle maakt deltaWonen deel uit van een breed stedelijk netwerk waarin corporaties en gemeente gezamenlijk sturen op woningbouw, leefbaarheid en het beter benutten van de bestaande voorraad. De corporatie neemt actief deel aan stedelijke overlegstructuren en wordt door de gemeente gezien als een betrouwbare en goed voorbereide partner.

In Kampen en Oldebroek heeft de samenwerking een ander karakter, passend bij de schaal en context van deze gemeenten. In Kampen wordt deltaWonen gezien als een partij die kansen benut en kwaliteit bewaakt. Tegelijkertijd geven gesprekspartners aan dat zij ervaren dat de focus van deltaWonen in de praktijk vaker ligt op Zwolle, wat in de kleinere gemeenten kan leiden tot de wens om nadrukkelijker betrokken te blijven bij keuzes en prioriteiten. In Oldebroek is de samenwerking nog relatief jong, maar wordt de inzet van deltaWonen op participatie en afstemming gewaardeerd, onder meer bij sloop- en

herontwikkelingsprojecten. Sinds 2022 heeft deltaWonen bovendien ontheffing om in Oldebroek te bouwen, wat de basis heeft gelegd voor een verdere intensivering van de samenwerking. Gemeenten geven aan dat zij behoefte hebben aan meer helderheid over wat deltaWonen wel en niet kan realiseren, zeker nu de financiële en ruimtelijke rek voor hun gevoel onder druk staat.

De commissie constateert dat deltaWonen in de samenwerking met gemeenten verantwoordelijkheid neemt en actief meedenkt. De spreiding van aandacht over drie gemeenten vraagt daarbij om blijvende balans, zodat iedere gemeente met haar eigen dynamiek en behoeften goed wordt meegenomen in programmering en werkwijze.

### Zorg- en welzijnsorganisaties

In de periode 2022–2025 werkt deltaWonen nauw samen met zorg- en welzijnsorganisaties, vanuit de overtuiging dat wonen steeds vaker samenhangt met ondersteuning, zorg en begeleiding. Deze samenwerking wordt door partners als professioneel en consistent ervaren. DeltaWonen denkt daarbij breed mee: niet alleen vanuit de vastgoedrol, maar ook vanuit bredere maatschappelijke opgaven zoals vergrijzing, extramuralisering van zorg en het versterken van sociale netwerken in buurten. De corporatie stemt structureel af met lokale welzijnspartners over signalen uit de wijk, kwetsbare huishoudens en de leefbaarheid in buurten. Dit gebeurt zowel via formele wijkoverleggen als via de dagelijkse contacten van de gebiedsteams. Deze werkwijze maakt het mogelijk om risico's, zoals eenzaamheid, overlast of dreigende escalatie, vroegtijdig te signaleren en gezamenlijk passende ondersteuning te organiseren.

“deltaWonen denkt mee en zoekt samen naar wat wél kan”

Welzijnspartner

Ook rondom specifieke doelgroepen is sprake van intensieve samenwerking. Bij de huisvesting van ouderen, mensen met een beperking, statushouders en bewoners die vanuit zorginstellingen doorstromen naar zelfstandig wonen, werkt deltaWonen samen met zorgaanbieders, gemeenten en welzijnsorganisaties aan zorgvuldige toewijzing, passende woonvormen en adequate begeleiding.

De ontwikkeling van woonzorgconcepten en het afsprakenkader ouderenhuisvesting, onder meer in gemeenten zoals Oldebroek, laat zien hoe deze samenwerking concreet vorm krijgt

en hoe woningen beter kunnen aansluiten op veranderende zorgbehoeften, zodat bewoners niet tussen wal en schip vallen.

Ook in innovatieve woonprojecten speelt de samenwerking met zorg- en welzijnspartners een belangrijke rol. Projecten zoals De Oversteek en De Havezate zijn tot stand gekomen door gezamenlijke inzet, waarbij wonen expliciet wordt verbonden met het sociale domein. Zorg- en welzijnspartners treden hierin op als medeontwikkelaars, begeleiders en ondersteuners van bewoners. Deze aanpak draagt bij aan sociale cohesie en aan buurten waar bewoners zich veilig en gesteund voelen.



Start sloop-herstructurering Havezate te Zwolle

Tegelijkertijd geven partners aan dat de zichtbare energie en ontwikkelkracht zich in hun beleving momenteel sterk concentreren in Zwolle. In de andere gemeenten ervaren zij dat de samenwerking en uitwerking van initiatieven zich in een andere dynamiek of ontwikkelfase bevinden. Dit vraagt om blijvende aandacht voor een herkenbare positionering en aanwezigheid in het gehele werkgebied, passend bij de lokale context en dynamiek.

Daarnaast benadrukken partners dat succesvolle samenwerking vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden en om betrokkenheid van de gehele organisatie van alle partijen, van bestuur en management tot en met het primair proces in de uitvoering. Wanneer die samenhang aanwezig is, vergroot dat de slagkracht en het gezamenlijke eigenaarschap.

### Vastgoed- en onderhoudspartners

DeltaWonen werkt in de periode 2022–2025 intensief samen met een breed netwerk van vastgoed- en onderhoudspartners die een sleutelrol vervullen bij het realiseren van de bouw-, renovatie- en verduurzamingsopgaven. De corporatie stemt structureel af met aannemers, bouwbedrijven, installateurs en onderhoudspartijen en heeft deze samenwerking vastgelegd in contracten, raamovereenkomsten en vaste partnerrelaties. Deze manier van samenwerken zorgt voor continuïteit in uitvoering en draagt bij aan het efficiënt organiseren van werkzaamheden en het leveren van kwalitatieve woningen.

Vastgoed- en onderhoudspartners typeren deltaWonen als een stabiele en professionele opdrachtgever met een duidelijke visie. De corporatie betreft haar partners vroegtijdig bij renovaties, onderhoudsplannen en verduurzamingsprogramma's, zoals isolatieprojecten, aardgasvrije oplossingen en het plaatsen van zonnepanelen. Door gezamenlijk het gesprek te voeren over haalbaarheid, planning, innovatie en technische keuzes kunnen partijen anticiperen op stijgende materiaalkosten, capaciteitstekorten bij betrokken partijen en de toenemende complexiteit van verduurzamingsopgaven. Deze werkwijze draagt bij aan het realiseren van de s uit de CO<sub>2</sub>-strategie en maakt het mogelijk om op grotere schaal woningen te verbeteren.

**“deltaWonen heeft een duidelijke visie  
en blijft daar consequent in”**

Bouwpartner

Ook op wijk- en buurtniveau zijn vastgoed- en onderhoudspartners nauw verbonden met de gebiedsteams. Operationele signalen uit de wijk worden via deze lijnen snel vertaald naar onderhoudsacties of investeringsbeslissingen. De terugkoppeling tussen uitvoering, gebiedsteams en interne vastgoedafdelingen zorgt ervoor dat deltaWonen beschikt over een actueel beeld van de technische staat van de woningvoorraad en tijdig kan bijsturen in onderhouds- en investeringsprogramma's. Daarmee vormt de samenwerking met partners een essentieel onderdeel van het borgen van woningkwaliteit en leefbaarheid in het werkgebied.

Tegelijkertijd geven partners aan dat de hoge mate van voorbereiding en afstemming veel vraagt van de keten. De commissie ziet dat deltaWonen hierin bewust kiest voor kwaliteit, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Deze aanpak wordt gewaardeerd, maar kan ook leiden tot een meer belasting van partners en langere doorlooptijden. Volgens de commissie ligt hier een ontwikkelpunt: door dilemma's en afwegingen nog explicieter aan de voorkant te delen en de ketensamenwerking verder te verbreden, kan ruimte ontstaan voor meer tempo en draagvlak in de uitvoering, zonder de kwaliteit uit het oog te verliezen.

### Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van deltaWonen in de periode 2022–2025 met **'Goed'**.

DeltaWonen is stevig verankerd in haar maatschappelijke omgeving en wordt door huurders, gemeenten en samenwerkingspartners gezien als een betrouwbare, betrokken en professionele corporatie. De organisatie zoekt actief de samenwerking, neemt verantwoordelijkheid en is zichtbaar aanwezig in wijken en netwerken. In houding en werkwijze laat deltaWonen zien dat zij de inbreng van huurders en partners serieus neemt en deze als een wezenlijk onderdeel van haar handelen beschouwt.

Tegelijkertijd laat de visitatie zien dat verdere verdieping mogelijk is. Met name bij beleidsvorming en projecten ervaren sommige partners en huurders dat voorstellen vaak al ver zijn uitgewerkt voordat het overleg plaatsvindt. Deze grondige voorbereiding draagt bij aan kwaliteit en zorgvuldigheid, maar kan onbedoeld maken dat de ruimte voor het inbrengen van aanvullende perspectieven, kennis of alternatieven kleiner aanvoelt dan beoogd. De commissie ziet hierin geen gebrek aan bereidheid tot samenwerking, maar een spanningsveld dat hoort bij een organisatie die sterk stuurt op verantwoordelijkheid en kwaliteit.

De maatschappelijke verankering van deltaWonen is daarmee stevig en herkenbaar, maar vraagt blijvende aandacht om in een steeds complexere context het samenspel met huurders en partners gelijkwaardig, open en wendbaar te houden. Juist door explicieter te delen waar ruimte is voor invloed en door het gesprek in een vroegere fase te voeren, kan deltaWonen haar sterke verankering verder verdiepen en versterken.

## Bevinding maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie heeft het volgende bevonden op het gebied van maatschappelijke verankering:

- **Huurders(vertegenwoordiging)- en partnerbetrokkenheid is serieus georganiseerd, maar wordt bij complexe trajecten niet altijd als gelijkwaardig ervaren.**  
In het dagelijks werk is er veel nabijheid en waardering voor de manier waarop DeltaWonen betreft en communiceert. Bij projecten ervaren huurders en partners soms dat plannen al ver zijn uitgewerkt, waardoor de ruimte voor invloed kleiner aanvoelt dan beoogd.



### Maatschappelijke verankering

- Samenwerking met belanghebbenden
- Beïnvloeding van buitenaf
- Openstaan voor feedback

★★★★☆

★☆☆☆☆ Onvoldoende  
★★☆☆☆ Voor verbetering vatbaar  
★★★☆☆ Naar behoren  
★★★★☆ Goed  
★★★★★ Uitstekend

## Factsheet



### Bezit Netto huur Mutaties



### Aantal medewerkers FTE

2022	172,8
2023	181,2
2024	195,3
2025	202,3

### Woningen verduurzaamd

2022	413
2023	221
2024	187
2025	208

### Score Aedes Benchmark 2025

Huurdersoordeel	A
Financiën	B
Onderhoud en verbetering	A
Duurzaamheid	A

### Energie labels woningen 2025

Energie label	% van totaal
A++++	1,6%
A+++	3,8%
A++	1,7%
A+	8,6%
A	42,9%
B	22,3%
C	13,7%
D	2,8%
E	1,8%
F	0,4%
G	0,4%



## De besturing van deltaWonen

*Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.*

DeltaWonen stuurt haar organisatie op basis van de strategische koers ‘Ruimte voor Geluk’, waarin woongeluk, leefgeluk en werkgeluk richtinggevend zijn voor beleid en uitvoering. Deze koers vormt het fundament onder besluiten over investeringen, dienstverlening, woningbouwprogrammering en samenwerking met partners. In gesprekken met het managementteam en de raad van commissarissen komt naar voren dat deze koers breed wordt gedragen en herkenbaar is in de dagelijkse praktijk. De strategie is niet alleen een inhoudelijk kader, maar fungeert ook als moreel kompas bij het afwegen van dilemma’s tussen tempo, kwaliteit en haalbaarheid.

De afgelopen periode is het MT versterkt, waardoor de bestuurlijke slagkracht en complementariteit binnen het team zijn toegenomen. Dit draagt bij aan scherpere prioritering, meer samenhang in besluitvorming en een steviger positionering naar buiten. Tegelijkertijd brengt versterking aan de top ook de verantwoordelijkheid met zich mee om medewerkers in de organisatie blijvend mee te nemen in keuzes en koers.

**“Ruimte voor Geluk is geen slogan,  
maar een leidraad”**  
Samenwerkingspartner

De strategische koers wordt vertaald naar concrete meerjarenprogramma’s, onder meer op het gebied van verduurzaming, nieuwbouw, klantgerichtheid en gebiedsgericht werken. Deze programma’s worden periodiek geactualiseerd op basis van ontwikkelingen in wet- en regelgeving, financiële kaders en lokale volkshuisvestelijke opgaven. Uit gesprekken met het MT blijkt dat deze actualisaties bewust niet alleen financieel worden ingestoken, maar nadrukkelijk ook vanuit maatschappelijke impact en uitvoerbaarheid.

Het gebiedsgericht werken vormt een belangrijk onderdeel van de besturingsfilosofie van deltaWonen. Door de organisatie te structureren rondom zeven gebiedsteams ligt verantwoordelijkheid voor signalering, samenwerking en uitvoering laag in de organisatie. Dit wordt door medewerkers en het MT gezien als een kracht: besluiten sluiten beter aan bij wat er in wijken speelt en de organisatie blijft dicht bij de praktijk. Tegelijkertijd vraagt deze vorm van organiseren om voortdurende afstemming en borging, om te voorkomen dat werkwijzen per gebied uiteen gaan lopen of dat de ‘waan van de dag’ te sturend wordt. De gebiedsteams leveren input voor strategische keuzes via wijkanalyses, signalen uit de buurt en hun rol in de match tussen woningvoorraad en woonbehoeften. Deze input wordt benut bij het prioriteren van onderhoud, investeringen en leefbaarheidsinterventies.

Uit gesprekken blijkt dat dit de kwaliteit van besluiten versterkt, maar ook veel vraagt van medewerkers, die balanceren tussen uitvoerende taken en strategische signalering. DeltaWonen hanteert een brede portefeuille- en waardebesturing. Met de introductie van Waardebesturing 2.0 worden investeringskeuzes niet alleen beoordeeld op financiële haalbaarheid, maar ook op maatschappelijke waarde, leefbaarheid, duurzaamheid en toekomstbestendigheid. Zowel MT als RvC geven aan dat deze integrale afweging helpt om bewuste keuzes te maken in een context waarin niet alles tegelijk kan. Tegelijkertijd wordt erkend dat deze zorgvuldige afwegingen tijd kosten en kunnen bijdragen aan langere besluitvormingstrajecten. In combinatie met hoge ambities en een brede integrale benadering kan dit de uitvoeringsruimte onder druk zetten, zeker in een context van grote woningvraag en maatschappelijke urgentie.

Besturing vindt daarnaast plaats via prestatieafspraken met de drie gemeenten in het werkgebied. Deze afspraken vertalen landelijke en regionale doelen naar lokaal uitvoerbare opgaven op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid, wonen met zorg en leefbaarheid. In de gesprekken wordt benoemd dat deltaWonen actief deelneemt aan bestuurlijke en ambtelijke overleggen en daarbij vaak een inhoudelijk stevige gesprekspartner is.

Intern werkt deltaWonen met een gestructureerde planning- en controlcyclus, waarin kwartaalrapportages, projectmonitoring, risicoanalyses en financiële prognoses samenkomen. De organisatie beschikt over actuele stuurinformatie en gebruikt scenario’s om te anticiperen op onzekerheden, zoals stijgende bouwkosten, personeelskrapte en veranderende wetgeving. De commissie ziet dat dit bijdraagt aan robuuste besluitvorming, maar ook vraagt om blijvende aandacht voor eenvoud en focus in de sturing.

De rol van de raad van commissarissen maakt nadrukkelijk deel uit van de besturing. De RvC vervult haar toezichthoudende rol professioneel en betrokken, en fungeert als klankbord en kritische vriend voor het bestuur. In gesprekken komt naar voren dat de RvC actief zoekt naar verbinding met huurders, medewerkers en externe partners, onder meer via themasessies en bijeenkomsten in de wijken. De recente vernieuwing binnen de RvC heeft geleid tot nieuwe perspectieven, waarbij tegelijkertijd aandacht wordt gevraagd voor het behouden van overzicht en rust in een organisatie met hoge ambities.

Ook innovatie en experimenteren zijn expliciet onderdeel van de besturing. DeltaWonen zet pilots in op onder meer circulair bouwen, communityvorming en leefstijlbenadering. Het MT benadrukt dat leren door te doen past bij het DNA van de organisatie, maar erkent ook dat dit vraagt om ruimte om fouten te mogen maken en om expliciete gesprekken over wat 'goed genoeg' is.

Tot slot speelt organisatieontwikkeling een belangrijke rol in de besturing. DeltaWonen investeert in werkgeluk, professionele ontwikkeling en eigenaarschap. De OR geeft aan dat medewerkers veel ruimte ervaren voor ontwikkeling en initiatief, maar wijst ook op de hoge werkdruk die samenhangt met de ambitie van de organisatie. Het gesprek over prioritering en haalbaarheid komt volgens de OR steeds lager in de organisatie te liggen, wat in de praktijk kan leiden tot spanning tussen ambitie, beschikbare capaciteit en uitvoerbaarheid bij betrokkenen.

De commissie ziet dat deltaWonen dit herkent en stappen zet, maar benadrukt het belang om niet alleen te veronderstellen dat medewerkers zijn meegenomen in keuzes en veranderingen. Het vraagt om actief te toetsen of zij zich daadwerkelijk betrokken en gehoord voelen, juist wanneer de organisatie ervan overtuigd is dat dit goed geregeld is. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt voor duurzame en gedragen besturing.

## Oordeel van de commissie

De commissie constateert dat deltaWonen beschikt over een heldere, samenhangende en breed gedragen strategische koers. Ruimte voor Geluk geeft niet alleen richting aan beleid en uitvoering, maar fungeert ook als toetsingskader bij complexe afwegingen. De vertaling naar meerjarenprogramma's, waardedsturing en gebiedsgericht werken is consistent en herkenbaar in de organisatie.

De sturing op prestaties is robuust en professioneel ingericht, met een volwassen planning- en controlcyclus en structurele aandacht voor risico's en scenario's. DeltaWonen weet hoge ambities te verbinden aan zorgvuldige voorbereiding en brede opgaven, wat bijdraagt aan kwaliteit en betrouwbaarheid in de uitvoering. Door blijvend scherp te zijn op prioritering, eenvoud en het expliciet maken van keuzes, beschikt de organisatie over een stevige basis om haar prestaties ook in een dynamische context effectief te blijven sturen.

Daarnaast constateert de commissie, op basis van gesprekken met zowel medewerkers, het MT als de RvC, dat het omgaan met kritische signalen binnen de organisatie soms spanning oproept. In zulke situaties heeft men de neiging om zich snel te verantwoorden of te verdedigen, waarbij de nadruk komt te liggen op uitleggen waarom keuzes logisch en zorgvuldig zijn gemaakt. Ook de RvC geeft aan dit patroon te herkennen. De commissie duidt dit niet als onwil om te luisteren, maar juist als een uitvloeisel van de sterke grondhouding binnen deltaWonen om het goed te willen doen en verantwoordelijkheid te nemen. Tegelijkertijd ziet de commissie hierin een ontwikkelpunt: door feedback vaker eerst te laten landen en het gesprek meer open te voeren, kan ruimte ontstaan voor gezamenlijke verdieping, leren en het benutten van externe perspectieven.

De commissie waardeert de rol van de RvC als betrokken toezichthouder en kritische gesprekspartner, en ziet een open dialoog met bestuur en organisatie. Ook de betrokkenheid van de OR en de aandacht voor werkgeluk dragen bij aan een gezonde besturing. De volgende ontwikkelstap ligt in het verder versterken van ontspanning en ruimte om te leren, zodat ambitie en wendbaarheid elkaar blijven versterken. Alles afwegend concludeert de commissie dat de besturing van deltaWonen solide, doordacht en toekomstgericht is ingericht, passend bij een organisatie die opereert in een complexe en dynamische volkshuisvestelijke context.

## Bevinding besturing

De visitatiecommissie ziet aandachtspunten ten aanzien van de besturing van DeltaWonen:

- **De inzet op kwaliteit, duurzaamheid en integraliteit is krachtig, maar kan tempo en uitvoeringsruimte onder druk zetten.**

DeltaWonen weet ambities op het gebied van kwaliteit, betaalbaarheid en duurzaamheid in samenhang te realiseren. De zorgvuldige voorbereiding draagt bij aan betrouwbaarheid, maar kan besluitvorming en uitvoering vertragen in een context van grote woningdruk.

## Maatschappelijke capaciteit



### De maatschappelijke capaciteit van deltaWonen

*Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor het uitvoeren van de opgaven.*

DeltaWonen werkt in deze visitatieperiode in een context van stijgende bouw- en onderhoudskosten, een omvangrijke verduurzamingsopgave en toenemende sociaal-maatschappelijke complexiteit in wijken. Dit vraagt om heldere keuzes, integrale afwegingen en een samenhangende inzet van mensen en middelen. De commissie ziet dat deltaWonen bewust investeert in deze randvoorwaarden en daarmee werkt aan het versterken van haar maatschappelijke capaciteit.

### Organisatorische capaciteit

DeltaWonen werkt in de periode 2022–2025 met een organisatiestructuur die is ingericht rond gebiedsgericht werken, thema's en programmasturing. De corporatie beschikt over zeven gebiedsteams die een groot deel van de dagelijkse uitvoering in wijken voor hun rekening nemen en fungeren als belangrijke schakel tussen bewoners, partners en de interne organisatie. Door verantwoordelijkheid en signalering laag in de organisatie te positioneren, is de structuur erop gericht om sneller te kunnen inspelen op wijkgerichte opgaven en beter zicht te houden op ontwikkelingen in buurten. Deze gebiedsgerichte werkwijze vormt daarmee een essentieel onderdeel van de organisatorische capaciteit.

Naast de gebiedsteams beschikt deltaWonen over gespecialiseerde afdelingen voor vastgoedontwikkeling, onderhoud, verhuur, klantcontact, IT, financiën, strategie, data en onderzoek. Via deze afdelingen worden meerjarige programma's uitgevoerd op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming, dienstverlening en organisatieontwikkeling. Deze programma's zijn gekoppeld aan de strategische koers 'Ruimte voor Geluk' en worden ondersteund door procesafspraken, projectgroepen en interne werkstructuren die zorgen voor samenhang tussen beleid en uitvoering. De inzet van programmasturing en

multidisciplinaire teams zorgt voor verbinding tussen afdelingen en voor een gedeelde verantwoordelijkheid in het realiseren van de opgaven.

De corporatie besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van medewerkers. In de strategische koers is 'werkgeeluk' opgenomen als een van de pijlers, wat zich vertaalt in programma's gericht op opleiding, professionele groei en het versterken van eigenaarschap. DeltaWonen stimuleert medewerkers om zich te ontwikkelen op thema's zoals klantgerichtheid, leefstijlbenadering, sociaal-maatschappelijke vraagstukken en technische expertise. Daarnaast wordt gewerkt aan het verbeteren van samenwerking tussen afdelingen, onder meer door kennisdeling, interne leerlijnen en gezamenlijke ontwikkelsessies. Deze aandacht voor personeel en cultuur vormt een structureel onderdeel van de organisatorische ontwikkeling.

**“deltaWonen heeft de organisatie op orde om haar ambities waar te maken”**  
Vastgoedpartner

De interne samenwerking wordt verder ondersteund door een planning- en controlcyclus, dashboards en informatievoorziening die verschillende afdelingen met elkaar verbindt. De organisatie maakt gebruik van risicomanagement, monitoring van voortgang, datarapportages en wijkanalyses om besluiten te onderbouwen en tijdig bij te sturen. Hierdoor ontstaat een informatiepositie die relevant is voor zowel operationele teams als voor strategische besluitvorming. Het proces van informatie delen tussen gebiedsteams, vastgoed, financiën en strategie is een belangrijk onderdeel van de interne capaciteit om opgaven integraal aan te pakken.

Tot slot werkt deltaWonen vanuit een cultuur waarin innovatie en experimenteren worden gestimuleerd. De corporatie ontwikkelt en test nieuwe woonconcepten, circulaire bouwmethoden en sociale initiatieven in samenwerking met partners. Pilots en proeftuinen worden gebruikt om te leren hoe nieuwe oplossingen bijdragen aan woongeluk, duurzaamheid en leefbaarheid. De lessen uit deze pilots vloeien terug naar beleid, programmering en dagelijkse werkwijzen. Hiermee is innovatie geen los element, maar een structureel onderdeel van de organisatorische capaciteit.

## Financiële capaciteit

DeltaWonen beheert haar financiële middelen in de periode 2022–2025 vanuit een meerjarige investerings- en waarderingsstrategie die is gekoppeld aan de ambities uit ‘Ruimte voor Geluk’ en de maatschappelijke opgaven in Zwolle, Kampen en Oldebroek. De corporatie werkt met een omvangrijk meerjareninvesteringsprogramma waarin nieuwbouw, verduurzaming, woningverbetering en gebiedsgericht werken centraal staan. Dit programma wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van actuele prognoses, risicoanalyses, marktontwikkelingen en wijzigingen in wet- en regelgeving. Door verschillende scenario’s door te rekenen, kan deltaWonen anticiperen op financiële druk en keuzes maken die passen bij de beschikbare middelen.

De corporatie maakt gebruik van waardesturing, waarbij financiële afwegingen worden gecombineerd met maatschappelijke waarde, toekomstbestendigheid en de specifieke opgaven per wijk of complex. Dit betekent dat beslissingen over sloop, renovatie, mutatiebeleid, verduurzaming of nieuwbouw niet alleen financieel worden beoordeeld, maar ook op basis van leefbaarheid, duurzaamheid en passendheid voor de doelgroep. De financiële kaders worden daarbij bewaakt met behulp van diverse stuurindicatoren.

Financiële capaciteit hangt sterk samen met de grote verduurzamingsopgave en de landelijke ambities voor CO<sub>2</sub>-reductie. DeltaWonen heeft hiervoor een meerjarige strategie opgesteld waarin onder meer het isoleren van woningen, de uitrol van zonnepanelen en het aardgasvrij maken van delen van de voorraad zijn opgenomen. De investeringen die hiermee gepaard gaan, worden gepland binnen de financiële ruimte en afgestemd met gemeenten en partners.

Tot slot maakt deltaWonen financiële keuzes in samenhang met betaalbaarheid voor huurders. De corporatie voert een gematigd huurbeleid dat aansluit bij landelijke afspraken en werkt tegelijkertijd aan het verlagen van energielasten via verduurzaming en bewustwordingsprogramma’s. Hiermee beïnvloeden financiële en maatschappelijke doelen elkaar wederzijds en wordt financiële capaciteit niet alleen gezien als randvoorwaarde, maar ook als instrument om maatschappelijke waarde te versterken.

## Oordeel van de commissie

### Organisatorische capaciteit

De commissie constateert dat deltaWonen beschikt over een sterke en goed ingerichte organisatorische basis. De combinatie van gebiedsgericht werken, programmasturing en

een duidelijke strategische koers zorgt voor samenhang tussen beleid en uitvoering. Medewerkers tonen grote betrokkenheid en een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. De organisatie laat zien dat zij bereid is te leren, te vernieuwen en samen met partners oplossingen te ontwikkelen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. De hoge ambitie en kwaliteitsnorm binnen deltaWonen dragen bij aan professionaliteit en trots, maar vragen ook om aandacht voor balans. Uit gesprekken met medewerkers, OR, MT en RvC blijkt dat de wens om het goed te doen soms leidt tot hoge werkdruk en terughoudendheid om pragmatische keuzes te maken. De commissie ziet hierin geen tekortkoming, maar een kenmerk van een organisatie met grote betrokkenheid. Door explicieter ruimte te bieden voor eenvoud, leren en het accepteren van een ‘goed uitvoerbare oplossing’ waar dat passend is, kan deltaWonen haar uitvoeringskracht verder versterken en medewerkers duurzaam ondersteunen.

### Financiële capaciteit

De commissie beoordeelt de financiële capaciteit van deltaWonen als gezond en toekomstgericht. De corporatie beschikt over een solide financieel beleid, waarin investeringen zorgvuldig worden afgewogen tegen maatschappelijke doelen. Door het gebruik van waardesturing, scenario’s en actieve monitoring weet deltaWonen ook in een uitdagende financiële context ruimte te houden voor bouwen, verduurzamen en investeren in leefbaarheid.

Tegelijkertijd vraagt de combinatie van hoge ambities, stijgende kosten en beperkte uitvoeringscapaciteit om blijvende scherpheid in keuzes en programmering. De commissie ziet dat deltaWonen zich hiervan bewust is en deze spanning actief adresseert. Door deze koers vast te houden en transparant te blijven over afwegingen, blijft deltaWonen financieel in staat haar maatschappelijke rol duurzaam te vervullen.

### Bevinding maatschappelijke capaciteit

De visitatiecommissie ziet ruimte voor ontwikkeling ten aanzien van de maatschappelijke capaciteit:

- **De hoge ambitie van deltaWonen is een duidelijke kracht, met ontwikkelpotentieel in explicieter kiezen, prioriteren en leren.** De wens om het goed te doen leidt tot kwaliteit en maatschappelijke impact, maar vraagt ook veel van organisatie en partners. Door scherper te expliciteren waar ruimte is voor invloed, tempo of vereenvoudiging, kan deltaWonen haar uitvoeringskracht verder vergroten.



### Bestuurlijke reactie visitatierapport 2022 – 2025

DeltaWonen werkt vanuit een duidelijke overtuiging: een huis is meer dan een dak boven je hoofd. Wonen raakt direct aan hoe mensen leven, zich voelen en meedoen in de samenleving. Vanuit die gedachte hebben wij onze koers Ruimte voor Geluk ontwikkeld. Deze koers vormt het uitgangspunt voor onze keuzes, ons handelen en de manier waarop wij samenwerken met huurders, bondgenoten en medewerkers.

Met die bril hebben we het visitatierapport over de periode 2022–2025 gelezen. We danken de visitatiecommissie voor de zorgvuldige en betrokken manier waarop zij ons heeft gevolgd, bevraagd en gespiegeld. Het rapport schetst een herkenbaar beeld van deltaWonen: een organisatie met een sterke maatschappelijke drive, duidelijke ambities en zichtbare impact in wijken, maar ook met spanning die hoort bij de opgaven waarvoor wij staan.

### Ruimte voor geluk

Het doet ons goed dat de commissie vaststelt dat Ruimte voor Geluk geen abstract verhaal is, maar daadwerkelijk richting geeft. Het komt terug in onze inzet op gebiedsgericht werken, in de aandacht voor communityvorming en in de manier waarop wij wonen, zorg en welzijn met elkaar verbinden. De commissie benoemt daarbij nadrukkelijk dat onze inzet op communityvorming een voorbeeld is voor andere woningcorporaties. Het sterkt ons in de overtuiging dat investeren in gemeenschappen wezenlijk bijdraagt aan woon- en leefgeluk. Sinds wij in 2018 het thema geluk expliciet zijn gaan agenderen, is dit stap voor stap uitgegroeid tot een stevig fundament onder onze organisatie. De visitatie bevestigt dat deze koers werkt en ons helpt om samenhang aan te brengen in complexe keuzes.

Tegelijkertijd is de commissie helder over de keerzijde van die ambitie. De lat ligt hoog – op kwaliteit, duurzaamheid, participatie en integraliteit – en dat vraagt veel van medewerkers, partners en de organisatie als geheel. Die spanning is ons niet vreemd. De kernvraag voor de komende jaren is dan ook niet of onze ambities kloppen, maar hoe wij die op een

haalbare en duurzame manier blijven realiseren. Dat vraagt om focus, prioritering en het expliciet maken van keuzes.

### Leren langs de leervragen

Voor deze visitatie hebben wij bewust vier leervragen geformuleerd. Niet als toets, maar als richting voor ons eigen leerproces. Het rapport geeft daarop heldere antwoorden, die ons helpen om de volgende stappen te bepalen.

### Samenwerking met gebiedsteams

De commissie laat zien dat het gebiedsgericht werken veel oplevert. Gebiedsteams zijn zichtbaar in de wijk, goed benaderbaar en van betekenis voor huurders en partners. Dat bevestigt voor ons dat nabijheid essentieel is voor woon- en leefgeluk. Tegelijkertijd maakt de visitatie duidelijk dat deze aanpak nog kwetsbaar kan zijn doordat zij deels leunt op mensen. De komende periode werken wij verder aan borging, kennisdeling en meer eenduidigheid, zodat deze kracht ook op langere termijn behouden blijft.

### Passend wonen en doorstroming

Het rapport schetst een realistisch beeld: wij zetten ons actief in voor passend wonen en doorstroming, maar onze invloed wordt begrensd door schaarste aan locaties en externe randvoorwaarden. Wat wij hiervan meenemen, is het belang om onze keuzes en dilemma's nog duidelijker te delen. Transparantie over wat wel en niet kan, helpt om het gesprek hierover gezamenlijk te voeren en verwachtingen beter te managen.

### Versnellen van bouwen met behoud van ambities

De commissie waardeert ons lef om te blijven investeren in kwaliteit en duurzaamheid. Tegelijkertijd wordt zichtbaar hoe lastig versnellen is in de huidige context. Voor ons betekent dit dat wij samen met partners blijven zoeken naar manieren om tempo te maken, zonder onze kernwaarden los te laten. Wij durven daarbij onze nek uit te steken en benutten de ruimte die er is, bijvoorbeeld door via inbreiding woningen toe te voegen in Zwolle. Tegelijkertijd vraagt het daadwerkelijk realiseren van onze ambities ook om de beschikbaarheid van grotere uitleglocaties. De beschreven context daagt ons uit om te blijven experimenteren, maar ook om scherpe keuzes te maken over waar wij onze energie en middelen inzetten.

### **Betrokkenheid van huurders en woningzoekenden**

In het dagelijks contact ervaren huurders veel nabijheid en toegankelijkheid. Bij ingrijpende trajecten wordt de ervaren invloed soms kleiner. Dat signaal nemen wij serieus. Het vraagt van ons dat wij participatie nog bewuster organiseren: eerder in het proces, duidelijker over de ruimte voor invloed en transparant over hoe inbreng wordt meegewogen.

### **Vooruitkijken**

Deze visitatie geeft vertrouwen om door te gaan op de ingezette koers. Ruimte voor Geluk blijft voor ons het kompas. Tegelijkertijd is het rapport een uitnodiging om te blijven leren, te blijven kiezen en ruimte te houden voor reflectie. Niet alles kan tegelijk en juist daarin ligt een belangrijke opgave voor de komende jaren.

Om de relatie met onze bondgenoten te verdiepen en te verbreden, willen wij onze inzet en aanpak nog beter laten aansluiten op de specifieke relatie en situatie. Dat betekent dat wij minder vanuit één vaste werkwijze redeneren en juist vaker het gesprek voeren over wat in de samenwerking nodig is. Zo versterken wij de afstemming, benutten wij elkaars kracht beter en vergroten wij onze gezamenlijke impact in de wijk.

We zijn trots op wat medewerkers, huurders en partners samen hebben bereikt. De visitatie bevestigt dat wij op de goede weg zijn. Met de aandachtspunten uit het rapport kunnen wij die weg met meer focus, realisme en ontspanning vervolgen.

Tot slot bedanken we iedereen die aan deze visitatie heeft bijgedragen. De openheid van medewerkers, huurders en partners heeft dit rapport mogelijk gemaakt. We zien deze visitatie als een waardevol ijkpunt en een stevige basis om samen verder te bouwen.

**Evert Leideman**  
bestuurder

**Bas Hidding**  
voorzitter raad van commissarissen



# Bijlagen

# Uitgevoerde visitatie

## Werkwijze van de visitatie

De visitatie van deltaWonen is uitgevoerd op basis van de richtlijnen van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het traject bestond uit meerdere stappen die samen inzicht boden in de prestaties, de manier van sturen en de samenwerking van de corporatie met haar omgeving.

Het proces startte met een oriënterend gesprek, waarin samen met deltaWonen is vastgesteld welke thema's centraal zouden staan en hoe breed het onderzoek zich zou richten op de periode 2022–2025. Vervolgens zijn vragenlijsten verspreid onder medewerkers en externe relaties om een breed beeld te krijgen van hun ervaringen met en verwachtingen van de organisatie. De uitkomsten hiervan, gecombineerd met een uitgebreid documentonderzoek, vormden de basis voor de verdere analyse.

Tijdens de visitatiedagen heeft de commissie een programma doorlopen met onder meer achtergrondgesprekken, bijeenkomsten met partners en een werkbezoek aan verschillende locaties van deltaWonen. Daarbij zijn projecten bekeken op het gebied van onder andere verduurzaming, nieuwbouw en gebiedsgericht werken. Deze bezoeken gaven de commissie een goed beeld van hoe beleid in de praktijk vorm krijgt en welke maatschappelijke resultaten dit oplevert.

Een waardevolle toevoeging aan het traject waren de interactieve themabijeenkomsten, waar medewerkers, huurders en samenwerkingspartners met elkaar in gesprek gingen over actuele vraagstukken. De inzichten die hieruit naar voren kwamen, zijn samen met de interviews verwerkt in de oordelen en reflecties in dit rapport.

Bij de gesprekken en bijeenkomsten is bewust gekozen voor een brede vertegenwoordiging: medewerkers uit verschillende delen van de organisatie, het management, de Raad van Commissarissen, de huurdersorganisatie, gemeenten,

maatschappelijke partijen en marktpartijen. Door deze brede deelname kon de commissie een genuanceerd en compleet beeld vormen van de corporatie en haar functioneren.

De visitatie heeft een helder overzicht opgeleverd van de ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar en geeft richting voor de komende periode. Door terug te blikken werd duidelijk waar deltaWonen sterke stappen heeft gezet en op welke punten nog ruimte is voor verbetering. Op basis hiervan heeft de commissie aanbevelingen opgesteld die kunnen bijdragen aan verdere versterking van de organisatie en verdieping van de samenwerking met huurders, stakeholders en partners.

De visitatiecommissie spreekt haar waardering uit voor de openheid en inzet van iedereen die heeft meegedaan aan het visitatietraject. Wij wensen deltaWonen veel succes bij het realiseren van de ambities en het oppakken van de aanbevelingen, en hopen dat ook partners en betrokkenen nieuwe inzichten hebben opgedaan.

## Genodigden visitatie

- **Gemeente Zwolle**
- **Gemeenten Kampen**
- **Gemeente Oldebroek**
- **Zorg- en welzijnspartners**
  - SWT (Sociale Wijkteams Zwolle)
  - Limor
  - WIJZ
  - RIBW Groep Overijssel
  - Hart voor Zwolle
  - Vereen
  - Viattence
  - Lelie Zorggroep
  - Travers
- **Onderwijs**
  - Windesheim
  - Deltion College
- **Vastgoed- en onderhoudspartners**
  - Nijhuis Bouw B.V.
  - Breman Service
  - BPD Ontwikkeling B.V.
  - Plegt-Vos Oost
  - Trebbe
  - Sacon architecten
- **Politie**
- **Centrale Bewonersraad deltaWonen**
- **Huurders van deltaWonen**
- **Woningwachters**
- **OR deltaWonen**
- **Medewerkers gebiedsteams deltaWonen**
- **Managementteam, concerncontroller en bestuurssecretaris van deltaWonen**
- **Raad van Commissarissen deltaWonen**
- **Bestuurder deltaWonen**