

# Woonstichting De Marken

## Visitatierapport

Utrecht, september 2009

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
e-mail: w.dewater@raeflex.nl  
www.raeflex.nl

### Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)  
De heer R. B. de Haas  
De heer drs. ing. A.G.M. Horrevorts (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.



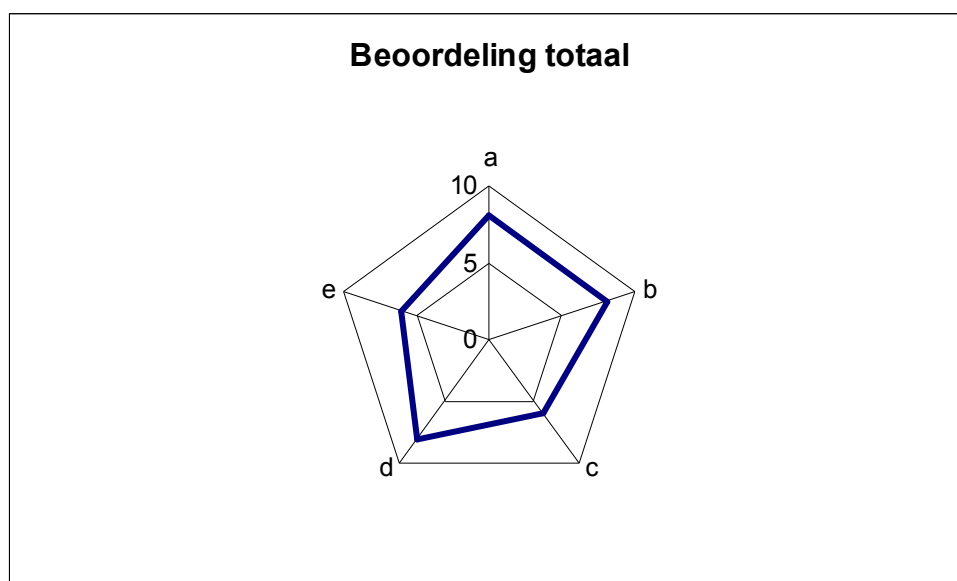
## Samenvatting en Recensie

### Samenvatting

In februari 2009 heeft Woonstichting De Marken te Schalkhaar opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen april 2009 en september 2009. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 17 juni 2009.

Woningcorporatie Woonstichting De Marken wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.

Onderstaand overzicht geeft de beoordeling van de vijf prestatievelden weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel onder de figuur.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	8
b. Presteren naar opgave	8
c. Presteren naar vermogen	6
d. Presteren volgens stakeholders	8
e. Governance	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Op de onderdelen Presteren naar eigen ambities en doelen, Presteren naar opgave en Presteren volgens stakeholders presteert De Marken goed. Op de onderdelen Presteren naar vermogen en Governance scoort de corporatie voldoende. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden *in samenhang* tot elkaar. In de navolgende hoofdstukken wordt op de afzonderlijke onderdelen dieper ingegaan.

De Marken werkt in de kleine kernen ten noordoosten van de gemeente Deventer. De opgave in dit gebied betreft naast het voorzien in betaalbare woningen voor de traditionele doelgroep van de volkshuisvesting, bijdragen aan de leefbaarheid in de kleine kernen en voorzien in huisvesting voor ouderen. De corporatie kent het gebied goed en de verschillende stakeholders weten de corporatie te vinden als zij op het gebied van huisvesting / leefbaarheid wensen hebben. De opgave komt tot nu toe tot stand op basis van concrete vragen van stakeholders (ad hoc) en in mindere mate op basis van een analyse van de volkshuisvestelijke

ontwikkelingen. In 2009 heeft De Marken geparticipeerd in het ontwikkelen van de Woonvisie van de gemeente Deventer. De corporatie zal in 2009 met de gemeente afspraken maken over de opgave voor de komende jaren.

De stakeholders zijn zeer tevreden over de prestaties van De Marken. De woonstichting heeft, aldus de gemeente Deventer, boven de verwachting van de gemeente gepresteerd. Ook andere stakeholders (bewoners, zorg- en welzijnsinstellingen, ouderenorganisaties en dorpsraden) zijn zeer tevreden over de prestaties. De dienstverlening aan de bewoners scoort hoog en ook op het gebied van het realiseren van projecten in het kader van de leefbaarheid, ouderen of zorgbehoevenden is de tevredenheid van de stakeholders hoog. De corporatie is te typeren als een organisatie die geworteld is in het werkgebied, flexibel is en oplossingsgericht werkt en daardoor veel realiseert in het kader van de volkshuisvesting.

De financiële positie van De Marken is gezond. Zowel het Centraal Fonds Volkshuisvesting als het Waarborgfonds Sociale Woningbouw zien in hun beoordeling van de financiële positie geen aanleiding om een opmerking te maken over de corporatie. Dit betekent dat het WSW (november 2008) De Marken kredietwaardig acht en dat het CFV (oktober 2008) het vermogen van de corporatie voldoende vindt om de risico's te dekken (voldoende solvabiliteit). Doelstellingen ten aanzien van het economisch rendement zijn niet vastgelegd.

De commissie beoordeelt het onderdeel governance met voldoende. De corporatie informeert de stakeholders over het operationele zaken zeer goed en betreft hen bij de uitvoering. Op het gebied van beleidsvorming kan de betrokkenheid van de stakeholders versterkt worden. Op het gebied van toezicht is de visie van de Raad van Commissarissen op het toezicht nog te impliciet. Hetzelfde kan gezegd worden van de wijze waarop zij de prestaties van de directeur-bestuurder beoordeelt. Het toezichtskader en concrete afspraken over te behalen resultaten (de normering) zijn niet beschreven. De RvC heeft daarover wel opvattingen en hanteert vuistregels voor het al dan niet accorderen van investeringsbeslissingen.

## **Recensie**

De visitatiecommissie heeft een positief beeld van de corporatie gekregen. Er is sinds de fusie in 2006 veel werk gemaakt van het verder professionaliseren van de organisatie. Daarvan zijn de resultaten goed zichtbaar.

De corporatie is goed ingevoerd in haar werkgebied (het buitengebied van de gemeente Deventer) en is zich goed bewust van zijn rol en taak. Zij heeft daartoe goede contacten opgebouwd met de belanghebbenden. De commissie heeft kunnen vaststellen dat de stakeholders goed op de hoogte zijn van wat De Marken doet. De Marken is voor de stakeholders goed benaderbaar. De corporatie heeft een open houding naar de belanghebbenden. Op de website van De Marken is veel informatie te vinden over operationele zaken.

De Marken weet wat er in de omgeving gebeurt. Zij signaleert behoeften en beziet de mogelijkheden om te voldoen aan de maatschappelijke vraag in de regio. Zij doet dit in goed overleg met belanghebbenden. In die zin is De Marken responsief te noemen. De corporatie luistert goed naar wat er gevraagd wordt, weet creatief in te spelen op kansen die zich voordoen en is initiatiefrijk. Daardoor weet zij veel te realiseren. De Marken werkt bij het realiseren van de opgave vanuit een maatschappelijke legitimatie: projecten die de leefbaarheid in de kernen bevorderen, voorzieningen voor ouderen en gehandicapten, starter op de woningmarkt (koop en huur), en recentelijk ook aspecten van milieu en energiebesparing. Projecten komen tot stand op basis van concrete vragen. De corporatie reageert op actuele zaken. De meer lange termijn ontwikkelingen en wat deze betekenen voor de positie van de corporatie blijven op de achtergrond. In die zin is het blikveld van de corporatie enigszins smal te noemen. De Marken is vooral gericht op tactische en operationele zaken. Er wordt sterk gedacht vanuit eigen ambities. Daarbij is men sterk gericht op de vraag van de doelgroepen en de leefbaarheid in de kernen. De Marken handelt pro-actief en is resultaatgericht. Zij loopt daarbij echter in haar enthousiasme soms voorbij aan haar eigen zakelijke belangen.

De commissie constateert dat De Marken met de gemeente Deventer een gemeenschappelijke visie op de volkshuisvestelijke opgave heeft opgesteld. Voor de planperiode 2009 – 2015 wordt het beleid van de corporatie ingebed in de woonvisie van de gemeente Deventer. In 2009 maakt de gemeente met De Marken hierover prestatieafspraken. In de periode voor 2009 heeft de corporatie bij de beleidsvorming

rekening gehouden met de gemeentelijke Woonvisie 2002 (er waren geen prestatieafspraken). In de praktijk heeft De Marken naar alle tevredenheid van de gemeente Deventer invulling gegeven aan de woonvisie van 2002. De prestatieafspraken zijn, aldus de commissie, een belangrijke stap in de richting van beleidsontwikkeling op strategisch niveau met een van de belangrijkste stakeholders.

De corporatie is ambitieus te noemen. Dat betreft het ontwikkelen van de eigen organisatie, maar ook in het realiseren van de opgaven in het werkgebied. De Marken schroomt niet om financiële risico's te nemen. De commissie heeft geconstateerd dat De Marken soms financieel 'scherp aan de wind zeilt'. Dat doet zij zorgvuldig in interne besprekingen. De besluiten van deze besprekingen zouden beter schriftelijk kunnen worden vastgelegd. Vastleggen is van belang voor verantwoording en toetsing.

De Marken streeft een efficiënte bedrijfsvoering na. De bedrijfslasten per verhuureenheid zijn laag. Dit combineert zij met een goede kwaliteit van de dienstverlening. In de benchmarkoverzichten van het Centraal Fonds Volkshuisvesting scoort De Marken goed ten opzichte van de referentiegroep en de landelijke situatie. De commissie stelt vast dat de corporatie doelmatig werkt en kostenbewust is.

Tot slot merkt de commissie op dat de corporatie goed overleg pleegt met belanghebbenden over operationele zaken. Als het gaat om beleidsontwikkeling en -beïnvloeding door belanghebbenden is dit minder goed traceerbaar.

De Marken overlegt afzonderlijk met de belanghebbenden (één op één overleg). Er vindt onvoldoende gemeenschappelijk overleg plaats met de stakeholders. Dit is, aldus de commissie, wel van belang. Zeker als het gaat om het realiseren van multifunctionele voorzieningen, is het van belang om de gemeenschappelijke ambities en verantwoordelijkheden goed te bespreken. En vast te leggen wie welke bijdragen (inclusief financiële bijdragen) levert aan het realiseren van de plannen.

Het overleg met de gemeente Deventer over de Woonvisie 2008 en prestatieafspraken voor de periode na 2009 is, aldus de commissie, duidelijk een stap in een meer beleidsmatige aanpak. Ook met zorg- en welzijnsinstellingen zouden de lange termijnbehoeften in kaart gebracht kunnen worden en op basis daarvan zou beleid uitgestippeld kunnen worden voor een langdurige samenwerking. De interactie met de belanghebbenden wordt op die manier verbreed van operationeel naar beleidsmatig (strategisch) niveau. Dit geeft (nog meer) invulling aan de ambitie van De Marken om als maatschappelijk ondernemer<sup>1</sup> te functioneren. De Marken is daarbij vanzelfsprekend mede afhankelijk van de mate waarin de betrokken partijen deze doelstelling gezamenlijk onderschrijven en er mede invulling aan willen geven.

---

<sup>1</sup> Maatschappelijke ondernemingen zijn private organisaties met een publieke doelstelling en streven naar maatschappelijk rendement. Een maatschappelijke onderneming is een (nog niet wettelijk vastgestelde) rechtsvorm voor organisaties. Het idee is inspraak en invloed van de belanghebbenden bij de organisatie te versterken ten opzichte van andere rechtsvormen zoals stichtingen of verenigingen.





<b>Inhoud</b>	<b>9</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>1. Corporatie Woonstichting De Marken en het werkgebied</b>	<b>11</b>
1.1 De Visitatie	11
1.2 Woonstichting De Marken	11
1.3 Het werkgebied	11
1.4 Leeswijzer	12
<b>2. Prestaties naar Ambities en Doelen</b>	<b>13</b>
2.1 Missie en ambities	13
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen	13
2.3 Conclusies en motivatie	14
<b>3. Prestaties naar Opgaven</b>	<b>17</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	17
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	17
3.3 Conclusies en motivatie	18
<b>4. Prestaties naar Vermogen en efficiency</b>	<b>21</b>
4.1 Kerngegevens	21
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	21
4.3 Efficiency	22
4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen	23
4.5 Conclusies en motivatie	23
<b>5. Prestaties volgens Stakeholders</b>	<b>25</b>
5.1 De stakeholders van Woonstichting De Marken	25
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	26
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	27
5.4 Conclusies en motivatie	27
<b>6. Governance</b>	<b>31</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	31
6.2 Conclusies en motivatie	32
<b>7. Scorekaart</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording Visitatie</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 3 Het Certificaat</b>	<b>47</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>55</b>



## **1. Corporatie Woonstichting De Marken en het werkgebied**

### **1.1 De Visitatie**

In februari 2009 heeft Woonstichting De Marken te SCHALKHAAR opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 3.0 en vond plaats tussen april 2009 en september 2009. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 en 17 juni 2009.

De visitatiecommissie bestond uit de heren A.T.A. Koopmanschap (voorzitter), R. B. de Haas en A.G.M. Horrevorts (secretaris). In de bijlage zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen. Woonstichting De Marken volgt de Aedescode en gebruikt het visitatierapport als verantwoordingsinstrument naar haar stakeholders. De Marken vindt het belangrijk dat in de visitatie vooruit gekeken wordt. De visitatie levert voor De Marken ook informatie op over wat de stakeholders in de toekomst van de Woonstichting verwachten. Deze input zal de Marken gebruiken voor het overleg met stakeholders over een nieuw jaarplan voor 2010 of een nieuw ondernemingsplan. Tijdens de visitatie worden de prestaties van de afgelopen vier jaar en de komende vier jaar beoordeeld. Gezien de recente fusiedatum van De Marken per 1 januari 2006 is afgesproken de visitatie per die datum uit te voeren. Dat betekent dat de visitatiecommissie haar oordeel baseert op alle prestaties in 2006, 2007 en 2008. Daarnaast kijkt de commissie vooruit naar de voorgenomen prestaties van 2009 tot en met 2012.

### **1.2 Woonstichting De Marken**

Woonstichting De Marken is in 1996 ontstaan en voortgekomen uit het Gemeentelijk woningbedrijf. In 2006 is de organisatie gefuseerd met Stichting Woningbouw Bathmen.

Woonstichting De Marken beheert 981 woningen (beheer/eigendom) en werkt in het buitengebied van de gemeente Deventer (Deventer Buiten). In dit werkgebied zijn ook Leder1 en Rentree actief. De gemeente telt bijna 97.904 inwoners (1 januari 2009). Daarvan wonen er 17.335 in Deventer Buiten. De totale woningvoorraad in Deventer Buiten bedraagt 6.766 woningen, waarvan ongeveer 1.900 huurwoningen (*Statistisch Zakboek Deventer 2009*). De belangrijkste stakeholders van Woonstichting De Marken zijn huurders en woningzoekenden, de gemeente Deventer, welzijns- en zorginstellingen en belangengroeperingen van de vijf kernen, maatschappelijk werk en de wijkagent.

Bij Woonstichting De Marken werken 12 medewerkers (in totaal 11,7 fte). De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurders zitting hebben in de raad.

De Marken werkt met een bestuursstructuur met twee lagen. Sinds 2006 werkt Woonstichting De Marken aan professionalisering van de werkorganisatie, aan een goede beheersing van haar activiteiten en aan samenwerking met een breed spectrum aan stakeholders.

Kernbegrippen die, aldus de corporatie, bij de organisatie passen zijn klantgericht, betrouwbaar, transparant en slagvaardig. De Marken wil dat klanten de corporatie zien als een betrouwbare partner, een klantvriendelijke, betrokken organisatie die praktisch en snel is.

### **1.3 Het werkgebied**

Woonstichting De Marken is werkzaam in de gemeente Deventer. In haar werkgebied, dat te typeren is als plattelandsgebied, bevinden zich vijf dorpen, Bathmen, Lettele, Okkenbroek Diepenveen en Schalkhaar. Deze dorpen hebben, aldus De Marken, een specifiek eigen karakter en vragen om een eigen benadering van de huisvestingsvraagstukken. Het woningbezit van Woonstichting De Marken ligt verspreid binnen de genoemde dorpen. Het bestaat voor een groot deel uit grondgebonden woningen. Een aanzienlijk deel van de woningvoorraad is gebouwd vóór 1976. Daardoor ziet Woonstichting De Marken in de komende jaren een grote opgave op het gebied van onderhoud, renovatie en herstructurering op zich af komen.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting hanteert als referentieregio IJsselvallei en als referentiegroep het 'Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen'. Van de 455 woningcorporaties in Nederland zijn er

83 woningcorporaties die qua omvang en volkshuisvestingssituatie vergelijkbaar zijn met Woonstichting De Marken.

#### **1.4 Leeswijzer**

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 4)
- Presteren volgens Stakeholders (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7 een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

## 2. Prestaties naar Ambities en Doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonstichting De Marken in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 Missie en ambities

Woonstichting De Marken heeft de volgende missie en ambities verwoord (*Ondernemingsplan 2009 – 2012*):

Woonstichting De Marken wil als maatschappelijke onderneming een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid van de kernen Bathmen, Diepenveen, Lettele, Okkenbroek en Schalkhaar. Dit doet zij door het ontwikkelen, verhuren, verkopen en exploiteren van betaalbare woningen in een prettige woonomgeving. Samen met de stakeholders werkt De Marken aan het in stand houden van voldoende voorzieningen binnen een bereikbare afstand en aanvullende voorzieningen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De corporatie richt zich met haar diensten op die mensen die vanwege hun inkomen of persoonlijke situatie de corporatie nodig hebben. De dienstverlening kenmerkt zich door klantgerichtheid en professionaliteit. De Marken kenmerkt zichzelf als slagvaardig, flexibel en sociaal. Het verbeteren van de leefbaarheid in het werkgebied van de corporatie is een belangrijke ambitie van De Marken. De Marken wil bewerkstelligen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.

De ambities van de corporatie zijn als volgt samen te vatten:

Bouwen voor de doelgroep;

Een betaalbare woningvoorraad in stand houden, die voldoet aan een goede prijs/kwaliteit;

Bijdragen aan de leefbaarheid in de kernen;

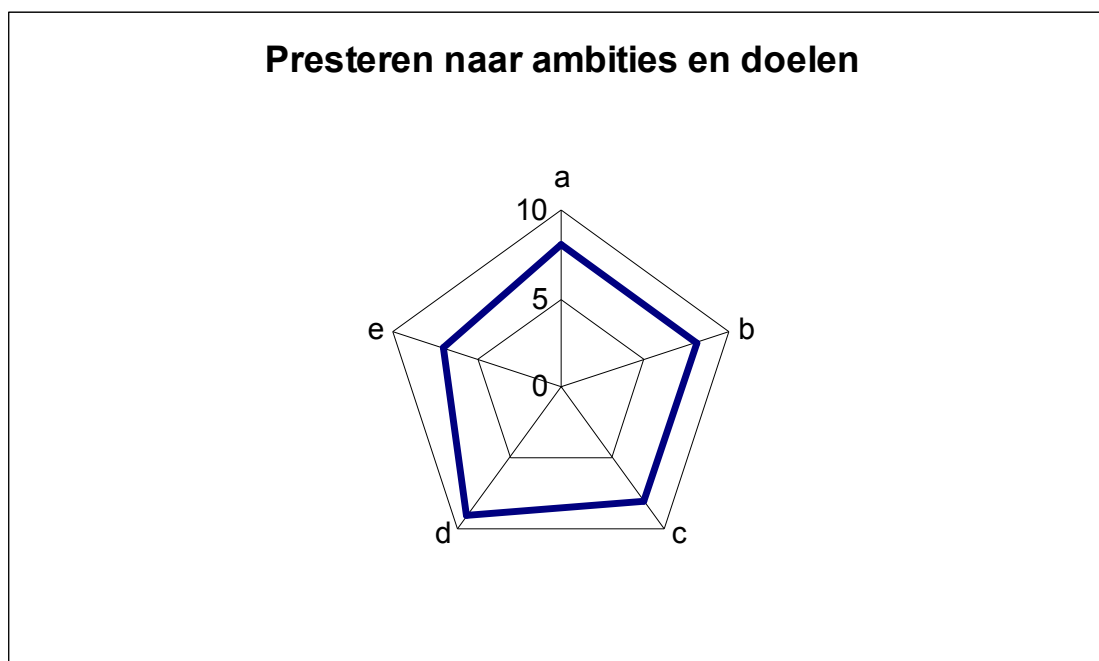
Klantgericht werken (slagvaardig, flexibel en sociaal);

Professionaliseren van de werkorganisatie;

Deze ambities zijn in het ondernemingsplan 2009 – 2012 verder uitgewerkt.

### 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen

Hieronder is de score van Woonstichting De Marken op het perspectief 'presteren naar eigen ambities en doelen' weergegeven. De cijfers worden onderbouwd in paragraaf 2.3.



<b>Ambities en doelen</b>	<b>Cijfer</b>
a. Doelgroepen	8
b. Betaalbare woningen	8
c. Leefbaarheid kernen	8
d. Klantgericht	9
e. Professionalisering werkorganisatie	7
	<b>8</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

### a. Doelgroepen

Uit de verantwoording van de corporatie (bijlage 4) blijkt dat De Marken bouwt voor de doelgroepen in de vijf kernen van haar werkgebied. Het overzicht laat in combinatie met de gegevens van het Centraal Fonds Huisvesting (2008) zien dat er voor de diverse doelgroepen (lage inkomens, zorgbehoevenden en ouderen) in alle kernen huisvesting is gerealiseerd en in stand gehouden.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

### b. Betaalbare woningen

Uit de gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (2008) blijkt dat de gemiddelde huurprijs van de woningen (€ 395 per maand in 2007) vrijwel overeenkomt met het landelijk gemiddelde. De huur is iets hoger dan de gemiddelde huurprijs in de referentiegroep (€ 382). Het woningbezit van De Marken bestaat volgens de gegevens van het CFV voor 22% uit goedkope woningen en 76% uit betaalbare woningen. In verhouding tot het landelijk beeld is het aandeel in de goedkope woningen zes procentpunten minder en het aandeel in de betaalbare woningen tien procentpunten meer.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

### c. Leefbaarheid kernen

Stichting De Marken wil een proactieve rol vervullen om de leefbaarheid in de kernen te waarborgen of te verbeteren. De doelstelling is dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. De commissie kan op basis van de in bijlage 4 gepresenteerde prestaties vaststellen dat De Marken op het gebied van leefbaarheid veel gepresteerd heeft. Het prestatieveld leefbaarheid wordt zichtbaar in multifunctionele gebouwen waarin verschillende functies zijn samengebracht: woonfunctie, zorg en basisvoorzieningen voor de kernen zoals een buurtsuper, kapsalon, bibliotheek en een Gemeentelijk servicepunt. Dit is gerealiseerd in de kern Okkenbroek (Kulturhus). In de kernen Schalkhaar en Bathmen wordt gewerkt aan het realiseren van dergelijke voorzieningen.

Daarnaast ondersteunt De Marken ook in het kader van wijkaanpak aanleg van speelterreinen, verlichting en diverse recreatieruimten.

Plannen komen tot stand in samenspraak met de stakeholders in de kernen. De Marken reageert op verzoeken van stakeholders.

Van een meer beleidsmatige aanpak waarin zorg- en welzijnsorganisaties vanuit hun wensen en noden voor de komende jaren in overleg met De Marken komen tot een accommodatie- en voorzieningenbeleid per kern is nog geen sprake. De Marken heeft zich voorgenomen een dergelijke beleidsmatige aanpak te ontwikkelen (Ondernemingsplan 2009-2012).

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8)

#### **d. Klantgericht**

De klantgerichtheid van De Marken bepaalt de corporatie aan de hand van de volgende indicatoren: slagvaardigheid, flexibel en sociaal. De commissie heeft in haar gesprekken met de corporatie en stakeholders kunnen constateren dat op al deze indicatoren hoog gescoord wordt. De klachtencommissie ontvangt geen klachten van bewoners. Dit is, aldus de commissie, ook een bevestiging van de klantgerichtheid van De Marken.

De Marken is een kleine organisatie en kent daardoor haar huurders. Uit gesprekken blijkt bijvoorbeeld dat de medewerkers van de eigen onderhoudsdienst alert zijn op kwaliteit van de uitvoering van onderhoudswerk. Via verschillende kanalen komen die geluiden ook terug bij de corporatie. Huurachterstand wordt snel gesignaleerd en de verhuurmedewerkster benadert betrokkenen snel. In bijna alle gevallen kan een regeling getroffen worden, die voor zowel De Marken als de huurder bevredigend is (sociaal aspect). Van diverse kanten heeft de commissie vernomen dat De Marken vindingrijk is. Zij stelt zich flexibel op en is oplossingsgericht.

De Marken biedt huurders keuzevrijheid in aanpassingen aan de woning (ZAV beleid), bij onderhoud of vervanging van bijvoorbeeld keukens. Sinds kort biedt De Marken aan enkele klanten keuzevrijheid als het gaat om kopen of huren van een woning. Dit is vastgelegd in de brochure 'Te Woon, kopen of huren'.

De kleine organisatie maakt het mogelijk om de kwaliteit van de dienstverlening dagelijks te monitoren. Uit het gesprek met de medewerkers blijkt dat iedereen op de hoogte is (of wordt gehouden) van de voortgang van lopende zaken op het gebied van onderhoud of dienstverlening aan huurders. De organisatie heeft een hoog kwaliteitsbewustzijn met betrekking tot de klantgerichtheid. Daarin spelen de eigen technische dienst en de huismeester in een woon/ zorgcomplex een centrale rol. Zij komen dagelijks bij de huurders thuis.

Kwaliteitszorg met betrekking tot de klanttevredenheid vindt informeel plaats. De commissie heeft kunnen vaststellen dat dit informele kwaliteitszorgmodel werkt. De Marken is voornemens de kwaliteit van de dienstverlening structureel te maken via een KWH kwaliteitslabel. Dit zal in 2010 zijn beslag krijgen.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een zeer goed (9).

#### **e. Professionalisering werkorganisatie**

De Marken is zich bewust van het feit dat veranderingen in de volkshuisvestelijke omgeving eisen stelt aan de deskundigheid van de eigen organisatie. Zo heeft de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning tot gevolg dat er meer aandacht is voor een integrale aanpak van wonen, zorg en welzijn. Er is een gemeenschappelijk verantwoordelijkheid ontstaan bij de verschillende stakeholders om een bijdrage te leveren in dit proces, aldus De Marken. In dit krachtenveld zal de corporatie zijn deskundigheid in dit overleg moeten kunnen inbrengen. Dit stelt eisen aan de deskundigheid van het personeel. Daarnaast is ook de lokale, regionale en landelijke politieke omgeving van belang. Het personeel moet goed op de hoogte zijn van beleidsontwikkelingen in de politieke omgeving en daar mee weten om te gaan. De verzelfstandiging van de corporaties vereist ook een goed financieel inzicht.

De Marken schrijft in het ondernemingsplan dat de overgang van volkshuisvester naar maatschappelijk ondernemer vereist dat het kennisniveau van de corporatie wordt verhoogd. Voorts schrijft de corporatie dat het kennisniveau op het gebied van commerciële projectontwikkeling, makelaardij en vennootschapsbelasting nog onvoldoende in de organisatie aanwezig is. Deze kennis wordt ingehuurd

De commissie kan vaststellen dat er sinds de fusie in 2006 enkele personeelwisselingen hebben plaatsgevonden. Uit het gesprek met de directeur-bestuurder blijkt dat er veel aandacht besteed is aan het verhogen van de professionaliteit van de medewerkers. Dat is met name zichtbaar aan de kwaliteit van de stukken die worden afgeleverd. Echter er is niet duidelijk benoemd welke activiteiten geleid hebben tot professionalisering van het personeel. Ook in het ondernemingsplan 2009 – 2012 is deze ambitie niet verder uitgewerkt in de vorm van een analyse van de aanwezige deskundigheden binnen de corporatie en de gewenste deskundigheden voor het uitvoeren van het ondernemingsplan en een daar op gebaseerd scholingsplan.

De commissie stelt vast dat er sinds de fusie in 2006 werk is gemaakt van het beschrijven van de interne organisatie en vastleggen van functie-eisen. In welke mate hiermee wordt gewerkt is de commissie niet duidelijk.

De commissie komt tot het oordeel ruim voldoende (7)

### **Algemeen**

De corporatie heeft de Ambities en doelen nader uitgewerkt in het ondernemingsplan. Daarin is naar het oordeel van de commissie per prestatieveld voldoende beschreven wat het beleid is ten aanzien van de prestatievelden (kennis en inzicht) en wat de corporatie denkt te gaan realiseren (planning). De Marken zou, naar het oordeel van de commissie, de doelen in het ondernemingsplan nog wel concreter kunnen omschrijven in meetbare termen en in tijdsplanning. Desalniettemin vindt de commissie dat het ondernemingsplan voldoende richting geeft aan de uitvoering van de beleidsvoornemens.

Op het gebied van het evalueren van het beleid heeft de corporatie nog geen vastgelegd systeem van monitoring. De commissie stelt echter wel vast dat de prestatievelden worden gemonitord. De resultaten van monitoring (in de vorm van ondernomen verbeteracties) is indirect traceerbaar. De commissie heeft gezien dat er een uitgebreide agenda is voor besprekingen waarin de voortgang van projecten en activiteiten worden besproken. Maar de commissie stelt tevens vast dat besluiten van deze vergaderingen onvoldoende worden vastgelegd. Conclusie is dat er wordt geëvalueerd, maar onvoldoende gestructureerd.

De kleinschaligheid van de organisatie (korte interne communicatielijnen) en de directe contacten en korte lijnen met de stakeholders en huurders maakt het mogelijk dat de medewerkers van De Marken goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen op alle prestatievelden en doelen van het ondernemingsplan. De commissie heeft dit in het gesprek met de medewerkers van De Marken bevestigd gezien.



### 3. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woonstichting De Marken in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Bijlage 4 bij dit rapport geeft inzicht in de prestaties van Woonstichting De Marken in de periode 2006 – 2009 en de plannen in de jaren daarna. Het oordeel over de prestatievelen is mede gebaseerd op dit overzicht.

#### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

Woonstichting de Marken is actief in de kleine kernen van Deventer, te weten Bathmen, Diepenveen, Schaalkhaar, Lettele, Okkenbroek. De corporatie is actief op alle terreinen van het wonen zoals nieuwbouw, beheer van de woningvoorraad (onderhoud en woningverbetering), wonen en zorg en activiteiten in het kader van bevorderen leefbaarheid in de dorpen. In het beleidsplan 2009 – 2012 beschrijft De Marken dat externe ontwikkelingen een stijging van de vraag naar betaalbare huurwoningen en goedkope koopwoningen veroorzaakt. De leefbaarheid in de vijf kernen van het werkgebied van de woonstichting staat onder druk door het wegvallen van voorzieningen. Werken aan het in stand houden of versterken van de leefbaarheid in de vijf dorpen is daarom een belangrijke opgave voor De Marken.

In samenwerking met de gemeente Deventer en de woningcorporaties Ieder1 en Rentree (werkzaam in de stad Deventer) heeft De Marken gewerkt aan het ontwikkelen van de Woonvisie 2008 – 2018.

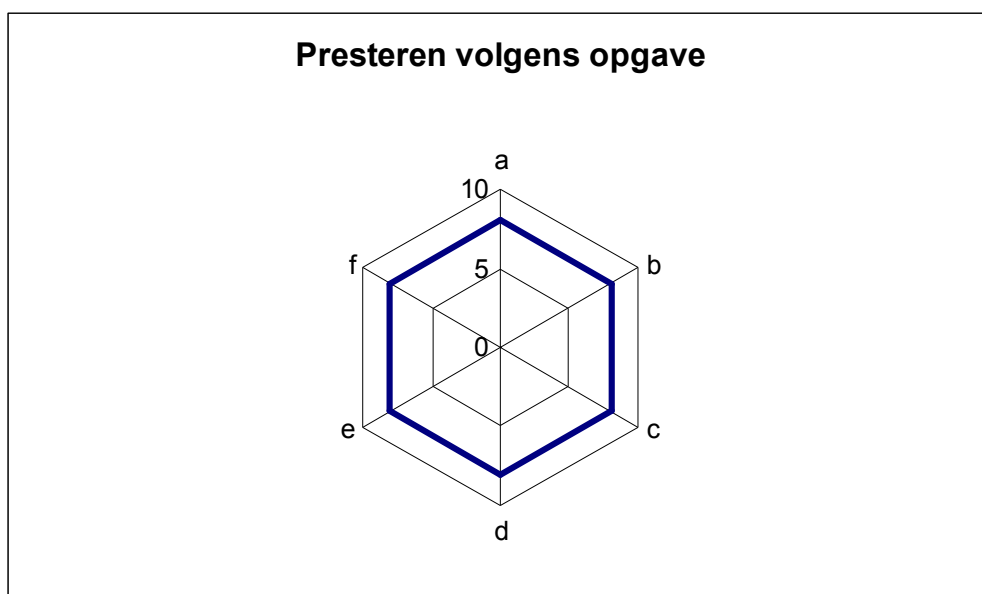
De woonvisie bevat vier kernuitgangspunten;

- Er zijn voldoende woningen van goede kwaliteit
- Keuzevrijheid voor alle inwoners
- Beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen
- Deventer ongedeelde samenleving.

Samenvattend wordt de woonvisie van de gemeente Deventer gekenschetst door: kwaliteit en verscheidenheid. Aan de hand van deze visie zal De Marken in 2009 prestatieafspraken maken met de gemeente Deventer over het te realiseren beleid in de buitengebieden van Deventer.

#### 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave

Onderstaand overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'presteren naar opgave' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel onder de figuur. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 3.3.



<b>Prestatievelden</b>	<b>Cijfer</b>
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8
g. Overige opgaven: milieumaatregelen / energiebesparing *	---
<b>Gemiddeld presteren naar opgave</b>	<b>8</b>

\* voor g is bewust geen beoordeling gegeven. Dit aspect staat nog te veel in de kinderschoenen.

### 3.3 Conclusies en motivatie

#### **a. Beschikbaarheid betaalbare woningen**

In paragraaf 2.3 is bij de eigen ambities van Woonstichting De Marken dit punt reeds besproken. Het merendeel van de woningen welke De Marken in het bezit heeft zijn geschikt voor de doelgroep. Jaarlijks stelt De Marken het huurbeleid van de Woningstichting vast en informeert haar huurders hierover (Huurbeleid Woonstichting De Marken, 2007, 2008 en 2009). In de beleidsdocumenten wordt elk jaar een overzicht opgenomen van het percentage woningen 'goedkoop', 'betaalbaar één en tweepersoonshuishoudens' en 'betaalbaar meerpersoonshuishoudens'.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

#### **b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten**

De Marken heeft in een programma van eisen voor elk woningtype beschreven waaraan de woningen moeten voldoen. Er wordt gestreefd naar uniformiteit en kwaliteit. Ook derden dienen zich bij onderhoudswerkzaamheden te houden aan de voorwaarden en kwaliteitseisen die de Marken heeft opgesteld. De eisen zijn beschreven in het document *Algemene voorwaarden voor onderhoudswerkzaamheden (2006)*.

Het afhandelen van klachten bij huurders is een belangrijk aandachtspunt voor De Marken. Zie ook paragraaf 2.3, Klantgerichtheid

Wat betreft de woningtoewijzing neemt de corporatie een aparte positie in. De corporatie maakt geen deel uit van het aanbodmodel dat de gemeente Deventer hanteert voor gemeenten in de stedendriehoek maar voert een eigen toewijzingsbeleid gebaseerd op een puntensysteem. Hierover wordt via de website verantwoording afgelegd. De intentie is om in 2010 het toewijzingsbeleid af te stemmen op het regionale toewijzingsbeleid. Er zijn geen klachten met betrekking tot de toewijzing.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

#### **c. Leefbaarheid**

De Marken investeert in leefbaarheid, door het realiseren van 'kulturhuizen' en multifunctionele gebouwen. Een voorbeeld van het bevorderen van de leefbaarheid is de bouw van een 'noaberhuus' (het Kulturhus) in het dorp Okkenbroek (500 inwoners). Dit 'noaberhuus' met diverse voorzieningen is in nauwe samenspraak met de inwoners gerealiseerd. De corporatie heeft een flink bedrag onrendabel geïnvesteerd in dit project. Dit voorbeeld is beschreven in het boekje *Multifunctionele Centra als Bindmiddel*<sup>2</sup>. Dit jaar wordt er in Schalkhaar en in de nabije toekomst in Bathmen een soortgelijk gebouw gerealiseerd.

In bijlage 4 is een overzicht gegeven van de projecten die zijn uitgevoerd en nog uitgevoerd worden in het kader van de leefbaarheid.

Door de inzet van een huismeester, op vaste dagen als contactpersoon en klusjesman bij aanleunwoningen en zorgcomplexen van De Marken levert de corporatie een bijdrage aan de leefbaarheid. In de context van de corporatie (de kleine kernen in het buitengebied van Deventer) is dit een passende activiteit, aldus de commissie.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

<sup>2</sup> Een themapublicatie van het MKW, platform voor midden en kleine woningcorporaties.

#### **d. Bijzondere doelgroepen**

Door de samenwerking met diverse zorginstanties, zoals Stichting Zozijn, Stichting De Parabool en stichting JP van de Bent realiseert De Marken ook woningen voor bijzondere doelgroepen: gehandicapten, ouderen met een zorgvraag. Daarnaast is De Marken bezig met de ontwikkeling van een HOEDAT (huisartsen onder een dak met apotheek en tandarts). Uit bijlage 4 blijkt dat in alle vijf kernen voor de bijzondere doelgroepen projecten zijn gerealiseerd of staan gepland. Vertegenwoordigers van senioren melden, dat de behoefte aan seniorenwoningen groot is. De commissie heeft op dit punt geen specifiek beleid aangetroffen of een onderzoek naar de behoeften aan seniorenwoningen in de regio.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

#### **e. Bouwproductie**

De Marken heeft in de afgelopen jaren in het kader van het prestatieveld 'bouwproductie' de volgende activiteiten ontwikkeld:

- het realiseren van betaalbare woningen;
- verwerven van landbouwgronden, ten behoeve van toekomstige ontwikkelingen;
- verwerven van opstallen die worden omgebouwd voor speciale doelgroepen;
- realiseren van multifunctionele gebouwen met winkel(s).

De geplande bouwproductie wordt niet altijd gerealiseerd of op tijd opgeleverd. Rapportages over vertragingen of het stopzetten van projecten zijn in de kwartaalverslagen niet terug te vinden. Intern is de voortgang van dergelijke projecten wel bekend, zo blijkt uit de gesprekken.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

#### **f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing**

Goede voorbeelden van dorpsvernieuwing zijn:

- omzetten van functies in bestaande panden naar nieuwe functies. Meestal voor meerdere gebruikers (multifunctionele gebouwen);
- slopen van veertien grondgebonden woningen en terugbouw van negentien woningen allen in de betaalbare huursector: Mensinkdijkje te Schalkhaar;
- Slopen van zes grondgebonden woningen en terugbouwen van eveneens zes grondgebonden woningen aan de Schipbeeksweg te Bathmen.

Dit punt moet, aldus de commissie gezien worden in combinatie met activiteiten op het gebied van de leefbaarheid van de vijf kernen in het werkgebied.

De commissie beoordeelt dit prestatieveld met een goed (8).

#### **g. Overige opgaven**

De Marken is gevraagd om mee te denken in een werkgroep, geleid door Aedes, die de mogelijkheden gaat bekijken op welke wijze reductie van energiegebruik en CO<sub>2</sub>-emissie gerealiseerd kunnen worden. Tevens neemt De Marken, in samenwerking met vijf kleine corporaties in de regio, deel aan een werkgroep energiereductie, om zo in de toekomst alle woningen naar een hoger niveau (energielabel) te brengen.

Het betreft hier vooral voornemens. Hiervoor is geen beoordeling opgenomen.

### **Algemeen**

Uit gesprekken met wethouders en ambtenaren van de gemeente Deventer blijkt dat de corporatie meer doet dan de gemeente vraagt op vrijwel alle aspecten van de BBSH prestatievelden.

De corporatie heeft de Opgaven nader uitgewerkt in jaarplannen. Daarin is naar het oordeel van de commissie per prestatieveld voldoende beschreven wat het beleid is ten aanzien van de prestatievelden (kennis en inzicht) en wat de corporatie denkt te gaan realiseren (planning). De Marken rapporteert over de activiteiten in de jaarplanning, de meerjarenramingen en het meerjarenperspectief. Per kern wordt beschreven wat de opgave is voor de komende jaren.

De commissie stelt vast dat de prestatievelden worden gemonitord. Maar in het kader van verantwoording is niet goed te volgen welke projecten zijn gepland, welke zijn vertraagd, uitgesteld of vervallen, en welke in uitvoering zijn en welke zijn gerealiseerd. De commissie acht het van belang afspraken hierover goed vast te leggen en te verantwoorden.

De corporatie geeft geen inzicht in de prioriteiten die zij stelt en keuzes die zij maakt voor het wel of niet aannemen van projecten.

De kleinschaligheid van de organisatie (korte interne communicatielijnen) maakt het mogelijk dat de medewerkers van De Marken goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen op alle prestatievelden en de doelen die in de jaarplannen en meerjarenramingen zijn beschreven. De commissie heeft dit in het gesprek met de medewerkers van De Marken bevestigd gezien. De prestaties van De Marken worden veelal ervaren als boven verwachting.

#### 4. Prestaties naar Vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonstichting De Marken gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

##### 4.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen.

	<b>Woonstichting De Marken</b>	<b>Referentiecorporatie</b>	<b>Landelijk gemiddelde</b>
Bedrijfswaarde	41.415		40.998
WOZ-waarde per woonegelegenheid (2007)	176.740	155.900	147.312
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per VHE (2007)	38.736	30.921	33.980
Eigen vermogen per woning	8.787 *		
Volkshuisvestelijk vermogen per vhe 2007	12.443	15.037	13.217
2012 in aantallen vhe 2007 (x 1 €)	12.247	15.132	14.605
Solvabel Solvabiliteit	Ja 18,2% *	100% met oordeel ja	97% met oordeel ja
Langlopende leningenportefeuille per VHE	33.320	21.865	26.943
Bedrijfslasten per VHE: Bruto bedrijfslasten Netto bedrijfslasten	966	1.122	1.249
Onderhoudskosten per VHE in €: Klachtenonderhoud Mutatieonderhoud Planmatig onderhoud	155 13 666	246 160 1103	274 175 861
Woningverbetering per verbeterde woonegelegenheid in €	1.887	11.137	11.926
Continuïteitsoordeel	A	80% met oordeel A	71% met oordeel A

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2007

\* Eigen opgave Woonstichting De Marken, jaarverslag 2008

##### 4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2007-2012 van De Marken komt het CFV tot de conclusie dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de Marken. Het oordeel van het Centraal Fonds ten aanzien van het vermogen van de corporatie is positief (continuïteitsoordeel A).

Volgens het CFV bedroeg het volkshuisvestelijk vermogen in 2007 27,3% van het balanstotaal. In de referentiegroep is dit 40% en landelijk 31%.

Uit de CFV-gegevens blijkt dat de ontwikkeling van de bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde zich positief ontwikkelen (periode 2006-2007). De stijging van deze waarden is in 2006 – 2007 hoger dan de landelijke ontwikkelingen laten zien.

Het volkshuisvestelijk vermogen zal in de komende vier jaar een daling laten zien (zie bovenstaande tabel). De prognose voor de referentiegroep en de landelijke situatie is dat er een toename van het vermogen per VHE zal zijn.

Uit de jaarverslagen en bijlage 4 van dit rapport blijkt dat De Marken middelen inzet in het belang van de volkshuisvesting. Per project wordt een afweging gemaakt waarbij De Marken nagaat in hoeverre de inzet van middelen en het verwachte rendement (inclusief onrendabele investering) bijdragen aan de doelstellingen van De Marken. De corporatie houdt een ondergrens voor de solvabiliteit aan van tien procent. Deze ondergrens is naar het oordeel van de commissie minimaal. Het hanteren van deze ondergrens is risicovol. Vooral vanwege het feit dat besluiten over onrendabele investeringen per geval worden beoordeeld en niet helder zijn ingekaderd (geen algemeen beleid). Het is duidelijk dat het vermogen van De Marken wordt ingezet, maar inkadering van investeringsbeslissingen in een financieel beleid is zeer wenselijk, zeker nu risico's op verschillende terreinen toenemen. Het inkaderen is ook van belang voor het (zakelijk) overleg met de stakeholders: verdelen van financiële verantwoordelijkheden over de verschillende partijen.

De commissie stelt op basis van het zelfevaluatierapport van De Marken, gesprekken met de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen vast dat investeringsbeslissingen op ad hoc basis worden genomen. Per project wordt bekeken of een investering verantwoord is, gezien de gegevens en de situatie van dat moment. Hoe de afwegingen tot stand komen is, aldus de commissie, in de verslaglegging niet voldoende terug te vinden. In de jaarverslagen wordt geen overzicht gegeven van projecten die niet zijn doorgegaan.

De corporatie meldt dat per project de afweging verschillend wordt gemaakt. Daarbij zijn de ondergrens voor de solvabiliteit en de ontwikkelingen in de kasstroom belangrijke parameters. De corporatie meldt dat het goed inzicht heeft in de marges voor investeringen. De kennis is aanwezig bij het personeel. De Marken heeft zich voorgenomen de investeringsbeslissingen systematischer vast te leggen (aanpassen van het treasury statuut).

De Marken waardeert het vastgoed tegen historische kosten onder toepassing van de minimum waarderingsregel (uitgaafprijs of lagere bedrijfswaarde). De Marken heeft het voornemen op termijn over te gaan tot waardering op actuele waarde. Door het CFV is in het kader van het continuïteitsoordeel 2008 het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2007 op basis van de bedrijfswaardeberekening bepaald op € 12,6 mln.

De Marken gaat bij het vaststellen van de doelstellingen en prognoses uit van een jaarlijks vast te stellen aantal woningen dat verkocht wordt. Het uitgangspunt is de verkoop van zes woningen per jaar.

De commissie stelt dat de vermogenspositie voldoende wordt bewaakt, maar dat de systematiek te veel afhankelijk is van een enkele persoon. Dit is werkbaar in een kleine organisatie, maar dit maakt de organisatie ook kwetsbaar. Er is sinds kort een controller aangesteld die in deze punten kan voorzien. Dit is een goede ontwikkeling.

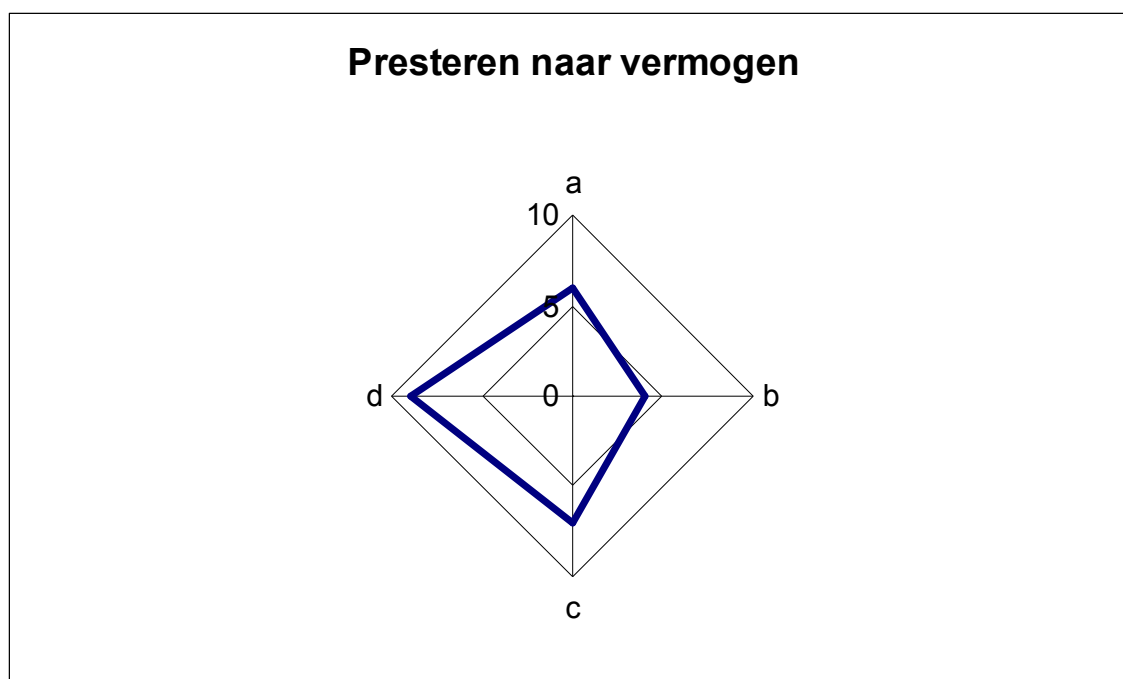
#### **4.3 Efficiency**

De Marken streeft nadrukkelijk naar een goed beheer van het maatschappelijk vermogen. Dit doet zij door een effectieve inzet van het vermogen in woningen en maatschappelijk vastgoed. De Marken kenmerkt zich door een efficiënte werkorganisatie. De efficiënte bedrijfsvoering is onder meer ook terug te zien in het kantoor. Deze is enerzijds representatief en anderzijds sober en doelmatig. De commissie heeft kunnen vaststellen dat interne overleggen goed gestructureerd zijn. Er is een uitgebreide standaardagenda voor deze vergaderingen. Na de fusie in 2006 is de onderlinge afstemming sterk verbeterd. Dit is gerealiseerd zonder toename van de kosten. Uit de CFV-gegevens blijkt dat de bedrijfslasten per VHE laag zijn. Dit combineert zij met een goede kwaliteit van de

dienstverlening (de tevredenheid van huurders en stakeholders is hoog). In de benchmarkoverzichten van het CFV scoort De Marken goed ten opzichte van de referentiegroep en de landelijke situatie. In 2007 bedroegen de netto bedrijfslasten per verhuureenheid 966 euro ten opzichte van landelijk 1249 euro.

#### 4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen

Onderstaand overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'presteren naar vermogen' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel onder de figuur. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 4.5.



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	6	70
b. visie op economisch rendement van vermogen	4	10
c. solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	7	10
d. Efficiënte bedrijfsvoering	9	10
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	

#### 4.5 Conclusies en motivatie

##### a. Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet

De commissie beoordeelt de inzet van het beschikbare vermogen van De Marken met een voldoende (6). De corporatie kan zowel naar het WSW als naar het CFV haar vermogenspositie verantwoorden. De corporatie durft daarbij ook risico's te nemen door projecten uit te voeren met een onrendabele top.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de corporatie haar vermogen maximaal inzet. De verantwoording van besluiten over het aanwenden van het vermogen, behoeft nog de nodige aandacht.

##### b. Visie op economisch rendement van vermogen

Doelstellingen ten aanzien van het economisch rendement zijn niet vastgelegd. De commissie komt hier tot het oordeel onvoldoende (4).

### **c. Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord**

De corporatie heeft een ondergrens voor de solvabiliteit geformuleerd. Deze norm wordt, aldus het *Jaarverslag 2008*, verantwoord vanuit wat in 'corporatieland' gebruikelijk is (tussen de tien en vijftien procent). De commissie stelt vast dat er geen specifieke analyse van het gerealiseerde en voorgenomen investeringsprogramma van De Marken aan ten grondslag ligt. De Marken kiest wel voor de 'veilige' kant van de landelijk gehanteerde marge namelijk de ondergrens van tien procent. De commissie komt tot het oordeel ruim voldoende (7). Hierbij betreft zij ook de omvang van de organisatie: voor een kleine organisatie is de prestatie op dit punt naar behoren.

### **d. Efficiënte bedrijfsvoering**

De commissie beoordeelt de bedrijfsvoering met een zeer goed (9). De corporatie laat zien dat zij kwalitatief goede diensten verleent aan de vijf kernen in haar werkgebied. Uit de CFV-gegevens blijkt dat zij dit realiseert met relatief lage bedrijfslasten. De gegevens van het CFV (2008) laten zien dat de bedrijfslasten van De Marken afnemen sinds 2004 en die van de referentiegroep en landelijk toenemen. In 2007 bedroegen de netto bedrijfslasten van de corporatie per verhuureenheid 966 euro en landelijk 1249 euro.



## 5. Prestaties volgens Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van Woonstichting De Marken.

### 5.1 De stakeholders van Woonstichting De Marken

De Marken beschouwt de volgende partijen als de belangrijkste stakeholders van de corporatie.

- De huurders;
- De gemeente Deventer;
- Zorg- en welzijnsinstellingen;
- Overleg in het kader van de wijkaanpak;
- Maatschappelijk werk en de wijkagent;
- Belangengroeperingen van de vijf kernen.

De Marken heeft intensief contact met de huurdersvereniging. Elke eerste maandag van de maand heeft de voorzitter en een medebestuurder van de huurdersvereniging met de directeur/bestuurder overleg en komen actuele zaken aanbod, zoals;

1. projecten waarmee De Marken mee bezig is
2. actuele zaken omtrent huurders
3. huurbeleid
4. huurcontracten
5. servicekosten

Daarnaast is er ook regulier overleg met de huurdersvereniging.

Eens per jaar legt de huurdersvereniging verantwoording af aan de leden. Elk jaar wordt de vergadering in een andere kern georganiseerd. De commissie heeft verslagen van deze bijeenkomsten ingezien.

Huurdersvereniging De Marken werkt samen met andere huurdersverenigingen in Overijssel en Gelderland.

De Gemeente Deventer is een natuurlijke partner van de woonstichting. Er zijn, zo heeft de commissie vernomen, goede contacten met het College van Burgemeester en Wethouders en met ambtenaren (portefeuille volkshuisvesting, zorg- en welzijn en ruimtelijke ordening). De gemeente voert de regie op de terreinen van wonen, welzijn en zorg, stelt kaders op het gebied van ruimtelijke ordening. De Marken geeft invulling aan de opgave op het gebied van sociale woningbouw, woonruimte voor statushouders en leefbaarheid in het buitengebied. De Marken heeft een bijzondere positie. De opgaven in het buitengebied van Deventer worden vooral door De Marken gesignaleerd, voorbereid en uitgevoerd. De gemeente staat wat dit betreft in het buitengebied enigszins op afstand. De gemeente vindt dat De Marken dit goed invult. De woonstichting kent, aldus de wethouders en ambtenaren van de gemeente Deventer met wie de commissie sprak, de situaties in de dorpen goed en heeft goede lokale contacten. De Marken en de gemeente Deventer zullen in de nabije toekomst prestatieafspraken maken. De taken en verantwoordelijkheden tussen beide partijen worden dan formeel vastgelegd.

De commissie stelt vast dat de gemeente zeer te spreken is over de kwaliteit van de dienstverlening van De Marken en het aantal projecten dat de woonstichting uitvoert. De Marken heeft veel geïnvesteerd in leefbaarheid en neemt daarbij ook risico's. De commissie stelt vast, dat de gemeente zich realiseert dat zij tegenover de bijzonder gewaardeerde prestaties van De Marken weinig tegenprestaties levert. Daarin wreekt zich dat de gemeente enigszins afstand houdt en dat De Marken pro-actief en voortvarend invulling geeft aan haar taak. Er zijn geen afspraken gemaakt met de gemeente over het opvangen van eventuele risico's in de toekomst. Van de kant van de gemeente werd gemeld dat dit op korte termijn alsnog zou moeten gebeuren.

De Marken heeft als uitgangspunt dat iedereen zo lang mogelijk zelfstandig moet kunnen wonen. Daartoe zijn de zorginstellingen voor De Marken een essentiële stakeholder. Lang zelfstandig wonen is voor een toenemende groep huurders afhankelijk van de vraag of zij ook zorg geleverd kunnen krijgen. De Marken levert de woningen en de zorginstellingen de zorg. De Marken ontwikkelt in samenwerking met zorginstanties op maat gemaakte gebouwen, inclusief infrastructuur en communicatie.

Met de zorg- en welzijnsinstellingen is er goed overleg, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. De Marken is projectleider van het project woonservice zone in Bathmen. Dit houdt in dat met alle zorginstellingen afspraken worden gemaakt maken over de invulling van het loket in deze woonservicezone.

**Wijkaanpak:**

De Marken is betrokken bij het overleg van de wijkaanpak, ingesteld door de gemeente Deventer.

Regelmatig vindt er overleg plaats met de medewerkers van de wijkaanpak. De Marken levert een bijdrage aan het overleg met de buurtbewoners en investeert in het verbeteren van de kernen.

**Maatschappelijk werk en de wijkagent:**

Met beide partijen bespreekt De Marken hoe zij praktische vraagstukken voor individuele klanten kunnen oplossen of beantwoorden. Daarbij kan gedacht worden aan financiële problemen, verslaving, huiselijk geweld en overlast in de buurt.

Er is regelmatig overleg met de belangengroeperingen van de vijf kernen:

- Platform Schalkhaar;
- Plaatselijk Belang Okkenbroek;
- Plaatselijk Belang Lettele;
- Werkgroep zorgwoningen Lettele;
- Landelijk Diepenveen;
- Algemeen Plattelandsbelang Bathmen;
- Ondernemingsverenigingen in de dorpen.

De Marken betreft daar waar nodig deze groeperingen bij het beleid, nieuwbouw en herstructurering.

## **5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders**

De stakeholders zijn overwegend positief over de prestaties van De Marken. In het algemeen waarderen de stakeholders De Marken zeer positief. Op de vraag naar een beoordeling in cijfers werd De Marken gewaardeerd in de range van voldoende tot excellent. Dit geeft aan dat naast het zeer positieve algemene beeld stakeholders ook zaken signaleren die beter kunnen of naar hun oordeel beter hadden gemoeten. De Marken wordt gezien als een corporatie die zaken voortvarend aanpakt en problemen creatief benadert en oplost.

De stakeholders zijn zeer positief over de projecten die De Marken ontwikkelt in het kader van het (speciale) doelgroepenbeleid en de leefbaarheid in de kernen.

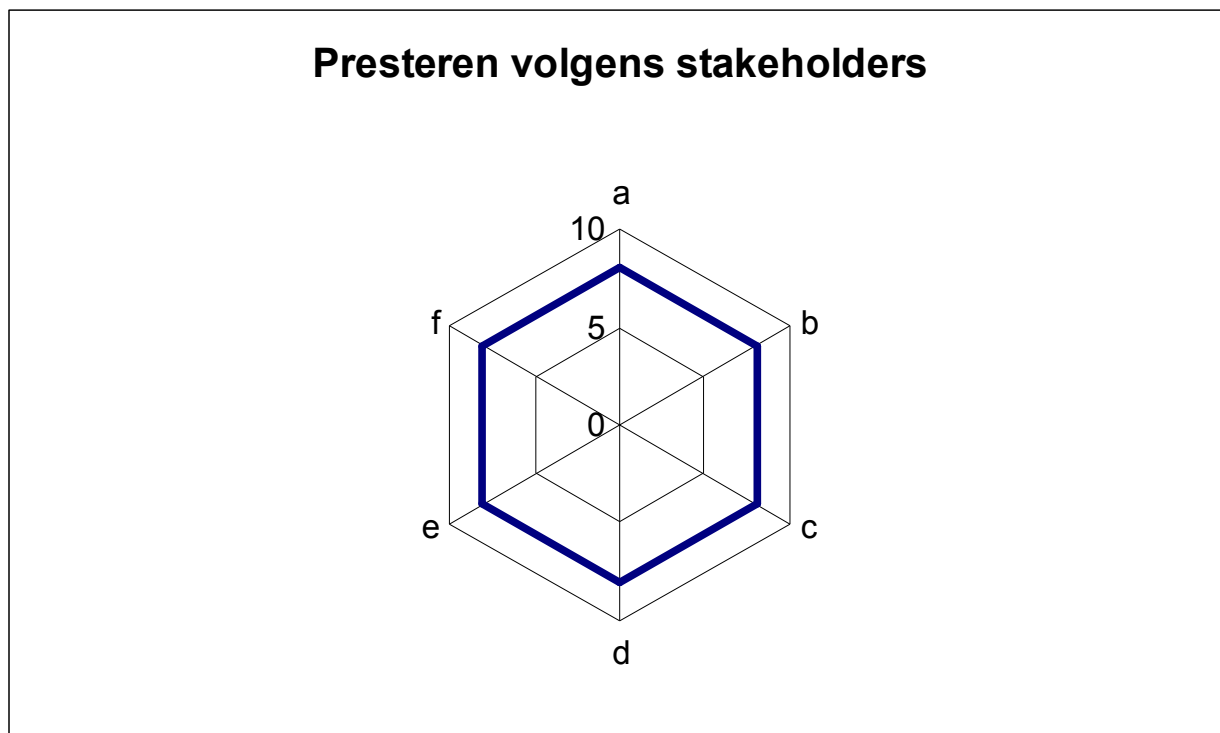
In de afgelopen jaren zijn er geen prestatieafspraken met de gemeente Deventer gemaakt. De Marken heeft in Deventer een bijzondere positie verworven (zie hierboven) en voert in goed overleg met de gemeente haar beleid uit in het buitengebied van Deventer. De gemeente is daar positief over en meldt dat De Marken meer doet dan de opgave in de Deventer Woonvisie (2002).

De gemeente heeft in 2008 gewerkt aan het opstellen van de *Woonvisie 2008+ Kwaliteit en verscheidenheid, maart 2009*. Deze woonvisie vervangt de woonvisie uit 2002. De Marken heeft aan het tot stand komen van de nieuwe Deventer Woonvisie actief meegewerkt. De Marken zal met de gemeente Deventer prestatieafspraken maken over het uitvoeren van het beleid van de nieuwe woonvisie.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de stakeholders De Marken zien als een organisatie die de zaken goed op orde heeft en goed ingaat op de wensen van de stakeholders.

### 5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders

Onderstaand overzicht geeft de beoordeling van het onderdeel 'presteren volgens stakeholders' weer. De getallen verwijzen naar de gegevens in de tabel onder de figuur. Het oordeel wordt onderbouwd in paragraaf 5.4.



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	8
c. Leefbaarheid	8
d. Bijzondere doelgroepen	8
e. Bouwproductie	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8
<b>Totaal</b>	<b>8</b>

### 5.4 Conclusies en motivatie

De tekst volgt de indeling in de tabel:

- a. Beschikbaarheid betaalbare woningen
- b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten
- c. Leefbaarheid
- d. Bijzondere doelgroepen
- e. Bouwproductie
- f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing

#### a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

De Marken legt verantwoording af aan de stakeholders door het jaarverslag te verstrekken. Daarnaast legt De Marken op projectniveau verantwoording af over het al dan niet realiseren van de afspraken die zijn gemaakt. Met de Gemeente Deventer en met de twee collega corporaties (Ieder1 en Rentree) heeft De Marken het afgelopen jaar gewerkt aan de totstandkoming van de woonvisie. Op basis van de Woonvisie zullen prestatieafspraken voor de komende jaren worden

gemaakt. Het valt de commissie op dat er naast de betrokkenheid van De Marken bij het opstellen van de Woonvisie weinig samenwerking/afstemming is met andere corporaties in Deventer. Van de huurdersvereniging werd vernomen dat de beschikbaarheid van betaalbare woningen en woningen voor ouderen regelmatig besproken wordt. De huurdersvereniging is goed op de hoogte van wat er leeft in de dorpen. De huurders zijn zeer tevreden en de gemeente is meer dan tevreden (er is meer gerealiseerd dan volgens de opgaven Woonvisie 2002 van Deventer) gerealiseerd had moeten worden. De commissie komt tot het oordeel ruim voldoende (8)

#### **b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten**

De stakeholders zijn unaniem in hun oordeel over de kwaliteit van de dienstverlening van De Marken: De Marken levert hoge kwaliteit. Dat geldt voor het onderhoud aan de woningen en renovatie van woningen en voor de nieuwbouw. Dit geldt ook voor de mate waarin stakeholders betrokken worden bij projecten: er is serieus overleg tijdens de uitvoering van projecten. Dat niet alle wensen gehonoreerd kunnen worden, is soms een teleurstelling voor bewoners. Zo is bij een seniorencomplex geen gemeenschappelijke ruimte gerealiseerd, die de bewoners wel graag hadden willen hebben. Over het algemeen zijn zij tevreden over de corporatie. Stakeholders melden dat de corporatie alert reageert op verzoeken. De Marken is pro-actief in het benaderen van de stakeholders en informeert hen goed. Een aandachtspunt voor De Marken is het overleg met de stakeholders. In sommige projecten (vooral betrekking hebbend op de leefbaarheid) kan het overleg verbreedt worden daar waar dat nuttig en nodig is. De Marken is nog onvoldoende bekend met de wijze waarop met verschillende partijen een samenwerking kan worden opgezet, die tot wederzijdse meerwaarde leidt. De Marken werkt samen met andere partijen, maar met de Marken als middelpunt (veel afzonderlijk overleg, weinig gezamenlijk). De Marken kan in gezamenlijk overleg met alle betrokken partijen afspraken maken over de realisatie van projecten en vastleggen wie voor welke onderdelen verantwoordelijkheid draagt (zie ook paragraaf 2.3).

De commissie komt tot het oordeel ruim voldoende (8).

#### **c. Leefbaarheid**

De huurders en zorg- en welzijnsorganisaties melden dat De Marken oog heeft voor wat in de dorpen nodig is op het gebied van leefbaarheid. In dat kader zijn projecten gerealiseerd (zie bijlage 4) die in de dorpen zeer positief zijn ontvangen. De gemeente Deventer toont zich 'super' tevreden over de aanpak van De Marken en de prestaties die zijn geleverd. Een sterk punt van De Marken is, aldus woordvoerders van de gemeente Deventer dat de corporatie goede contacten heeft in de dorpen, weet wat er speelt, de omgangsvormen kent en weet te geven en te nemen. Daardoor is zij in staat veel gerealiseerd te krijgen.

De commissie komt tot het oordeel ruim voldoende (8).

#### **d. Bijzondere doelgroepen**

Organisaties en belangengroeperingen die woonwensen hebben voor bijzondere doelgroepen, weten De Marken te vinden. Er is vraag naar projecten voor begeleid wonen, woningen voor ouderen met mogelijkheden voor zorgverlening, huisvesting voor een kinderdagverblijf. Op al deze punten zijn zorg- en welzijnsinstellingen in gesprek met De Marken of heeft de corporatie in samenwerking met deze organisaties projecten gerealiseerd. Zij zijn daar zeer positief over. De commissie komt tot het oordeel ruim voldoende (8).

#### **e. Bouwproductie en f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing**

Prestaties op deze twee velden zijn, aldus de commissie, nauw verbonden met de prestaties op het gebied van betaalbare huurwoningen (a), de leefbaarheid van de vijf kernen (c) en bijzondere doelgroepen (d) in het werkgebied en van de corporatie. De gemeente Deventer staat in het buitengebied op het terrein van de volkshuisvesting wat op grotere afstand van de corporaties dan in het stedelijk gebied van Deventer (zie paragraaf 5.1). De Marken vult het volkshuisvestingsbeleid, aldus de gemeente goed in. De Marken en de gemeente Deventer maken op basis van de Woonvisie 2008+ in 2009 afspraken over de opgaven van de corporatie in de komende jaren.

De gemeente zou graag zien dat De Marken ook participeert in projecten in het stedelijk gebied van Deventer en daarmee ook bijdraagt aan het oplossen van problemen in de stad Deventer (bijvoorbeeld huisvesting voor veelplegers en randgroepjongeren). De commissie beoordeelt beide velden 'bouwproductie' en 'stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing' met het oordeel ruim voldoende (8).

### **Algemeen**

Uit het gesprek met de stakeholders blijkt dat De Marken systematisch en serieus omgaat met klachten of problemen die zich voordoen. Er wordt aldus de stakeholders met wie de commissie sprak actief en snel gereageerd op signalen. De Marken overlegt intensief met betrokken over plannen en uitvoering van projecten. De projecten komen veelal op ad hoc basis tot stand. Stakeholders weten De Marken te vinden en treden in overleg over actuele huisvestingswensen. Op operationeel niveau is het overleg met stakeholders zeer goed. Er wordt goed naar de wensen en verwachtingen van stakeholders geluisterd.

Enkele zorg- en welzijnsorganisaties uitten de wens hun eigen (lange termijn) toekomstplannen en wat De Marken daarin zou kunnen betekenen met de corporatie te willen bespreken. Formeel overleg met zorg- en welzijnsinstellingen over de lange termijn ontwikkelingen in de regio en de betekenis daarvan voor de huisvesting en leefbaarheid vindt niet plaats. Bij andere stakeholders gebeurt dit daarentegen wel (Lettele).

De Marken gaat niet op een systematische wijze na wat de stakeholders van de corporatie vinden. De Marken is, aldus de commissie, door de directe contacten met de stakeholders zeer goed op de hoogte van hetgeen de stakeholders van de corporatie verwachten. De commissie is er van overtuigd dat de corporatie de signalen meeneemt in het ontwikkelen van beleid. Dit blijkt uit het feit dat de stakeholders en de corporatie goed op de hoogte bleken te zijn van elkaars standpunten en wensen. Risico is echter dat op enig moment inschattingen toch niet blijken te kloppen. Het vastleggen van afspraken is voor de toekomst dus wel gewenst. Bijvoorbeeld door met elkaar te overleggen over strategisch beleid en middellange termijn plannen en vervolgens stakeholders te informeren als de uitvoering anders verloopt dan gepland.



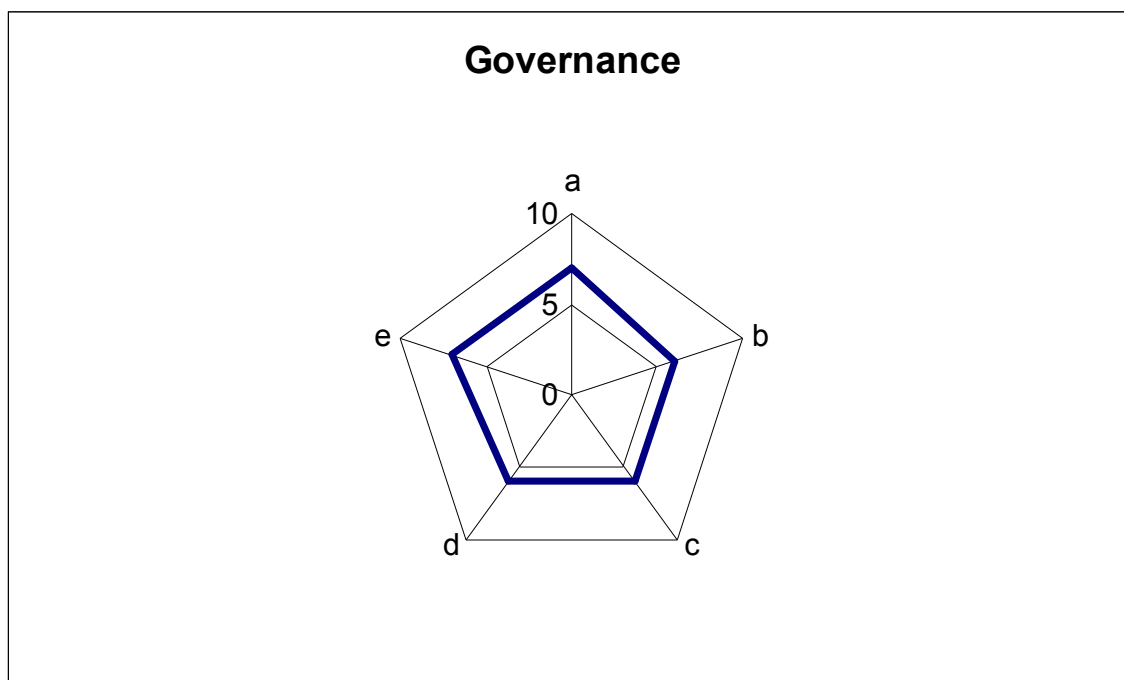
## 6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

De afgelopen drie jaar heeft de corporatie gewerkt aan het ordenen van de organisatie en aan vernieuwing. Dit geldt zowel voor werkorganisatie als voor de Raad van Commissarissen. De vernieuwingen hebben, aldus De Marken, betrekking op:

- o personele invulling van (management-) functies;
- o opstellen van ondernemingsplan;
- o werken aan een goede (betere) relatie met de gemeente Deventer.
- o het opbouwen van een goede relatie met diverse belanghouders;
- o risicomangement opzetten door checks en balances waar nodig in te voeren en aan te scherpen met name ten aanzien van projectontwikkeling.

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Prestatievelden	Cijfer
a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders	7
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding:	
b1. t.a.v. eigen ambities en doelen (b)	6
b2. t.a.v. opgaven in het werkgebied (c)	6
b3. t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders (d)	6
b4. t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie (e)	7
<b>Totaal</b>	<b>6</b>

## 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'governance' als voldoende. De beoordeling valt uiteen in twee onderdelen: 'goed bestuur' en 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'

Benoem de verschillende onderdelen uit de tabel:

### **a Goed bestuur**

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden en werkt volgens het Reglement voor de Raad van Commissarissen (vastgesteld op 12 november 2007). Het reglement voldoet op twee punten na aan de Governance Code Woningcorporaties. Dit betreft de punten 'onafhankelijkheid' en 'deskundigheid en samenstelling'. De Marken legt uit dat enkele commissarissen ook huurder zijn. Derhalve is er geen sprake van volledige onafhankelijkheid. De Marken ziet nu geen reden om de situatie te wijzigen. Bij vertrek van commissarissen zal deze regel wel in acht worden genomen. Dan zal ook de samenstelling en de deskundigheid van de RvC opnieuw worden beoordeeld.

De commissie mist een duidelijke visie van de RvC op het toezicht. Er is geen toezichtskader dat houvast biedt voor het meten en/of normeren van de output van het toezicht. In het gesprek met de RvC blijkt dat de Raad daarover wel opvattingen heeft. De commissie stelt vast dat de RvC goed zicht heeft op de lange termijn ontwikkelingen in de regio en wat dit betekent voor het beleid van De Marken en welke risico's De Marken loopt. De ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvestelijke opgave en de risicoafwegingen zijn echter niet voldoende transparant of geformaliseerd. Met de recent gepubliceerde woonvisie van de gemeente Deventer (waaraan De Marken heeft meegewerkt) is de volkshuisvestelijke opgave voor de toekomst in kaart gebracht. In 2009 zal de gemeente Deventer prestatieafspraken maken met De Marken over de opgave voor de toekomst.

De commissie leidt uit verslagen van de RvC af dat er veel gesproken wordt over operationele zaken. Uit gesprekken blijkt dat er ook strategische zaken worden besproken. Naar het oordeel van de commissie is er een (informeel) toezichtskader aanwezig dat breed gedragen wordt in de RvC. De corporatie heeft de commissie geen compleet beeld kunnen geven van de strategische visie van de RvC: er is onvoldoende zicht op waar De Marken op middellange termijn staat. De strategische vragen leven wel, maar er is geen pad uitgestippeld om de vragen te beantwoorden. Het formaliseren van de visie op de toekomst is, aldus de commissie, zeer gewenst.

Het valt de commissie op dat een groot deel van de leden van de Raad van Commissarissen zeer lang betrokken is bij De Marken en zijn rechtsvoorgangers. Dit staat op gespannen voet met de Governance Code (niet naar de letter, maar wel naar de geest van de code).

### **b Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door stakeholders**

#### **b1 eigen ambities en doelen, b2 opgaven in het werkgebied en b3 de betrokkenheid van stakeholders**

Wat betreft de maatschappelijke verantwoording concludeert de commissie dat deze voldoet. Op alle onderdelen van dit aspect (b1 – b3) vindt een sobere verantwoording plaats in het jaarverslag. Dat wil zeggen: informeren van de stakeholders over de resultaten. Het betrekken van stakeholders bij het ontwikkelen van beleid vindt plaats, maar dit gebeurt meer ad hoc dan gericht via formele kanalen van overleg waarbij het beleid van de corporatie met de belanghebbenden wordt besproken. De woningcorporatie heeft een duidelijk beeld van de belanghebbenden in het buitengebied van Deventer (zie paragraaf 5.1). In paragraaf 5.4 schreef de commissie dat De Marken niet op een systematische wijze nagaat wat de stakeholders van de corporatie vinden. De Marken is wel op de hoogte van hetgeen de stakeholders van de corporatie verwachten. De commissie is er van overtuigd dat de corporatie de signalen meeneemt in het ontwikkelen van beleid. Maar in het kader van verantwoording dient de beleidsbeïnvloeding echter beter traceerbaar te zijn via formeel (gezamenlijk) overleg en het vastleggen van afspraken (zie ook paragraaf 5.4). De Marken kan de stakeholders ook



meer betrekken bij strategisch overleg. Nu is het overleg vooral gericht op operationeel niveau. De voorgenomen prestatieafspraken met de gemeente Deventer zijn een goed voorbeeld van strategisch overleg.

De commissie komt hier op de drie subonderdelen b1, b2 en b3 tot het oordeel voldoende (zes).

**b4 de vermogenspositie van de corporatie**

De financiële verantwoording naar de stakeholders vindt plaats via het jaarverslag. Ook dit is een sobere verantwoording. Het jaarverslag alleen geeft geen inzicht in de consequenties van genomen besluiten of consequenties van het niet doorgaan van projecten.



## 7. Scorekaart

### Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Doelgroepen	9	7	6	7	8
b. Betaalbare woningen	8	7	6	7	8
c. Leefbaarheid kernen	9	6	6	7	8
d. Klantgericht	10	7	7	7	9
e. Professionalisering werkorganisatie	7	6	6	7	7
<b>Gemiddeld presteren naar eigen ambities en doelen</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van eigen ambities en doelen
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies

### Presteren naar opgave

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9	7	6	7	8
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	9	7	6	7	8
c. Leefbaarheid	9	7	6	7	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	7	6	7	8
e. Bouwproductie	8	7	6	7	8
f. Stedelijke vernieuwing/ dorpsvernieuwing	8	7	6	7	8
<b>Gemiddeld presteren naar opgave</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Toelichting:

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgave
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies

### Presteren naar vermogen

Omschrijving	Aanwezig	Beoordeling	Weging
I. Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet			70%
De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	Nee	6	
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	Deels		
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Deels		
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	Nee		
De corporatie heeft risicobuffers berekend	Deels		
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	Deels		
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	Nee	4	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Ja	7	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt		9	10%
<b>Totaal</b>		<b>6</b>	

#### Opmerking:

Het beoordelingskader geeft de commissie geen ruimte voor de score deels (formeel kan alleen met ja of nee gescoord worden). De commissie stelt vast dat een meer genuanceerd oordeel nodig is, mede ook vanwege de omvang van de organisatie. De commissie stelt vast dat De Marken veel presteert en het vermogen daartoe in voldoende mate aanwendt.

## Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	7	9	5	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	9	7	9	5	8
c. Leefbaarheid	9	7	9	5	8
d. Bijzondere doelgroepen	8	7	9	5	8
e. Bouwproductie	8	7	9	5	8
f. Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	9	7	9	5	8
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

### Toelichting:

- I: De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.
- II: De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.
- III: De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.
- IV: De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.

<b>Governance</b>	<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	7	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	6	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	7	20%
<b>Totaal beoordeling Governance</b>	<b>6</b>	





## Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Nr	Bijlagen bij de zelfevaluatie
1	Ondernemingsplan 2009-2012
2	Huurbeleid Woonstichting De Marken (vanaf 1 juli 2007, 2008 en 2009)
3	Algemene voorwaarden onderhoudswerkzaamheden
4	Boekje Multifunctionele Centra als bindmiddel (ter inzage, gaarne retour)
5	Te Woon brochure
6	ZAV folder
7	WSW Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume perioden en beoordelings- en verantwoordingsgegevens
8	Centraal Fonds Volkshuisvesting - solvabiliteitsoordeel verslagjaren en continuïteitsoordelen
9	Afwijking Governance code
10	Governance Code
11	Diversen inzake huurdersvereniging
12	Leefbaarheid dorpen (wijk aanpak)
13	Belanghoudersoverleg
	<b>Diversen</b>
14	Samenvatting CFV 2008 (Corporatie in Perspectief)
15	Analyse CFV 2008 (Corporatie in Perspectief)
16	Treasurystatuut (september 2007)
17	Procuratie De Marken 2007
18	Begroting 2009 - Meerjarenperspectief 2009-2013
19	Belastingdienst: Rapport inzake ingesteld boekenonderzoek (fiscale verwerking in de loonaangifte 2006 van de ter beschikking gestelde auto's aan werknemers).
20	Arbeidsinspectie (afhandeling inspectiebezoek)
21	Woontechnisch programma van eisen
22	Directiestatuut
	<b>2006</b>
23	Activiteitenoverzicht 2006/Meerjarenraming 2006-2010/Meerjarenperspectief 2006-2015
24	Begroting 2006
25	Interne rapportage 1e halfjaar 2006
26	Interne rapportage 3e kwartaal 2006
27	Volkshuisvestingsverslag/Jaarverslag 2006
28	VROM oordeel over prestaties 2006
29	CorpoData -dVi 2006 (zie oordeel Centraal Fonds 2006 nr. 8)
30	Ernst & Young inzake accountantsverklaring 2006
	<b>2007</b>
31	Activiteiten overzicht 2007 - Meerjaren raming 2007-2011
32	Begroting 2007
33	Interne rapportage 1e halfjaar 2007
34	Interne rapportage 30 september 2007
35	Volkshuisvestingsverslag/Jaarverslag 2007
36	VROM oordeel over prestaties 2007
37	CorpoData -dVi 2007
38	Ernst & Young inzake accountantsverklaring 2007
	<b>2008</b>
39	Begroting 2008
40	Interne rapportage 1e halfjaar 2008
41	Interne rapportage 3e kwartaal 2008
42	Concept jaarrekening 2008
43	VROM oordeel over prestaties 2008 (in 2009)

44	CorpoData -dVi 2008 (in 2009)
45	Ernst & Young inzake accountantsverklaring 2008 (in 2009)
	<b>Klachtencommissie</b>
46	De klachtencommissie (art. 16 BBSH)
	<b>Personele zaken</b>
47	Intentieverklaring
48	Personeelsbeleid (deeldossier)
49	Beleid sexuele intimidatie, agressie en geweld
50	Omgaan met agressie en geweld
51	Afspraken over verzuimbegeleiding

<http://www.deventer.nl/stadhuys/stadsinformatie/feiten-en-cijfers> Statistisch Zakboek Deventer 2009

### Geïnterviewde personen:

16 juni 2009

Dag 1	Tijdstip	Actie
1.	12.30 – 13.30	Kennismaking en visitatiegesprek met directeur/bestuurder Mevrouw Irene de Negro-Simons
	13.30 – 13.45	Evaluatie en voorbereiding
2.	13.45 – 14.45	MT-leden De Heer Frans Ruiters De Heer Marcel Bartelds Mevrouw Louise van Ommeren-Smit  Controller De Heer Jan Kipperman
	14.45 – 15.45	Overige medewerkers woonstichting De Heer Gerard Timmer        huismeester De Heer Oscar Vos            medewerker buitendienst Mevrouw Ria Groothedde    huurincasso
	15.45 – 16.00	Evaluatie en voorbereiding
3.	16.00 – 16.45	Wethouders gemeente Deventer Wethouder Gosse Hiemstra    leefbaar platteland / wijken Wethouder Jos Fleskes        wmo
	16.45 – 17.00	Evaluatie en voorbereiding
4.	17.00 – 18.00	Raad van Commissarissen: De Heer Jan Uittien            voorzitter Mevrouw drs. Mieke Stoffel De heer Harry Israël
	18.00 – 20.00	Nabespreking eerste dag en diner

17 juni 2009

Dag 2	Tijdstip	Actie
5.	08.30- 09.15	Huurdersorganisatie / bewonerscommissie De Heer Jaap van der Velde voorzitter  Klachtencommissie De Heer Gerrit Grave bestuurslid  Vertegenwoordigers van Woonproject De Pellerij De heer J Mentink voorzitter De heer P.G. Visser secretaris / penningmeester
	09.15 – 09.30	Evaluatie en voorbereiding
6.	09.30 – 10.15	Ambtenaren gemeente Deventer De Heer A. Faltas maatschappelijk vastgoed De Heer Henk Vos wonen – woonvisie / wonen allochtonen
	10.15 – 10.30	Evaluatie en voorbereiding
7.	10.30 – 11.30	Zorg- en Welzijnsinstellingen Mevrouw Liesbeth Willems Raster Mevrouw Rina van Vilsteren Stichting De Parabool De Heer Hans Röthengatter Stichting Haarhuus De Heer Bennie Zandbelt Werkgroep Lettele
	11.30 – 12.00	Evaluatie en voorbereiding nabespreking
	12.00 – 12.45	Nabespreking directeur/bestuurder, lunch



## Bijlage 2      **Visitatiecommissie**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

### **Voorzitter: de heer A.T.A. Koopmanschap**

Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Koopmanschap AC, A.T.A.

Geboorteplaats en –datum:  
Zwolle, 11 juli 1953

Woonplaats:  
Utrecht



Huidige functie:

- Concerncontrolling, adviseur, mediator

Onderwijs:

- Vanaf 2008: TiasNimbias masterclasses non profit
- 2007: SqEME procesmanagement
- 2004: INK-auditor
- 2001: Allround mediationopleiding
- 2001: Collegeserie resultaatgerichte bedrijfsvoering
- 1996: post HBO opleiding leergang controller
- 1995: Controleleer voor controllers
- 1994: Hogere Opleiding Bedrijfskunde. diverse modules
- 1990: MBA
- 1985: PD
- 1976: HBO Cultureel werk
- 1972: HBS-A
- Cursussen: Volkshuisvesting; Grondbeleid; Verandermanagement; Controlling; Dualisme

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 2001- heden: werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als Interim-concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent.
- 2001: Gemeente De Bilt; Concerncontroller, afdelingshoofd; adviserend lid managementteam
- 2000: Provincie Utrecht; Controller Dienst Water en Milieu; Hoofd Stafbureau
- 1995 - 2001: Bestuur Regio Utrecht, onafhankelijk adviseur; dagelijks bestuur; lid MT
- 1994 - 1995: Regionaal Beraad Utrecht; Beleidsmedewerker algemene zaken
- 1994 - 1994: Interim-coördinator integrale veiligheid, wijkbeheer
- 1993 - 1994: Projectleider Stadswachten
- 1993 - 1993: Opzetten en implementatie Financiële administratie privatiseringsproces Woonwagenzaken Gemeente Utrecht
- 1993 - 1993: Freelance medewerker Adviesbureau

- 1985 – 1992: Dienst Woningbeheer Utrecht; Business Unit manager ouderenhuisvesting; Voorzitter Medezeggenschaps-commissie
- 1984: GSD Gemeente Utrecht; Projectleider

Nevenfuncties:

- 2007 - heden: penningmeester MeanderOmnium stichting voor zorg en Welzijn te Zeist

### **Algemeen commissielid: de heer R.B. de Haas**

Personalia

Naam, titel, voorletters:  
de Haas, R.B.

Geboorteplaats en –datum:  
Sliedrecht, 22 december 1958

Woonplaats:  
Kamerik



Huidige functie:

- Zelfstandig adviseur; actief op terrein van samenwerking tussen gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs (ondersteunen samenwerkingsverbanden of uitvoeren gezamenlijke programma's zoals in achterstandswijken)

Onderwijs

- 1994 Projectmanagement (Open Universiteit)
- 1992 Volkshuisvesting (Nirov)
- 1987 Management bij overheidsorganisaties (ISW)
- 1985 HBO- Hoger Bestuursambtenaar (Bestuursacademie)

Loopbaan:

- 2008 – heden: Visitator Raeflex
- vanaf 1 januari 2008: Zelfstandig adviseur
- 1998 - 2007: Bestuurder woningcorporatie (vanaf 1998 tot 2004 directeur-bestuurder WVA te Almere na de fusie met Gemeentelijk Woningbedrijf Amsterdam van 2004 tot 2008 lid van de Raad van Bestuur van Ymere)
- 1993-1998: Directeur Ontwikkelingsbedrijf gemeente Vleuten-De Meern belast met ontwikkeling Leidsche Rijn
- 1989-1993: Hoofd afdeling stadsontwikkeling/adjunct directeur openbare werken gemeente Woerden
- 1985-1988: Hoofd afdeling Algemene Zaken gemeente Kamerik
- Tot 1985: Verschillende beleidsfuncties bij diverse gemeenten

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Zuwe-Aveant (zorginstelling in stad Utrecht en westkant van provincie Utrecht)
- Lid Raad van Toezicht Groenrandwonen (woningcorporatie actief in Utrecht en Woerden)

## Secretaris: de heer drs. Ing. A.G.M. Horrevorts

### Personalia

Naam, titel, voorletters:  
Horrevorts, drs. ing. A.G.M.

Geboorteplaats en –datum:  
Almelo, 17 juni 1951

Woonplaats:  
Gouda



### Huidige functie:

- Senior auditor / adviseur in het domein hoger onderwijs, NQA

### Onderwijs:

- 2000 – 2005 Cursussen auditing gevolgd bij INK en Lloyds.
- 2000 Postgraduate course 'Institutional Management and Change in Higher Education', Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Universiteit Twente en Open University, Engeland.
- 1977 – 1984 Sociale Geografie, Vrije Universiteit te Amsterdam.
- 1969 – 1973 Metaalkunde, HTS te Utrecht
- 1963 – 1968 HBS-B, HBS Pius X, te Almelo

### Loopbaan:

- 2008 – heden secretaris Raeflex
- 2004 – heden Auditor bij de Netherlands Quality Agency te Utrecht
- 2000 – 2004 HBO-raad, afdeling Kwaliteitszorg. Den Haag
- 1993 - 2000 Programmamedewerker hoger (beroeps)onderwijs en ontwikkelingssamenwerking Nuffic, Den Haag
- 1985 – 1992 Onderwijsontwikkelaar ten behoeve van het technisch onderwijs in het hoger beroepsonderwijs (projectleider Stichting Tool).
- 1974 – 1977 Ontwikkelingswerker in het technisch onderwijs in de Filippijnen en cursusbegeleider bij het Koninklijk Instituut voor de Tropen te Amsterdam.







# Visitatie

## Raeflex

verklaart dat:

Woonstichting De Marken te Schalkhaar een visitatie heeft afgerond conform de Aedescode en Governance Code voor woningcorporaties.

Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de website van Raeflex.

Utrecht, *september* 2009

Namens de visitatiecommissie

A.T.A. Koopmanschap AC

voorzitter

Namens Raeflex

mw. drs. W.M.R. de Water

directeur

**raeflex**

Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)



## Bijlage 4      Overzicht doelstellingen en prestaties

- **A: Beschikbaarheid betaalbare woningen**
- **B: Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten**
- **C: Leefbaarheid**
- **D: Bijzonder doelgroepen (waaronder wonen en zorg)**
- **E: Bouwproductie**
- **F: Stedelijke- of dorpsvernieuwing**
- **G: Overige opgaven**
- **H: Eigen ambities en doelen**

<b>Kern</b>	<b>Opgave 2006-2015</b>	<b>Prestaties</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Doelstelling</b>
Bathmen	Grondgebonden woningen: <i>Hazelaarserf</i>	Grondgebonden woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerealiseerd 22 woningen: 14 sociale huurwoningen, (waarvan 6 seniorenwoningen en 8 starters huurwoningen en 8 starters-koopwoningen).</li> </ul>	Grondgebonden woningen:  Gerealiseerd in 2007	A/B/C/D/E  Presteren naar opgave
Bathmen	<i>Le Passage Vert</i>	Appartementen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerealiseerd 24 appartementen: 6 huur- en 18 koopappartementen.</li> </ul>	Gerealiseerd in 2008	B/E  Presteren naar opgave
Bathmen	<i>Schipbeekvoorde</i>	Grondgebonden woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerealiseerd 34 woningen, waarvan 10 starterswoningen.</li> </ul>	Gerealiseerd voorjaar 2009	A/B/E/H  Presteren naar opgave en eigen ambities
Bathmen	<i>Centrumplan</i>	Herontwikkeling centrum: bouw van een Multifunctioneel Voorzieningen Centrum, laagbouw-woningen, winkels en appartementen.	Verwachte looptijd 2009-2012	A/B/C/F/H  Presteren naar opgave, eigen ambities en stakeholders
<b>Kern</b>	<b>Opgave 2006-2015</b>	<b>Prestaties</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Doelstelling</b>
Bathmen	<i>Schipbeeksweg</i>	Sloop van 6 woningen waarna bouw van 2 huur- en 4 koopwoningen.	Sloop in 2008 en bouw in 2009	A/B/F/G/H  Presteren eigen ambities
Bathmen	<i>Landbouwgrond</i>	Aankoop 3,5 ha.	Ontwikkeling na 2012	E/H Presteren eigen ambities
Lettele	<i>De Bosrand</i>	Grondgebonden		A/B/D/E

		woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 eengezinswoningen, waarvan 6 koopwoningen voor starters.</li> </ul>	Gerealiseerd in 2007	Presteren naar opgave.
Lettele	Verzorgd wonen: <i>Zorgwoningen</i>	Wijziging van het oorspronkelijke plan door aanhoudende bezwaren <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 woningen ipv 7</li> <li>- de geplande ontmoetingsruimte verval.</li> </ul>	Bouw gepland in 2009 – 2010	A/B/E Presteren naar opgave, eigen ambities en stakeholders
Okkenbroek		Bouw van 8 woningen, waarvan 5 huurwoningen en één van deze woning is verkocht onder Te Woon en 3 koopwoningen in het duurder segment.	Gestart in 2008 oplevering gepland voorjaar 2009	A/B/C/D/E Presteren naar opgave
Okkenbroek	<i>Kulturhus met zorgwoningen zorgappartementen</i>	Kulturhus/ 10 zorgwoningen en 4 appartementen voor mensen met een verstandelijke beperking.	Gerealiseerd in 2006	A/B/C/D/E/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
Diepenveen	Grondgebonden woningen: geen opgave			
	<i>Bramhaar</i>	Aannemer Nikkels bouwt 41 appartementen. Daarvan neemt De Marken er 17 over; 10 huur- en 7 koopappartementen.	Bouw gepland in 2010	A/B/E/F/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
	<i>Centrum voor huisartsen</i>	Centrum voor huisartsen, apotheek, tandarts (H.O.E.D.A.T) op de bibliotheeklocatie.	Bouw gepland in 2010	C/D/F/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
Diepenveen	Verzorgd wonen: <i>De Pellerije met huiskamer</i>	24 Appartementen met binnentuin in de betaalbare huursector.	Opgeleverd in 2007	A/B/C/D/E/F/H Presteren naar eigen ambities

<b>Kern</b>	<b>Opgave 2006-2015</b>	<b>Prestaties</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Doelstelling</b>
Diepenveen	<i>Boschhoekgaarde</i>	Ontwikkeling van 13 koop/ huur-appartementen en levering zorg	Bouwvergunning verleend in 2008, bouw gepland in 2010	B/D/E/F/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
Diepenveen	<i>Transformatie boerderij met erf in samenwerking met Stg. IJssellandschap</i>	Zorgboerderij met tuinkwekerij.	Onderzoekfase	H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
Schalkhaar	<i>Mensinksdijkje</i>	14 Grondgebonden woningen worden vervangen door nieuwbouw: 14 zorgwoningen en 5 multifunctionele woningen	Bouw verwacht in 2010	A/B/D/E/F/H Presteren naar eigen ambities
Schalkhaar	<i>Wijtenhorst</i>	12 Woningen voor stichting De Parabool en 54 multifunctionele/ en eengezinswoningen	Start bouw in 2010	A/B/D/E/H Presteren naar opgave en eigen ambities met stakeholders
Schalkhaar	<i>Alferdinkweg</i>	Sloop van 9 woningen. Nieuwbouw van 10 multifunctionele woningen.	Start ontwerp 2012	A/B/D/E/F/G/H Presteren naar eigen ambities
Schalkhaar	<i>Lindeboom</i> <sup>3</sup>	Ombouw van café-restaurant met zalen tot multifunctioneel gebouw. *(zie toelichting)	Realisatie in 2009	B/C/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
Schalkhaar	<i>Haarhuus</i>	Multifunctioneel gebouw verbouwen voor kinderdagverblijf, schoolgym, sportactiviteiten, consultatiebureau Carinova en fysiotherapeut.	Realisatie in 2009	B/C/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders
Schalkhaar	<i>Lindeboomsweg</i>	8 Appartementen	In voorbereiding Realisatie in 2010	B/E/H Presteren naar eigen ambities
Schalkhaar	<i>Oerdijk</i>	2 Winkels, 4 appartementen, 2 woningen	Strategische aankoop Herontwikkeling na 2012	A/B/C/D/F/H Presteren naar eigen ambities en stakeholders
Schalkhaar	<i>Sporthal</i>	In samenwerking met SV-Schalkhaar, bestuur huidige Sporthal onderzoeken of de sporthal	Onderzoeksfase	C/H Presteren naar eigen ambities met stakeholders

<sup>3</sup> De Lindeboom wordt een multi-functioneel gebouw. Een plek die onderdak biedt aan alle clubs, verenigingen, de bibliotheek, het gemeenteloket, jeugdzorg en wat de Schalkhaarders nog meer bedenken.

		verplaatst kan worden naar het sportgebeuren bij SV Schalkhaar.		
--	--	---	--	--

**Renovatie projecten:**

Gepland in	Uitgevoerd in	Aantal woningen	Werkzaamheden	Woonplaats
2006		Geen	Geen	
2007		Geen	Geen	
2008	2008	21	Gevelrenovatie/kozijnen	Diepenveen
2008	2008	4	Gevelrenovatie/kozijnen	Diepenveen
2008	2008	41	Dakrenovatie	Diepenveen
2009		20	Badkamers en dakrenovatie (1)	Diepenveen
2009		24	Kozijnvervanging	Diepenveen
2010		40	Dakrenovatie	Bathmen
2010		20	Badkamers en dakrenovatie (2)	Diepenveen
2010		22	Gevel en dakrenovatie (1)	Diepenveen
2011		20	Badkamers en dakrenovatie (3)	Diepenveen
2011		22	Gevel en dakrenovatie (2)	Diepenveen
2012		20	Badkamers en dakrenovatie (4)	Diepenveen
2012		22	Gevel en dakrenovatie (3)	Diepenveen





## Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden)

<b>Bedrijfslasten</b>	<p>De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.</p> <p>De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.</p>
<b>Bedrijfswaarde</b>	<p>De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.</p>
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<p>De corporaties ontvangen de volgende oordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;</li><li>B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);</li><li>B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);</li><li>C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;</li><li>D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.</li></ul>
<b>Eigen vermogen</b>	<p>Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves</p>
<b>Onderhoudskosten</b>	<p>Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.</p>
<b>Solvabiliteit</b>	<p>Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.</p>
<b>Vermogensovermaat</b>	<p>De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.</p>
<b>Volkshuisvestelijk vermogen</b>	<p>Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.</p>

**Volkshuisvestelijke  
exploitatiewaarde**

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopbrenngsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

**WOZ-waarde**

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt vierjaarlijks vastgesteld.

**ZAV-beleid**

Beleid met betrekking tot **zelf aangebrachte voorzieningen** in de huurwoning. Aanpassingen aan de woning die de huurder wil aanbrengen naar eigen smaak en voorkeur (veranderingen in de standaardinrichting van een woning)