procorp
visitatie woningcorporaties

Maatschappelijke Visitatie 2017 – 2020

Woonstichting de Marken

Rapport Maatschappelijke visitatie

Woonstichting De Marken

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.

De Vork 2

3984 PA Odijk

info@pro-corp.nl

www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie:

drs. H. M. (Ellen) Olde Bijvank MRE | Voorzitter

drs. S. (Stefanie) Vrieze | Lid

mr. ing. R.W.M. den Teuling | Secretaris

drs. A. A. (Guus) Verduijn | Lid II

04 augustus 2021

Voorwoord

Woonstichting De Marken, verder te noemen De Marken, heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2017 tot en met 2020 uit te voeren.

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

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

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

De visitatie is een vorm van maatschappelijke verantwoording, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Procorp is een coöperatieve vereniging die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties door gekwalificeerde en ervaren visitatoren. Procorp is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Procorp hoopt dat het visitatierapport voldoende houvast en inspiratie biedt voor de corporatie en haar belanghebbenden.

Inhoudsopgave

Methodiek 6.0 5
Leeswijzer 5

DEEL 1 BEOORDELING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE PRESTATIES 6

A RECENSIE 7

Maatschappelijke visitatie 2013-2016 7
Resultaten visitatie 2021 over de periode 2017 t/m 2020 7
Integrale scorekaart 11

B SAMENVATTING DE MARKEN 12

C BEOORDELING SAMENVATTING 14

Beoordeling Presteren naar Opgaven & Ambities 14
Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden 15
Beoordeling Presteren naar Vermogen 15
Beoordeling Governance van maatschappelijk presteren 15

DEEL 2 TOELICHTING OP DE BEOORDELINGEN 16

1 PRESTEREN NAAR OPGAVEN EN AMBITIES 17

1.1 Beschrijving van de prestatieafspraken 17
1.2 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces 18
1.3 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken 19
1.4 Ambities in relatie tot de opgaven 23

2 PRESTEREN VOLGENS BELANGHEBBENDEN 25

2.1 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden 25
2.2 Presteren volgens Belanghebbenden 26
2.3 Verbeterpunten volgens Belanghebbenden 29
2.4 Mening van gemeente en huurders over kwaliteit en proces prestatieafspraken 30

3 PRESTEREN NAAR VERMOGEN 31

3.1 Beoordeling van de vermogensinzet 31

4 GOVERNANCE VAN MAATSCHAPPELIJK PRESTEREN 34

4.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing 34
4.1.1 Strategievorming 34
4.1.2 Sturing op prestaties 35
4.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen 36
4.3 De beoordeling over de externe legitimering en openbare verantwoording 37
4.3.1 Externe legitimatie 37
4.3.2 Openbare verantwoording 38

DEEL 3 BIJLAGE 39

Bijlage 1: Gerealiseerde prestaties 40
Bijlage 2: Position paper 46
Bijlage 3: Geïnterviewde en geënquêteerde belanghebbenden 49
Bijlage 4: Bronnenlijst 50
Bijlage 5: De meetschaal 52
Bijlage 6: De vier perspectieven toegelicht 53
Bijlage 7: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen 55

Methodiek 6.0

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

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

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

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

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

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

Referentiekader voor plus- en minpunten

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

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen.

In deel 1 zijn opgenomen:

- Recensie
- Scorekaart
- Samenvatting beoordelingen
- Korte schets van de corporatie
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport

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

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

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

Deel 1
Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

A Recensie

Maatschappelijke visitatie 2013-2016

De Marken ontving in de vorige visitatie voldoende tot ruim voldoende beoordelingen voor de vier prestatieperspectieven van de maatschappelijke visitatie volgens de visitatiemethodiek 5.0. De commissie gaf enkele aandachts- en verbeterpunten mee:

1) De Marken heeft met duurzaamheid grote stappen gezet gedurende de visitatieperiode. Daarentegen blijft het dilemma tussen (energetische) kwaliteitsverbetering en betaalbaarheid echter een puzzel. Hier worstelen veel corporatie mee.
2) Binnen afzienbare tijd zullen twee prominente posities – die van directeur bestuurder en manager Financiën binnen De Marken vacant komen. De raad van commissarissen, MT en bestuurder moeten bewust gaan nadenken over adequate opvolging van deze posities.
3) De vraag of de corporatie met haar schaalgrootte kan voldoen aan de eisen van de toekomstige tijd is volgens belanghebbenden moeilijk. Dit is wat betreft de commissie een van de vraagstukken voor de komende periode: "Is de schaalgrootte en de organisatie-inrichting optimaal voor wat betreft effectiviteit en doelmatigheid? En worden de financiële en organisatorische risico's, die met deze schaalgrootte samenhangen ook in de toekomst voldoende beheerst"? Ontwikkel een visie over de toekomst van de 'kleine corporatie'.

De commissie beschouwt punt 1 en 3 als een continu proces. Er is in de laatste jaren zeker vooruitgang geboekt door de Marken, maar deze punten zullen altijd aandachtspunt blijven, met name punt 3. De Marken pakt dit actief om alle kwetsbaarheden inzichtelijk te maken en deze 2 punten zijn dan ook verder toegelicht in deze visitatie. Punt 2 is inmiddels afgerond en toegelicht tijdens deze visitatie.

Resultaten visitatie 2021 over de periode 2017 t/m 2020

BESCHOUWING VAN DE VISITATIECOMMISSIE

Als er teruggekeken wordt naar de achterliggende 4 jaren is de conclusie dat belangrijke accenten gezet zijn met betrekking tot het verbeteren van het klantencontact en hoe de organisatie zich verder in positieve zin heeft weten te ontwikkelen.

De Marken geeft een stabiel financieel beeld af en ontwikkelt zich nog steeds gestaag. Voor met name kleine corporaties is de omgeving dynamischer geworden en worden er door de overheid veel eisen gesteld, waardoor het moeite kost om deze wet- en regelgeving bij te benen, omdat een kleine corporatie veel kwetsbaarder is.

De Marken is bezig met de verduurzamingsopgave en ouderenhuisvesting. Er vindt maandelijks structureel overleg met de huurdersorganisatie plaats en het sociale karakter is toegenomen. Hierin worden klachten besproken, nieuwbouwprojecten toegelicht en andere relevante informatie uitgewisseld. Het contact en overleg met de zorgorganisaties is eveneens verbeterd, men weet elkaar gemakkelijk te vinden en er wordt snel gereageerd. Krachten worden gebundeld met zorgorganisaties, marktpartijen en de gemeente om bijvoorbeeld 24 uurszorg te kunnen leveren.

De Marken als 'hoeder' van de dorpen

De Marken is als enige corporatie in de gemeente Deventer niet actief in de stad Deventer. De Marken focust zich juist op de kleine dorpen rondom de stad, ieder met een specifiek eigen karakter. De Marken profileert zich zodoende als een echte dorpse corporatie die dicht bij haar huurders staat, in de communicatie korte lijnen heeft en zich inzet voor dorpsbinding. Er is veel persoonlijk contact en problemen worden zo mogelijk direct opgelost. Dit wordt in de gesprekken met belanghebbenden ook herkend en in de position paper benoemd. 'Bewaak je mooie erfgoed in de dorpen; kwalitatief en gewild bezit.' De Marken speelt een bijzonder belangrijke rol in de dorpen. De problematiek in de kernen is een andere dan in de Stad. De Marken weet hier goed op te anticiperen en kent haar huurders dorpsbewoners. Het kleinschalige, flexibele, de sterk sociale verbinding en maatwerk per dorp maakt dat de Marken een krachtige positie

heeft. De Marken blijft kritisch kijken naar initiatieven die elkaar versterken in plaats van verzwakken. De uitdaging om dit te behouden zit hem met name in de continuïteit en als dat wegvalt, dan verliest men de kracht in de Kernen.

In Schalkhaar is een pand aangekocht, zodat de sportvereniging gehuisvest kon blijven en worden er zorgwoningen gebouwd om bewoners in het dorp te kunnen laten blijven wonen. De Marken wordt door de belanghebbenden gezien als "de hoeder" van de dorpen voor wat betreft de leefbaarheid.

De Marken heeft een luisterend oor voor de huurdersvereniging. De huurdersvereniging wordt gezien als een volwaardige partner en wordt actief betroken bij bijvoorbeeld het opstellen van beleidsmatige zaken. Bij het opstellen van integrale prestatieafspraken wordt de huurdersvereniging in het voortraject actief betrokken. Aan de hand van een 'spel' worden de lokale opgaven en prioriteiten in beeld gebracht, vervolgens wordt de dialoog aan gegaan over visie en belangen binnen het woondomein. Dit wordt door alle partijen – corporatie, huurder en gemeente – ervaren als een prettig en constructief proces met een breed draagvlak om de resultaten te realiseren.

De Marken zet in op renovatie en verduurzaming

Het woningbezit van De Marken heeft sinds 2017 gemiddeld energielabel B en loopt daarmee voorop in de gemeente Deventer. De Marken is echter ambitieus en wil, binnen de eigen mogelijkheden en de investeringsruimte, graag doorpakken. Dit beeld wordt bevestigd door de visitatiecommissie bij het lezen van de position paper. Ze zoeken constant naar mogelijkheden. De Marken kiest voor een stapsgewijze en gefaseerde aanpak door jaarlijks een deel van het woningbezit te verduurzamen, te renoveren en sloop/ nieuwbouw te realiseren. In haar vermogensvisie geeft De Marken aan de totale woonlasten voor de huurders hiermee te willen terugdringen. In het portefeuilleplan moeten de woningen in 2030 gemiddeld voldoen aan energieniveau A.

Met collega-corporatie Rentree zijn er mogelijkheden voor het toepassen van zonnepanelen op te pakken. De Marken neemt deel aan het overleg "Fossielvrij en betaalbaar wonen", om de energietransitie beter vorm te kunnen geven omdat de problematiek en projectprioritering in de dorpen nu eenmaal heel anders is dan in de stad. In de stad kunnen projecten geprioriteerd worden die in de dorpen niet aanwezig zijn. Wel worden referentieprojecten vergeleken om elkaar inzicht te geven en te kunnen toetsen.

Nieuwbouw nog niet van de grond

De Marken was voornemens om afgelopen visitatieperiode woningen op te leveren in de kern Bathmen in het project 'Bathmense Enk', maar dit is nog niet gelukt. Dit project wordt ook benoemd in de position paper. De Marken wordt beperkt in het nieuw bouwen van woningen, omdat in de gemeente geen gronden beschikbaar zijn en deze bovendien in handen van private beleggers zijn. De oplevering van de nieuwbouw in Bathmen staat nu voor het eerste kwartaal van 2022 gepland.

In 2020 zijn diverse sloop- en nieuwbouwprojecten opgestart in de dorpen Bathmen, Schalkhaar en Diepenveen. In 2021 zullen er in totaal 32 nieuwe woningen worden gebouwd: 15 in de Bathmense Enk, 2 in Schalkhaar en 15 in Diepenveen. Daarnaast zijn er gesprekken gaande met diverse partijen over grondposities om te bouwen.

De Marken heeft in 2019, conform de prestatieafspraken, 30 woningen overgeheveld van de DAEB tak naar de niet-DAEB tak om middeninkomens tegemoet te komen. Hiermee wil De Marken de differentiatie en leefbaarheid van dorpen op een hoog niveau houden. een prima initiatief. Een goed functionerend middensegment draagt bij tot een betere doorstroming in het DAEB segment.

In verband met de beperkte mogelijkheden voor nieuwbouw wordt het door de gemeente en zorginstellingen verstandig geacht om te participeren in het Platform Wonen van de gemeente Deventer. Platform Wonen dat grensoverschrijdend kijkt naar woningontwikkelingen. De Marken is hier niet bij aangesloten, omdat dit kosten met zich meebrengt. Door met name de gemeente wordt de meerwaarde van deze participatie aangegeven. De commissie is van mening dat met de beperkte bijdrage die verschuldigd is voor de participatie een aanzienlijke kans gecreëerd wordt om betrokken te worden bij de realisatie van nieuwbouwwoningen in het kerngebied van De Marken. Aansluiting zoeken bij het platform is volgens de commissie op zijn minst een verkenning en/of het uitproberen waard.

De Marken zoekt actief samenwerking, uitdaging is deze nog meer structureel vorm te geven

De Marken staat als kleine organisatie dicht bij haar huurders, maar de afgelopen jaren is gebleken dat de schaalgrootte organisatorische kwetsbaarheden met zich meebrengt. Dit werd ook in de vorige visitatie geconstateerd. De Marken heeft vervolgens besloten om als organisatie zelfstandig te blijven. De commissie is van oordeel dat er op dit moment geen aanleiding is om te fuseren. De prestaties zijn goed en er is breed draagvlak bij belanghouders om zelfstandig te blijven. De commissie vindt periodieke herijking op het zelfstandig willen voortbestaan wel van belang om de kwetsbaarheden goed in het vizier te houden zodat tijdig maatregelen kunnen worden genomen en afgewogen keuzes t.a.v. de positionering blijven worden gemaakt.

De Marken zoekt verder nadrukkelijk de samenwerking op met partijen, zoals andere collega-corporaties. Met hen wordt samen gekeken naar wederzijds belang om gezamenlijk op te trekken en van elkaar te leren. Dit uit zich in het ontstaat van nieuwe dienstverleningsmodellen en standaarden ter ondersteuning van het uitvoeren van plannen en taken. Ook de samenwerking met ketenpartners en met zorg- en welzijnsinstellingen is goed.

Met woningcorporaties en ketenpartners is er tot nu toe echter weinig sprake van structurele samenwerking op onderdelen (bijvoorbeeld op beleidsgebied, om bedrijfslasten laag te houden of om in projecten meer slagkracht of efficiency te bereiken). De Marken zoekt daarom naar mogelijkheden om de slagkracht en efficiëntie te vergroten. Een goede manier hiervoor is het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden en het intensiveren van bestaande samenwerkingen. Om de uitdagingen uit het ondernemingsplan op te pakken, zoekt De Marken steeds vaker samenwerking met de huurder, de gemeente en collega-corporaties. Hier liggen nog kansen voor de toekomst.

Einde van een tijdperk

Nu de bestuurder en de interne controller binnen afzienbare tijd vertrekken, zal dit gevolgen hebben voor in ieder geval de interne alsook de externe verhoudingen van de Marken. De RvC heeft erop aangedrongen dat de bestuurder en de manager financiën/control niet op hetzelfde moment uit dienst treden. Hiermee zijn zij akkoord gegaan en tussen het vertrek van hen beiden zit nu drie maanden. In het kader van de overdracht en de continuïteit van de organisatie beschouwt de commissie dit als voldoende. Een langere overdrachtstermijn heeft misschien ook voordelen, maar kan ook nadelen hebben. De nieuwe bestuurder kan nu met het bestaande team en de nieuwe financiële manager de vervolgkoers uitzetten en hier voortvarend mee aan de slag gaan. Opvallend is dat de visitatiecommissie de consequenties van het vertrek van beiden niet terugziet in de position paper. Hierin wordt het vertrek benoemd, maar meer dan dat ook niet.

De RvC heeft in de afgelopen vier jaar groei doorgemaakt. Met het aanstellen van een nieuw RvC-lid is de kennis op het gebied van financiën en volkshuisvesting verdiept. Ook is de samenwerking met de bestuurder meer ‘open’ geworden en is de rol van de RvC als sparringspartner vergroot. Voor de toekomst bestaat de wens om de klankbordrol van de RvC verder te vergroten. De komende tijd zal de aandacht uitgaan naar hoe de organisatie zich ontwikkelt en zal naar de mening van de commissie (meer) fundamenteel nagedacht dienen te worden over het instandhouden van de positie van de Marken in de markt.

Gezien de grote betrokkenheid van de RvC is het de uitdaging om hun actieve rol te kunnen blijven behouden en waar nodig te intensiveren en tegelijkertijd de nieuwe bestuurder de ruimte te laten om goed haar rol in te kunnen gaan vullen. Dit vraagt om een nieuw samenspel en heeft impact op de inrichting van het bestuur en de governance.

Sterke punten

- De Marken beschikt over een gezonde financiële positie;
- De Marken legt de focus op het verduurzamen van woningen binnen de woningvoorraad en zorgt dat de woningen bereikbaar en beschikbaar zijn voor de juiste doelgroep.
- Er zijn goede contacten met de gemeentelijke politiek, de zorginstellingen en huurders waardoor de lijnen kort zijn en er snel geschakeld kan worden;
- Doordat De Marken de huurders en hun problematiek in de dorpen goed kent, kunnen problemen voorkomen worden of snel worden opgelost.
- Het is een prestatie dat De Marken met zo'n kleine organisatie op vele vlakken goed presteert.

Verbeterpunten

- Het is verstandig om te participeren in het Platform Wonen van de gemeente op basis van een goede kosten /baten analyse om zo de kans op het verkrijgen van grondposities te kunnen vergroten.
- Nakomen van de interne afspraak om jaarlijks de positie van corporatie te evalueren op basis van SWOT analyses en verken meer structureel de samenwerkingsmogelijkheden (als zelfstandige entiteit, als netwerkorganisatie of door fusie)
- Jaarlijks definiëren van de bestedingsruimte in verband met (nieuwbouw)investeringen.
- Invoeren van assetmanagement voor niet alleen financiële maar ook maatschappelijke weging van prestaties.
- De bestuurswissel en het aantrekken van een nieuwe financiële manager hebben in een kleine organisatie hoe dan ook impact op de organisatie, de organisatie-inrichting en de samenwerking met de RvC. Dit vraagt om goede monitoring en verdere visie op de organisatieontwikkeling.

Integrale scorekaart

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

De volgende thema's zijn gehanteerd:

- Thema 1: omvang van de sociale woningvoorraad en doelgroepen
- Thema 2: leefbare wijken en dorpen
- Thema 3: kwaliteit en duurzaamheid van (bestaande) woningen

B Samenvatting de Marken

Profiel

Met een bezit van circa 1.000 woningen is woningcorporatie De Marken dé zelfstandige, kleine verhuurder in het buitengebied van de gemeente Deventer. De Marken profileert zich als maatschappelijk ondernemer die het woongenot en de leefbaarheid binnen de kernen in stand houdt en versterkt.

De missie van De Marken luidt als volgt:

"Woonstichting De Marken is een plattelandscorporatie, die midden in de lokale samenleving staat; we voelen ons mede verantwoordelijk voor de lokale leef- en woonsituaties, die zich mede kenmerken door goede, betaalbare woningen en een woonmilieu dat leefbaar is en kansrijk voor verschillende doelgroepen."

Organisatie

De Marken is een stichting met een tweelagenstructuur, bestaande uit een directeur-bestuurder en een raad van commissarissen. De raad van commissarissen bestaat uit drie leden. Het aantal personeelsleden, berekend op fulltime basis (fte), bedroeg ultimo 2020 10,9 fte.

Woningvoorraad/ vastgoedportefeuille

Op 31 december 2020 telde de woningvoorraad van De Marken circa 1.116 verhuureenheden. De woningportefeuille wordt gekenmerkt door relatief veel eengezinswoningen. Dit betreft meer dan de helft van de woningportefeuille.

Type verhuureenheden	***Jaar***			
Object	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Eengezinswoningen	533	536	536	530
Multifunctionele woningen	206	206	206	230
Aanleunwoning	70	70	70	72
Appartement	33	33	33	33
Bejaardenwoningen	21	21	21	21
Woonzorgwoning	44	44	44	44
HAT woning	68	68	68	66
Totaal woningen	**975**	**978**	**978**	**996**
Waarvan niet-DEAB	53	52	52	52
Garages	57	57	57	57
Woonwagens	13	12	12	12
Parkeerplaatsen	34	34	34	34

Tabel 1: vastgoedportefeuille (bron: jaarverslag 2017 t/m 2020)

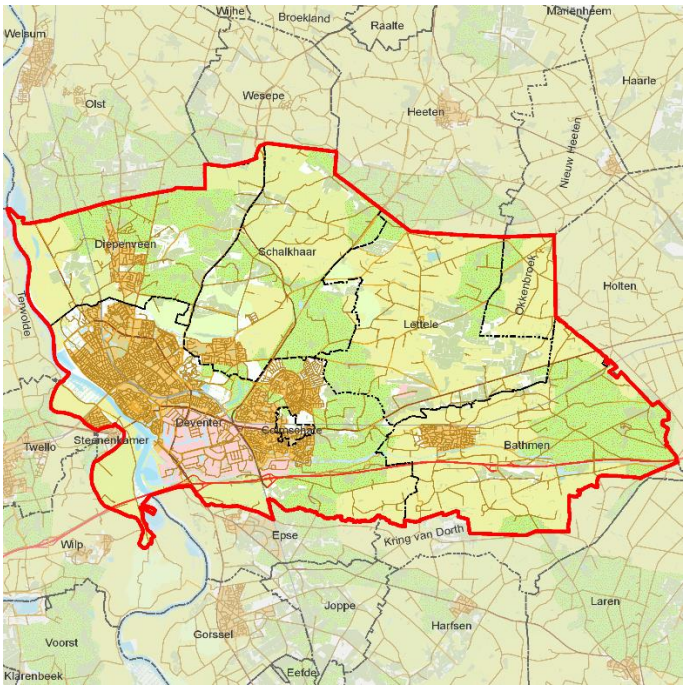
Werkgebied

Het werkgebied van De Marken bevindt zich in de gemeente Deventer en bestaat uit de dorpen rondom de stad Deventer: Bathmen, Diepenveen, Lettele, Okkenbroek en Schalkhaar.

Deventer is een gemeente en stad in de provincie Overijssel. Het is de op een na grootste gemeente van Salland, een landstreek in het westen van de provincie Overijssel. De gemeente telt op 1 januari 2021 101.227 inwoners, waarvan het overgrote deel van de inwoners van de gemeente (circa 80.000 inwoners) in de stad Deventer woont. Het overige deel van de inwoners is verspreid over de kleinere kernen waar De Marken actief is.

Deventer behoort tot de woningmarktregio Zwolle-Stedendriehoek. Binnen deze regio is de woonruimteverdeling in handen van Woonkeus, een samenwerkingsverband tussen deelnemende corporaties uit Apeldoorn, Brummen, Deventer, Voorst en Zutphen.

Deventer kent naast De Marken met 1.100 verhuureenheden nog twee corporaties. Woonbedrijf Ieder1 is de grootste corporatie met 14.500 verhuureenheden, waarvan 6.000 in Zutphen. De andere corporatie is Rentree met 3.800 verhuureenheden. Daarnaast is vereniging Eigen Bouw in Deventer actief. Dit is een niet toegelaten instelling met 800 wooneenheden.

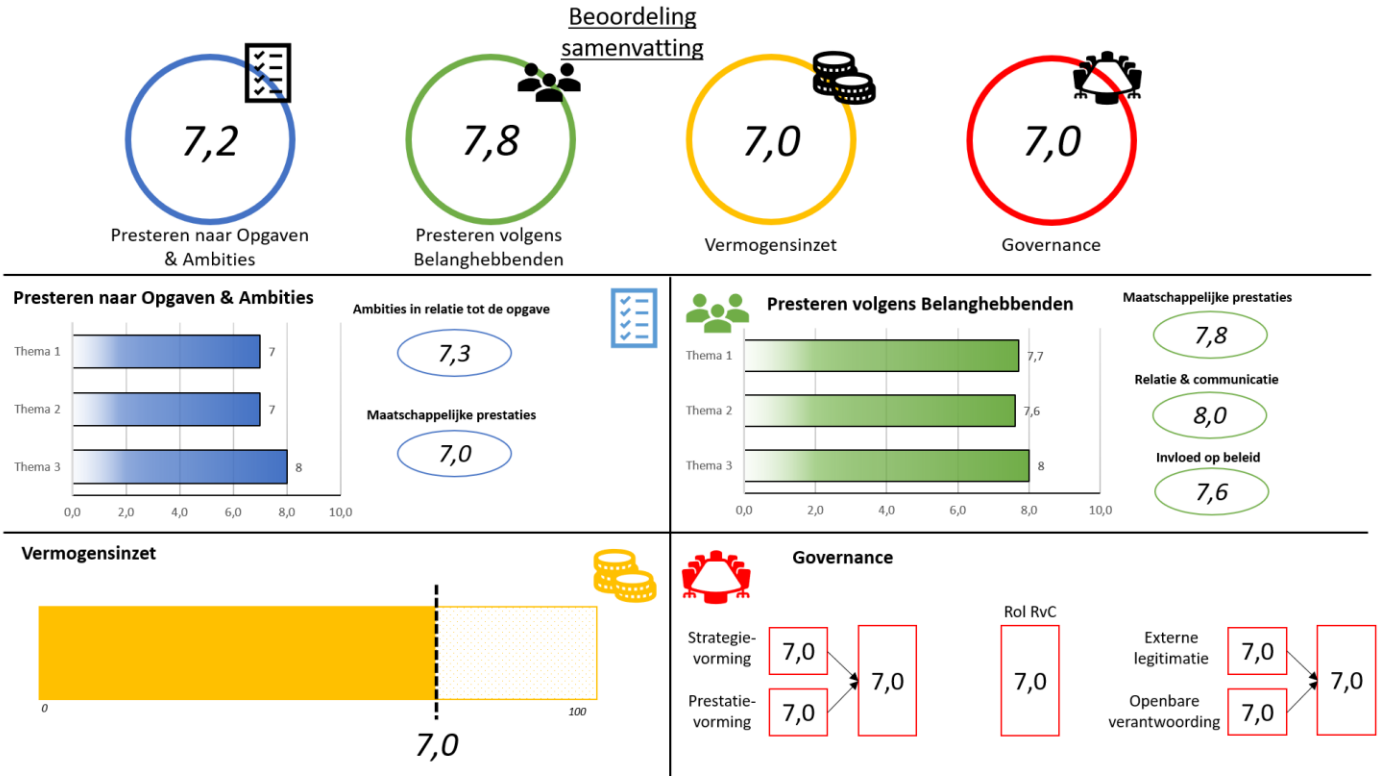


Figuur 1: Werkgebied De Marken

C Beoordeling samenvatting

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

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



Hieronder volgt per perspectief een korte samenvatting van de beoordeling.

Beoordeling Presteren naar Opgaven & Ambities

Het oordeel Presteren naar Opgaven & Ambities wordt beoordeeld met een 7,2.

De Marken is een dorpse corporatie actief in de gemeente Deventer. Door voortschrijdende vergrijzing, geringe ontgroening, toename van (kleinere) huishoudens, stijging van actieve woningzoekenden en sociale en financiële problematiek bij huurders, kent De Marken de nodige uitdagingen. De corporatie zet in op een gedifferentieerd woningaanbod in de dorpen met een hoog leefbaarheidsniveau. De Marken richt zich op renovatie en verduurzaming van de vastgoedportefeuille en het realiseren van nieuwbouw aan de Bathmense Enk. Onderdeel hiervan is het realiseren en behoud van levensloopbestendige, multifunctionele woningen zodat langer zelfstandig thuis wonen wordt gestimuleerd.

De Marken heeft hiervoor prestatieafspraken gemaakt met de gemeente. De meerjarige prestatieafspraken bieden een kader voor de jaarlijkse prestatieafspraken en worden voor De Marken jaarlijks gespecificeerd in meetbare doelstellingen. De prestatieafspraken worden geactualiseerd, gemonitord en geëvalueerd en op basis van politieke en/ of maatschappelijke ontwikkelingen waar nodig aangepast.

De visitatiecommissie waardeert ten zeerste het proces rondom het opstellen van de prestatieafspraken. De huurdersvereniging wordt vroeg en actief betrokken, waardoor er een breed draagvlak ontstaat. De gemaakte afspraken zijn vertaald in concrete en maatbare maatregelen en doelstelling. De werkzaamheden voor zowel gemeente als De Marken is hierdoor duidelijk.

De visitatiecommissie oordeelt dat De Marken actief bezig is met het realiseren van de prestatieafspraken. Met name op het gebied van duurzaamheid worden grote stappen gezet.

Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

Gemiddeld scoort Woonstichting de Marken een 7,8 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de prestaties op alle thema's van de prestatieafspraken met een gemiddelde van een 7,8. Vooral op het gebied van kwaliteit en duurzaamheid van (bestaande) woningen scoort de Marken goed onder haar belanghebbenden.

Huurders noemen als verbeter- en aandachtspunten onder andere behoud van zelfstandigheid, transparantie en het organiseren van regulier bewonersoverleg. De gemeenten noemen als verbeter- en aandachtspunten onder andere behoud van aandacht voor de enorme woningbouwopgave en lid worden van het Platform Wonen. Aanverwante overige belanghebbenden noemen met name het tijdig zoeken van samenwerking met andere corporaties, het ontwikkelen van een visie op de beheersing van de kwetsbaarheid van de corporatie en het actief betrekken van ketenpartners bij de totstandkoming van beleid.

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Het Presteren naar Vermogen wordt beoordeeld met een 7,0.

De Marken heeft op basis van een adequate vastgoedstrategie en beleid haar vermogen zo optimaal mogelijk ingezet waardoor kan worden voldaan aan haar maatschappelijke opgaven. Gezien de ruime financiële ratio's kan De Marken hier ook in de nabije toekomst ruimschoots aan voldoen.

De portefeuillestrategie geeft richting aan het realiseren van de gewenste vastgoedportefeuille. In 2018 heeft De Marken haar portefeuilleplan, op basis van het ondernemingsplan, herijkt. Dit plan vormt de basis voor het bereiken van de gewenste vastgoedportefeuille. De Marken geeft haar visie op het woningbezit voor komende 10 jaar. In het portefeuilleplan worden financiële kaders gesteld waarbinnen de gewenste portefeuille dient te worden gerealiseerd.

De Marken zet haar vermogen in op de volgende aspecten, te weten, nieuwbouw, huurbeleid, kwaliteit en duurzaamheid.

Beoordeling Governance van maatschappelijk presteren

Het oordeel Governance wordt beoordeeld met een 7,0.

In haar ondernemingsplan vertaalt De Marken haar missie en visie in strategische doelstellingen. De strategische doelstellingen zijn gestoeld op de vigerende prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Deventer. De Marken formuleert haar doelstellingen SMART. Driemaal per jaar wordt een rapportage opgesteld over de inhoudelijke en financiële resultaten van de voorgaande periode. In dit verslag wordt ingegaan op de interne zaken, verhuurzaken en kwaliteit van het bezit. De voortgang van vastgoedprojecten wordt besproken. Ook geeft de rapportage zicht op de winst- en verliesrekening, kasstroomoverzicht, liquiditeitenraming en uitgaven aan vastgoedprojecten. De rapportages worden periodiek besproken met de RvC. Hierdoor heeft de corporatie grip op de situatie.

Deze manier van werken sluit goed aan bij de rol van de RvC. De formele taken van de RvC zijn op orde. De RvC vervult actief haar maatschappelijke rol en is kritisch op het eigen functioneren. De RvC concludeert dat zij het afgelopen jaar veel aandacht heeft gegeven aan haar toezichthoudende rol en de werkgeversrol. Het functioneren van het eigen team is verbeterd, net als de samenwerking met de bestuurder. Ook heeft de RvC haar ambities jegens nieuwbouw geventileerd in de organisatie, waarnaar door het bestuur actief wordt gehandeld.

De visitatiecommissie heeft in gesprekken met de leden van de raad van commissarissen vastgesteld dat de raad op een adequate wijze betrokken is bij het functioneren van de corporatie.

De Marken heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn voor de corporatie. Met de huurdersvereniging vindt regelmatig afstemming plaats over de voortgang en realisatie van de prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen.

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen

1 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

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

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

1.1 Beschrijving van de prestatieafspraken

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

Voor een gedetailleerde uitwerking van de ambities en de prestatieafspraken wordt verwezen naar de gedetailleerde uitwerkingen in bijlage 1.

WOONVISIE DEVENTER 2018

De gemeente Deventer geeft in haar woonvisie richting aan het gemeentelijke woonbeleid voor de komende jaren door haar ambities te vertalen naar een aantal belangrijke woonopgaven. Aan de basis hiervan liggen de opgaven uit de samenleving en de Woningmarktanalyse uit 2017. Hiermee speelt de gemeente Deventer in op de ontwikkelingen die op de woningmarkt afkomen. Aan de basis van de woonopgaven staan drie centrale ambities:

1. *Vitale stad aan de IJssel*
2. *Ongedeeld en inclusief*
3. *Duurzaam en toekomstbestendig*

Om in de toekomst een vitale gemeente te zijn en te blijven dient de woningmarkt voldoende woningen te bieden voor het opvangen van de bevolkingsgroei en de mensen die in Deventer willen wonen. De woningmarkt sluit aan bij de veranderende woonwensen en opgaven en biedt ruimte aan nieuwe en duurzame woonconcepten om kwaliteit te garanderen. Dit betekent ook dat de woningvoorraad past bij de huidige woonwensen, voor meer generaties geschikt is en flexibel is om in te spelen op veranderende woonwensen in de toekomst. De gemeente Deventer streeft naar een energieneutrale vastgoedportefeuille in 2030. Tegelijkertijd wil de gemeente het voor de inwoners mogelijk maken om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen, ook wanneer zorg nodig is.

De gemeente Deventer heeft deze ambities vertaald naar vier belangrijke woonopgaven waar gezamenlijk met de woningcorporaties invulling aan wordt gegeven:

1. *Betaalbaar, compleet en divers*
2. *Goed wonen in wijken en dorpen*
3. *Duurzaam wonen*
4. *Vitaliteit en vernieuwing*

PRESTATIEAFSPRAKEN DEVENTER

De gemeente Deventer heeft in samenwerking met de corporaties Woonbedrijf ieder1, Rentree, DUWO en De Marken meerjarige prestatieafspraken opgesteld op basis van de vigerende woonvisie. De meerjarige prestatieafspraken zijn opgesteld voor de periode 2015-2019 en zijn in 2018 herijkt voor de periode 2019-2022. De meerjarige prestatieafspraken vormen de basis voor de jaarlijkse prestatieafspraken per corporatie.

Deze worden jaarlijks in bestuurlijk overleg vastgesteld en met iedere corporatie gespecificeerd, geactualiseerd, gemonitord en geëvalueerd. De Marken brengt hiervoor jaarlijks een bod uit, gebaseerd op de meerjarige prestatieafspraken.

De verschillende thema's in de prestatieafspraken zijn gebundeld tot de volgende drie onderdelen:

1. *Omvang van de sociale woningvoorraad en doelgroepen*
2. *Leefbare wijken en dorpen*
3. *Kwaliteit en duurzaamheid van (bestaande) woningen*

1.2 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Binnen de gemeente Deventer zijn meerjarige prestatieafspraken opgesteld met de corporaties Woonbedrijf ieder1, Rentree, DUWO en De Marken voor de periode 2015 – 2019 en 2019 – 2022. De meerjarige prestatieafspraken bieden een kader voor de jaarlijkse prestatieafspraken en worden per corporatie jaarlijks gespecificeerd in meetbare doelstellingen. De jaarlijkse prestatieafspraken per corporatie worden geactualiseerd, gemonitord en geëvalueerd en op basis van politieke en/ of maatschappelijke ontwikkelingen waar nodig aangepast. Afwijkingen worden gedurende het lopende jaar gerapporteerd in het Bestuurlijk Overleg Wonen. Gemeente en corporatie hebben per afspraak aangegeven hoe de doelstellingen worden gemonitord. Voorafgaand doet De Marken een bod op de prestatieafspraken waarin het per thema de voorgenomen werkzaamheden aangeeft.

De gemeente Deventer en De Marken hebben ieder kwartaal overleg. Tijdens deze overleggen worden de prestatieafspraken herijkt en de maatschappelijke opgaven geborgd. Over concrete plannen wordt daarnaast met de betrokken portefeuillehouders persoonlijk een afspraak gemaakt.

Om tot integrale prestatieafspraken te komen hebben de Deventer corporaties een voorstel gedaan om de huurdersvereniging meer te betrekken in het voortraject. Dit doen ze aan de hand van een spelmethode waarin de lokale opgave en prioriteiten worden bepaald en inzicht wordt gegeven in elkaars visie en belangen binnen het woondomein. De Marken heeft samen met de gemeente en de huurdersvereniging als gevolg daarvan een zestal thema's prioritering aangebracht. Hieruit ontstond een volgordelijkheid: duurzaamheid, betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid, verbeteren woningen, aandacht voor specifieke doelgroepen. Op basis hiervan zijn per thema diverse concrete maatregelen opgesteld en is een taakverdeling gemaakt.

De visitatiecommissie waardeert ten zeerste het proces rondom het opstellen van de prestatieafspraken. Door de huurdersvereniging in het voortraject te betrekken en actief om te gaan met de input krijgen de prestatieafspraken de juiste lading en ontstaat er breed draagvlak. De gemaakte afspraken zijn vertaald in concrete en meetbare maatregelen en doelstellingen waardoor de voorgenomen werkzaamheden en dito inzet voor zowel de gemeente als De Marken duidelijk is en getoetst op uitvoerbaarheid.

1.3 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie. De commissie beoordeelt deze prestaties met een 7,0 gemiddeld.

De Marken heeft de afgelopen visitatieperiode ruimschoots voldaan aan de gemaakte prestatieafspraken.

THEMA 1: OMVANG VAN DE SOCIALE WONINGVOORRAAD EN DOELGROEPEN

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

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

> De helft van het woningbezit van De Marken betreft nultrede woningen. Daarnaast biedt De Marken aan om domotica toe te passen en heeft het een pilot gedraaid met digitale hulp Anne's. De Marken zet adequaat beleid in op het aanbieden van levensloopbestendige, multifunctionele woningen ten behoeve van het huisvesten van bijzondere doelgroepen.

De prestaties van de Marken evenaren in belangrijke mate de prestatieafspraken. De omvang van de sociale woningvoorraad is op niveau. Helaas is een deel van de nieuwbouw niet tijdig opgeleverd door vertraging in het proces. De Marken zet met haar huurbeleid goed in op het betaalbaar houden van de woningen, conform de prestatieafspraken. De visitatiecommissie kent één pluspunt toe gezien de corporatie op actieve en innovatieve wijze inzet op de huisvesting van bijzondere doelgroepen, en met name het langer zelfstandig thuis wonen stimuleert. Dit doet de corporatie bijvoorbeeld door de inzet van digitale hulp Anne's. Hieronder lichten we per deelthema de prestaties toe.

Omvang sociale woningvoorraad

De Marken heeft met de gemeente Deventer afspraken gemaakt rondom de verkoop, nieuwbouw, sloop en aankoop van woningen voor de jaren 2017 tot en met 2020. Uitgangspunt in de meerjarenafspraken tussen gemeente en de Deventer corporaties is een omvang van de sociale woningvoorraad van de corporaties in Deventer van minimaal 12.000 woningen. Hiervoor dient de woningportefeuille van De Marken licht te stijgen gedurende de visitatieperiode. Onderstaand is toegelicht wat De Marken gedurende de periode heeft uitgevoerd.

De Marken en gemeente Deventer hebben afgesproken dat de corporatie in de jaren 2017 – 2019 jaarlijks één woning verkoopt en geen woningen sloopt. De Marken heeft in 2017 2 woningen uit de bestaande woningvoorraad via reguliere verkoop verkocht. Deze woningen zijn verkocht aan zittende huurders. In 2018 en 2019 zijn geen woningen uit de bestaande woningvoorraad verkocht omdat De Marken genoeg betaalbare huurwoningen in de dorpen wil blijven houden. Wel heeft De Marken in 2018 één woning na terugkoop weer verkocht. Ook zijn drie woningen na terugkoop weer teruggezet in de verhuur. In 2019 heeft De Marken twee woningen teruggekocht via de Koopgarantconstructie VOV en deze ingezet voor de vrije verkoop. Daarnaast is van één woning de Koopgarantconstructie door de huidige eigenaar afgekocht. In 2020 heeft De Marken, conform de prestatieafspraken, 5 woningen gesloopt en 3 woningen verkocht.

De Marken en gemeente Deventer hebben afgesproken dat de Marken in 2019 7 nieuwbouwwoningen oplevert in de kern Bathmen. In 2017 is De Marken gestart met de voorbereidingen van de ontwikkeling van de Bathmense Enk. Dit doet de corporatie samen met Le Clercq Planontwikkeling BV. In 2018 is het concept bestemmingsplan gereedgekomen en in 2019 is de gemeenteraad van Deventer akkoord gegaan. Door vertragingen in het nieuwbouwproces zijn de woningen nog niet opgeleverd. De Marken treft hier echter geen blaam. Oplevering van de woningen in de Bathmense Enk staat gepland voor het eerste kwartaal van 2022.

In 2019 heeft De Marken het beslisdocument vastgesteld voor de aankoop van 24 woningen van Stichting Mooiland in de kern Bathmen. In 2020 heeft De Marken de 24 woningen aangekocht.

Ook heeft De Marken in 2019, conform de prestatieafspraken, 30 woningen overgeheveld van de DAEB-tak naar de niet-DAEB tak om middeninkomens tegemoet te komen. Hiermee wil De Marken de differentiatie en leefbaarheid van dorpen op een hoog niveau houden.

Al met al is de totale woningvoorraad van De Marken gestegen van 975 woningen in 2017 naar 996 woningen in 2020, waarvan 52 niet-DAEB woningen.

Betaalbaarheid

De gemeente Deventer en De Marken hebben afgesproken dat De Marken de huursom jaarlijks met maximaal 1% boven op de inflatie mag laten stijgen. De corporatie kan gebruik maken van de huursombenadering waarbij alle huurverhogingen samen niet boven de 1% plus inflatie mogen uitkomen. Voor de jaren 2017 tot en met 2020 betekende dit een maximale huursomstijging van respectievelijk 1,3%, 2,4%, 2,6% en 2,51% In 2017 bedroeg de gemiddelde huurverhoging 1,05%, in 2018 was dit 1,76% en in 2019 1,97%. Daarmee voldoet De Marken ruimschoots aan de gestelde normen in de prestatieafspraak met de gemeente Deventer.

In de prestatieafspraken hadden gemeente en corporatie ook afgesproken dat De Marken gebruik kan maken van een inkomensafhankelijke huurverhoging, mits de extra inkomsten worden ingezet voor investeringen in de woningvoorraad. De Marken heeft hier geen gebruik van gemaakt gedurende de visitatieperiode.

In Woonkeusverband in de regio Stedendriehoek en in de prestatieafspraken is afgesproken dat de corporaties binnen de gemeente een verdeling in woningaanbod aanhouden op basis van streefhuur van 60% onder de 1^{e} aftoppingsgrens, 20% tussen de 1^{e} en 2^{e} aftoppingsgrens en 20% boven de 2^{e} aftoppingsgrens. Hierbij is een afwijking van 10% mogelijk. In 2017 heeft De Marken 75% van het woningaanbod aan de primaire doelgroep toegewezen. In 2018 was dit 59% en in 2019 53%. Daarmee voldoet De Marken aan de gestelde afspraak Woonkeus Stedendriehoek.

Om te zorgen voor differentiatie van woningbezit in de kernen biedt De Marken ook woningen aan woningzoekenden aan met een middeninkomen. De Marken is namelijk van mening dat het bedienen van een goed functionerend middensegment bijdraagt aan de doorstroming binnen het DAEB-segment. Bovendien bevordert dit de leefbaarheid van de dorpen. Zo heeft De Marken in 2017, conform de afspraken met de gemeente, 30 woningen overgeheveld naar het niet-DAEB segment. De Marken heeft anno 2020 in totaal 52 woningen in het niet-DAEB segment.

Huisvesten bijzondere doelgroepen

Bijna de helft van het woningbezit van De Marken betreft nultrede woningen. Het gaat om 405 nultrede woningen van de 957 huurwoningen. Dit is conform de prestatieafspraken met de gemeente Deventer. De Marken heeft een aantal jaar geleden hier al op geanticipeerd door bij nieuwbouwwoningen de slaapkamer en badkamer op de begane grond te realiseren. Bij andere woningen is dit gerealiseerd door middel van kleine aanpassingen aan de woning. Enkele jaren geleden is De Marken ook begonnen met het bouwen van multifunctionele woningen.

Om langer zelfstandig thuis wonen te stimuleren, hebben de gemeente Deventer en De Marken afgesproken dat De Marken domotica in haar woningen plaatst. Op verzoek en in overleg met de huurder(s) wordt domotica geplaatst. Naast het plaatsen van een standaardpakket zijn op verzoek van een aantal bewoners extra aanvullingen geplaatst. Daarnaast is in 2016 een pilotproject gestart met 2 digitale Anne's, geplaatst bij zorginstellingen. Dit is een digitale hulp die gebruikt kan worden om de zorg te ontlasten. Uit de Pilot is in samenwerking met De Marken, zorginstelling de Parabool en Virtask besloten om in 2017 50 digitale Anne's te plaatsen. Mogelijk worden deze in de toekomst ook ingezet bij huurders van De Marken.

In de prestatieafspraken hebben de Deventer corporaties en de gemeente Deventer de taakstelling huisvesting statushouders verdeeld onder de corporaties. Afgesproken is dat De Marken 6% van de gemeentelijke taakstelling huisvest. De Marken heeft in 2017 5 personen, in 2018 6 personen, in 2019 11 personen en in 2020 5 personen gehuisvest. Daarmee voldoet De Marken aan de gemeentelijke taakstelling. In 2019 heeft De Marken hier zelfs ruimschoots aan voldaan.

De Marken neemt sinds begin 2016 deel aan de afspraken in het convenant 'Bijzondere Bemiddeling', waarin woningen beschikbaar worden gesteld voor bijzondere bemiddeling. Met de gemeente en de andere corporaties is een quotum per corporatie vastgesteld. Voor De Marken is dit vastgesteld op 7%, wat neerkomt op 3 bemiddelingen per jaar. In 2017 zijn twee woningen toegewezen onder directe bemiddeling en is er één woning toegewezen middels het convenant Bijzondere Bemiddeling. In 2018 zijn 10 woningen toegewezen aan urgent woningzoekenden. Er zijn in dit jaar geen toewijzingen onder bijzondere bemiddeling geweest. In 2019 zijn 7 woningen toegewezen aan een urgent woningzoekende en er is één toewijzing onder Bijzondere Bemiddeling geweest. In 2020 zijn geen woningen beschikbaar gesteld voor bijzondere bemiddeling. Doordat er geen of niet genoeg kandidaten vanuit het convenant zijn aangeleverd voor huisvesting in het buitengebied, heeft De Marken niet kunnen voldoen aan het afgesproken quotum.

THEMA 2: LEEFBARE WIJKEN EN DORPEN

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

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

> De Marken zet zich actief in om de leefbaarheid van buurten te verbeteren. Hierbij kijkt de Marken niet alleen naar het vastgoed, maar ook naar de brede zin van leefbaarheid. Zo staan ze dicht bij de huurders, om een gemeenschap te creëren waar problemen vroegtijdig opgelost worden om escalatie te voorkomen.

De Marken evenaart de prestatieafspraken door leefbaarheid te stimuleren dan wel te verbeteren in de wijken en dorpen. Dit doet de corporatie op diverse manieren, waaronder de inzet van sociale teams, inzet van een huismeester, vroegsignalering en buurtbemiddeling. De commissie waardeert dit met een pluspunt. Onderstaand wordt nader ingegaan op de prestaties van De Marken op het gebied van leefbaarheid.

Gemeente Deventer en De Marken hebben afgesproken dat De Marken zich inzet voor de leefbaarheid in wijken en dorpen door middel van buurtbemiddeling, de inzet van een huismeester bij senioren en zorgcomplexen, samenwerkingsverband met stichting Present en diverse leefbaarheidsbijdragen in de dorpen. Hierbij is afgesproken dat de uitgaven binnen de maximale norm per verhuureenheid blijven.

De Marken is met haar jaarlijkse leefbaarheidsuitgaven per verhuureenheid ruim binnen de afgesproken norm conform de prestatieafspraken gebleven. De uitgaven bedroegen in 2017 tot en met 2020 respectievelijk € 70,07, € 70,85, € 69,86 en € 69,61. De uitgaven aan leefbaarheid zijn in de visitatiejaren niet boven het vastgestelde bedrag gekomen.

De Marken zet zich op een aantal punten in voor leefbaarheid in wijken en dorpen:

De Marken merkt dat een aantal huurders het financieel gezien steeds moeilijker heeft. Bij een dreigende huurachterstand, onderneemt De Marken direct actie door op huisbezoek te gaan. Daarnaast neemt De Marken deel aan het convenant Schuldhulpverlening bij huurachterstanden met als doel vroegtijdige signalering van problematische schuldsituaties. Hierdoor neemt onder andere de huurachterstand af.

De Marken neemt deel in Buurtbemiddeling Deventer (BBM), een gezamenlijke voorziening van de gemeente Deventer, de corporaties, politie en Raster. Het biedt een voorziening waar buurtgenoten conflicten met elkaar kunnen oplossen onder begeleiding van buurtbemiddelaars.

Via sociale teams krijgen bewoners snel en makkelijk de juiste ondersteuning. Deze teams opereren in de wijk en kunnen problemen op tijd signaleren. Door de dorpen waar De Marken haar bezit heeft is het Sociaal Team Deventer Buiten het aanspreekpunt. De Marken werkt met de gemeente en zorgaanbieder samen om op wijk-buurtniveau urgente situaties aan te pakken via vroegtijdige signalering van problemen.

De Marken heeft een huismeester die zij inzet voor 50% bij alle seniorencomplexen en de aanleunwoningen De Pellerije, Wissinkhof, Beukenhof, Sequioahof en de Visserhof. Op vaste tijden houdt de huismeester spreekuur voor de bewoners en verricht allerlei voorkomende werkzaamheden zoals tuinonderhoud, gangen schoonmaken, ramen wassen, stoepen vegen en klein onderhoud. Voor de andere 50% draagt de huismeester bij aan het oplossen van klachten en aan mutatieonderhoud in de woningen.

THEMA 3: KWALITEIT EN DUURZAAMHEID VAN (BESTAANDE) WONINGEN

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

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

De Marken heeft in 2017 haar woningbezit naar gemiddeld energielabel B gebracht. Hiermee voldoet het aan de doelstelling. De Marken gaat echter de komende 10 jaar tot 2028 door op de ingeslagen weg en renoveert en verduurzaamt jaarlijks een deel van haar woningbezit. Daarmee laat de corporatie zien vooruitstrevend te zijn.

De Marken laat op verschillende manieren zien voorop te lopen in het verduurzamingsproces. Op gemeentelijk niveau wordt samengewerkt in een projectgroep met als doel Deventer energieneutraal in 2050. In de kern Bathmen is begonnen met het project 'Bathmen van het gas af' waar bottom-up met huurders wijkuitvoeringsplannen worden opgesteld. Bij nieuwbouwwoningen worden innovatieve en duurzame producten toegepast.

Kwaliteit

In de prestatieafspraken is opgenomen dat De Marken jaarlijks planmatig onderhoud uitvoert bij een deel van de woningen uit de voorraad. In respectievelijk 2017, 2018, 2019 en 2020 voert De Marken planmatig onderhoud uit bij 199, 185, 145 en 270 woningen. Een onderdeel van planmatig onderhoud is dynamisch onderhoud. Daarbij kiest de bewoner zelf het moment voor het onderhoud in de woning, waarbij ook comfortverbeteringen en een andere kleurstelling tot de keuzemogelijkheden behoren.

De Marken heeft in 2017 dynamisch onderhoud uitgevoerd bij 32 woningen. Daarnaast zijn er 65 mutaties geweest in het bestaande bezit. In 2018 is er dynamisch onderhoud uitgevoerd bij 44 woningen. Daarnaast zijn er 74 mutaties geweest in het bestaande bezit. In 2019 is er dynamisch onderhoud bij 26 woningen. Daarnaast zijn er 82 mutaties geweest in het bestaande bezit.

De Marken heeft een relatief oude woningvoorraad. Een groot deel van de woningvoorraad van De Marken, 753 woningen, zijn vóór of in 1994 gebouwd. In verschillende woningen komt daardoor nog asbest voor. In 2017 heeft De Marken, conform de prestatieafspraken, voor deze woningen een meterkastkaart gemaakt waarop is aangegeven waar in de woning asbesthoudende materialen aanwezig zijn. De Marken heeft in jaar meerjarenbegroting voor de periode tussen 2017 en 2028 een kostenpost opgenomen voor het verwijderen van asbestdaken van diverse complexen.

Duurzaamheid

De Marken loopt voorop als het gaat om investeringen in energiebesparende maatregelen. In de prestatieafspraken met de gemeente Deventer is afgesproken dat de corporaties hun woningen in de gemeente Deventer in 2025 gemiddeld energielabel B of energie-index 1,41 hebben. De Marken heeft in 2017 voldaan aan deze afspraak. De Marken gaat echter verder met de ingeslagen weg door jaarlijks een deel van de woningvoorraad te renoveren en te verduurzamen. Dit doet de corporatie door oude, niet goed geïsoleerde daken te vervangen door nieuwe daken die optimaal isoleren, isolerende beglazing en het vervangen van oude cv-ketels door hoogrendementsketels. Met de gemeente Deventer is afgesproken dat De Marken in de periode 2017 tot en met 2020 respectievelijk 29, 25, 12 en 15 woningen renoveert.

In 2017 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd bij 8 woningen in Laarmanskamp te Schalkhaar. Deze woningen hebben na de renovatie een label sprong gemaakt van label E naar label A. In 2018 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd bij 13 verouderde huurwoningen aan de Rielerenkweg – Kolkmansweg in Schalkhaar. In 2019 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd aan 12 woningen in Laarmanskamp te Schalkhaar. De woningen hebben na de renovatie een label sprong gemaakt van label D/ E naar label A. In 2020 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd aan 15 woningen aan de Werninkstraat en de Tolnerinksingel te Schalkhaar.

Ook bij nieuwbouw past De Marken duurzame en innovatieve producten toe. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Daken van huizen aan het Mensinksdijkje in Schalkhaar waar betonnen dakpannen CO2 uit de lucht halen.
- Zes huurwoningen aan de Schipbeekweg in Bathmen beschikken over luchtwarmtepompen.
- Achttien nieuwbouwwoningen in de Strepenkamp in Diepenveen hebben drie lagen isolerende beglazing in plaats van HR++-glas.
- De huurwoningen op de Wijtenhorst in Schalkhaar zijn voorzien van zonneboilers.

In 2017 hebben de bestuurders van de Deventer woningcorporaties zich herenigd in een projectgroep, samen met de provincie Overijssel en de gemeente Deventer, om ambities op het gebied van duurzaamheid nader uit te werken. Het resultaat is een routekaart 'Fossielvrij en Betaalbaar Wonen' (FBW) en een gezamenlijke integrale uitvoeringsagenda, waarmee aansluiting wordt gezocht bij de gemeentelijke warmtevisie en transitieplannen voor de verschillende wijken in Deventer. Het doel is om te komen tot een energieneutraal Deventer in 2050. Geplande investeringen en inspanning worden op wijkniveau afgestemd voor een leefbare woonomgeving.

In 2019 is De Marken gestart met het onderzoek 'Bathmen van het gas af'. De Marken heeft eind 2019 een bewonersavond georganiseerd die goed bezocht is. De oogst van die avond is verwerkt tot een inventarisatieverslag van geopperde ideeën. Inmiddels is de projectopdracht en gebiedsafbakening gereed en het plan van aanpak opgesteld. Ook is er door de gemeente een projectleider aangesteld. Aan de hand hiervan kan de werkgroep Noaber energie aan de slag en kunnen bottom-up wijkuitvoeringsplannen worden opgesteld.

1.4 Ambities in relatie tot de opgaven

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

ONDERNEMINGSPLAN 2018-2022

De prestatieafspraken waaraan De Marken zich heeft verbonden, sluiten aan bij het eigen Ondernemingsplan 2018-2022.

Eind 2017 heeft De Marken een ondernemingsplan vastgesteld voor de periode 2018-2022. Hierin beschrijft De Marken haar missie als volgt:

> *"Woonstichting De Marken is een plattelandscorporatie, die midden in de lokale samenleving staat; we voelen ons mede verantwoordelijk voor de lokale leef- en woonsituaties, die zich mede kenmerken door goede, betaalbare woningen en een woonmilieu dat leefbaar is en kansrijk voor verschillende doelgroepen."*

De visie van De Marken betreft:

- Het verhuren en ontwikkelen van sociale huurwoningen en exploiteren van betaalbare huurwoningen van goede kwaliteit.
- Een bijdrage leveren aan de leefbaarheid in alle kernen waarin de corporatie actief is.
- Streven naar diversiteit van het woningaanbod in de dorpen en op gebied van prijsklasse en woningtype.

Op basis van de missie en visie heeft De Marken een aantal strategische doelstellingen geformuleerd:

- De omvang van de woningvoorraad op peil houden;
- De betaalbaarheid van de sociale huurwoningen op peil houden;
- Stimuleren van doorstroming van de zittende huurders;
- Aanbieden van een variëteit aan huurwoningen in kwaliteit en huurprijs voor de primaire doelgroepen en middeninkomens (niet-DAEB);
- De verdere verduurzaming van de voorraad.

In het bereiken van haar missie en visie hanteert De Marken een zestal kernwaarden. Deze kernwaarden vormen de basis voor de manier waarop de corporatie werkt en herkenbaar is:

- Betrouwbaar
- Klantgericht
- Lokaal verbonden
- Resultaatgericht
- Milieubewust
- Innovatief

OORDEEL OVER DE AMBITIES IN RELATIE TOT DE OPGAVEN

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

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

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

De Marken heeft in haar portefeuillestrategie duidelijke verregaande ambities geformuleerd om het woningbezit nog verder te verduurzamen en de betaalbaarheid voor haar huurders te waarborgen door de totale woonlasten beperkt te houden.

In tegenstelling tot de andere Deventer woningcorporaties, is De Marken enkel actief in de kleine kernen van de gemeente. De Marken heeft in haar werkgebied een aantal ontwikkelingen gesignaleerd, die versterkt worden door de rurale impact van het gebied. Zo is er sprake van een voortschrijdende vergrijzing en geringe ontgroening van de bevolking, neemt het aantal (kleinere) huishoudens toe, stijgt het aantal actief woningzoekenden voor een huurwoning, neemt de sociale en financiële problematiek bij huurders toe en heeft het huisvesten van bijzondere doelgroepen meer voorrang.

Dit levert De Marken een aantal uitdagingen op. De corporatie wil een gedifferentieerd woningaanbod aanbieden in de dorpen en de leefbaarheid op hoog niveau houden. Er is groeiende aandacht en inzet voor problematiek in de buurt en De Marken probeert dorpsbinding te stimuleren door inwoners uit de kernen een voorrangspositie te geven op vrijkomende woningen.

Door voortschrijdende vergrijzing en langer zelfstandig thuis wonen, is er behoefte aan steeds meer levensloopbestendige, multifunctionele woningen. Om bovenstaande uitdagingen adequaat aan te pakken, zet De Marken in op de renovatie en verduurzaming van de vastgoedportefeuille en het realiseren van nieuwbouwwoningen aan de Bathmense Enk. Door in steeds meer woningen domotica te plaatsen en woningen multifunctioneel te ontwikkelen, wordt langer zelfstandig thuis wonen gestimuleerd.

De Marken zet in op het investeren in de vergroting van de organisatiekracht door verdere en nauwere samenwerking te zoeken met diverse maatschappelijke organisaties, maar ook met de huurder, gemeente en collega-corporaties. Om de uitdagingen en doelstellingen te realiseren is afstemming en samenwerking met belanghebbenden in het werkgebied namelijk onontbeerlijk.

Perspectief	***Beoordeling volgens meetschaal***			***Gemid-deld cijfer***	***Weging***	***Eindcijfer per perspectief***
Presteren naar Opgaven en Ambities	**Thema:**					
	1	**2**	**3**			
Presteren in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,0	8,0	7,3	75%	**7,2**
Ambities in relatie tot de opgaven				7,0	25%	

Tabel 2: beoordeling Presteren naar Opgaven en Ambities

2 Presteren volgens Belanghebbenden

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie.

De belanghebbenden zijn vertegenwoordigers van:

- Huurdersvereniging De Marken;
- Bewonerscommissies Pellerije;
- Gemeente Deventer;
- Collega-corporaties Rentree en Stichting Eigenbouw;
- Zorg- en welzijnsinstellingen Zozijn, De Parabool en 't Dijkhuis;

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

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

Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden, onthouden zij zich van een oordeel. Paragraaf 2.2 tot en met 2.4 gaan nader in op het (cijfermatige) oordeel van de belanghebbenden.

2.1 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

HUURDERSVERENIGING EN BEWONERSCOMMISSIES

De huurdersvereniging is de lokale overlegpartner van de gemeente en De Marken. Maandelijks vindt afstemming plaats over de lopende zaken zoals de prestatieafspraken, huurbeleid, projecten en begroting. Ook worden jaarlijks in tripartiet overleg de prestatieafspraken besproken en met de gemeente en de huurdersvereniging vastgesteld.

Naast de huurdersvereniging kent De Marken een aantal bewonerscommissies die werkzaam zijn voor de Pellerije, Wissinkhof, Beukenhof, Boschhoekgaarde, Sequioahof en Mensinksdijkje. Met deze commissies wordt overleg gevoerd over onder andere servicekosten, gemeenschappelijke voorzieningen en geleverde diensten van de huismeester.

GEMEENTE DEVENTER

De gemeente Deventer is een belangrijke gesprekspartner voor De Marken op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Gezamenlijk worden jaarlijks prestatieafspraken opgesteld en besproken in overleg. De gemeente Deventer en De Marken werken daarnaast geregeld samen in diverse werkgroepen. Sinds 2017 werkt De Marken in een werkgroep samen met de provincie, de gemeente Deventer en collega-corporaties Ieder1 en Rentree samen om de verduurzaming van woningen en wijken in goede banen te leiden. Ook zitten de gemeente Deventer en De Marken in een werkgroep rondom het project 'Bathmen van het gas af'.

COLLEGA-CORPORATIES

Rentree is een collega-woningcorporatie actief in de gemeente Deventer en onderdeel van de Deventer Woningcorporaties. De Marken en Rentree zitten samen met Ieder1 aan tafel bij het opstellen van prestatieafspraken.

Ieder1 is een collega-woningcorporatie actief in de regio Deventer en Zutphen en onderdeel van de Deventer Woningcorporaties. De Marken en Ieder1 zitten samen met Rentree aan tafel bij het opstellen van de prestatieafspraken.

Op stedelijk en regionaal vlak werkt De Marken binnen samenwerkingsverbanden samen met woningcorporaties Rentree en Ieder1 op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Ook zitten de corporaties met de gemeente aan tafel in het duurzaamheidsoverleg en de projectgroep Fossielvrij en Betaalbaar Wonen (FBW) over de verduurzaming van woningen en wijken.

Stichting Eigenbouw is een collega-woningcorporatie actief in de gemeente Deventer en onderdeel van de Deventer Woningcorporaties. Stichting Eigenbouw is niet betrokken geweest bij het opstellen van de meerjarige prestatieafspraken tussen de gemeente en de Deventer Woningcorporaties. Stichting Eigen Bouw is geen toegelaten instelling en daarom formeel niet gebonden aan de prestatieafspraken.

ZORG- EN WELZIJNINSTELLINGEN

Stichting Zozijn is een zorginstelling in Bathmen die professionele zorg en ondersteuning biedt aan onder andere mensen met een verstandelijke beperking. De Marken en Zozijn hebben contact met elkaar op het gebied van huisvesting en zorg. Zo is er intensief contact over de realisatie van nieuwbouw in Bathmen met een zorgcomponent.

Stichting De Parabool is een zorginstelling in Schalkhaar die kinderen, volwassenen en ouderen met een verstandelijke beperking ondersteunt. De Marken en De Parabool werken samen op het gebied van huisvesting van doelgroepen met een zorgvraag. Zo heeft De Marken cliënten van De Parabool gehuisvest in Wissinkhof in Schalkhaar.

’t Dijkhuis in Bathmen is een woon-, zorg- en dienstencentrum die professionele begeleiding en deskundige zorg en diensten verleend. Op het gebied van toekomstontwikkelingen voor senioren in Bathmen werken De Marken en ’t Dijkhuis samen met de gemeente en marktpartijen om krachten te bundelen in met name de 24-uurszorg.

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden

Gemiddeld scoort een **7,8** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de prestaties op alle thema’s van de prestatieafspraken met een gemiddelde van een 7,8. Vooral op het thema ‘kwaliteit en duurzaamheid van (bestaande) woningen’ scoort de corporatie goed onder haar belanghebbenden. Ook de relatie en communicatie met de corporatie wordt als prettig ervaren door de belanghebbenden. Per thema zijn summier de relevante punten weergegeven uit de schriftelijke enquêtes en gesprekken met de belanghebbenden. Onder de overige belanghebbenden vallen de zorg- en welzijnspartijen en de collega-corporaties.

DE PRESTATIES VAN DE CORPORATIE

THEMA 1: OMVANG SOCIALE WONINGVOORRAAD EN DOELGROEPEN

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

<u>Huurders</u>

Huurders geven aan dat het toewijzen van woningen en nieuwbouwlocaties moeilijk is. In sommige dorpen is de vraag naar woningen groter dan het aanbod. Bouw wordt door de gemeente niet overal toegestaan.

<u>Gemeente</u>

De Marken wijst woningen passend toe en houdt zich aan de gemaakte afspraken voor de verdeling van de huurwoningen in de verschillende prijsklassen die gebaseerd zijn op zo gelijk mogelijke slaagkansen voor de verschillende inkomensgroepen.

Vanuit de vraagkant ziet de gemeente een toenemende behoefte aan betaalbare woningen voor jongeren en kleine huishoudens. Op deze behoefte kan De Marken wellicht met specifieker aanbod inspelen.

Overige belanghebbenden

De Marken probeert daar waar mogelijk haar woningvoorraad levensloopbestendig te maken.

De Marken sluit zich aan bij de gemaakte betaalbaarheidskeuzes binnen Woonkeus Stedendriehoek. Gezien de kwaliteit van het bezit van De Marken (en het hoge aandeel grotere woningen), maakt dat het aanbod bovenmatig interessant qua prijs-kwaliteitverhouding in de regio.

De Marken heeft in de afgelopen jaren onvoldoende nieuwbouwwoningen gerealiseerd of verouderde woningen vervangen in de kern Bathmen. Dit komt echter mede door het gebrek aan ruimte in Bathmen om uit te breiden of te vernieuwen. De gemeente probeert dit met haar beleid op te pakken en te verbeteren.

THEMA 2: LEEFBARE WIJKEN EN DORPEN

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

Huurders

De huurders merken op dat zaken rondom leefbaarheid over de leefbaarheid waakt. De Marken wordt gezien als een 'hoeder'. De huurders geven aan dat ze goed worden betrokken bij leefbaarheidskwesties in de zogeheten leefbaarheidsmonitor. De Marken weet goed wat er speelt in de buurten.

Gemeente

De gemeente is van mening dat De Marken goed op de hoogte is van wat er speelt in de dorpen en bij hun huurders. De Marken levert een bijdrage in de taakstelling statushouders en de afspraken rond uitstroom uit beschermd wonen. Bijna de helft van het bezit van De Marken betreft nultrede woningen. Er is maatwerk mogelijk voor hele specifieke vragen, waaronder in het bijzonder mantelzorgsituaties.

De Marken werkt samen met zorgpartijen zoals bijvoorbeeld Het Dijkhuis in Bathmen (woonzorgcentrum) en Zozijn. Op het gebied van het integreren van wonen-zorg-welzijn en het in beeld brengen van vraag en aanbod, kunnen in Deventer nog stappen gezet worden. Dit gaat in het kader van het opstellen van een gemeentelijke woonzorg-visie ook gebeuren. Hierbij worden de corporaties waaronder De Marken betrokken. Maar de gemeente heeft hier ook een taak in.

Overige belanghebbenden

De Marken stelt zich op als 'hoeder' van de dorpen in de gemeente Deventer. De Marken zet de leefbaarheid voor haar bewoners van de dorpen voorop. Vanuit deze rol brengt De Marken het onderwerp leefbaarheid in de dorpen op de agenda bij de bespreking van de leefbaarheidsmonitor. Zo stelt de Parabool dat de Marken een eigen kookteam opstelt om langs te gaan bij de complexen om in gesprek te gaan en elkaar te ontmoeten.

THEMA 3: KWALITEIT EN DUURZAAMHEID VAN (BESTAANDE) WONINGEN

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 8,0.

Huurders

De huurders zijn tevreden over de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen. Uitgevoerd onderhoud aan de woningen is kwalitatief goed en het proces eromheen wordt als prettig ervaren.

Gemeente

De Marken had als eerste corporatie in Deventer de doelstelling gehaald om het bezit op gemiddeld label B te hebben. De Marken is met de andere corporaties ook betrokken bij de totale opgave om de woningen uiteindelijk fossielvrij te maken. Dit gebeurt via de werkgroep 'Fossielvrij en Betaalbaar Wonen'. De kwaliteit van de woningvoorraad is relatief goed te noemen.

Overige belanghebbenden

De Marken is actief in het verduurzamen van woningen. Daarmee zetten ze goed in op het verlagen van de totale woonlasten.

DE RELATIE EN COMMUNICATIE MET DE CORPORATIE

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 8,0.

In de schriftelijke enquêtes is aan de belanghebbenden gevraagd De Marken in een aantal steekwoorden te typeren. Onderstaand plaatje laat zien dat belanghebbenden De Marken vooral als betrouwbaar, betrokken, transparant en kleinschalig typeren.

Huurders

Het contact met De Marken is goed. Huurders worden op verschillende manieren geïnformeerd, zowel via een huisblad als telefonisch contact. Als er zich problemen voordoen, wordt dit adequaat opgelost. Dit wordt zeer gewaardeerd.

Gemeente

De contacten met De Marken zijn goed en de communicatielijnen op alle niveaus zijn kort. Er wordt snel en adequaat gereageerd op vragen. Ook de samenwerking met de gezamenlijke corporaties en gemeente is goed en collegiaal te noemen.

Overige belanghebbenden

De relatie en communicatie met de corporatie is goed. De lijnen zijn kort en duidelijk. Samenwerking met de directeur-bestuurder is constructief en prettig. Er is altijd bereidheid tot overleg en de corporatie is makkelijk benaderbaar. Afspraken zijn helder en uitvoering hiervan is adequaat.

DE INVLOED OP HET BELEID

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

Huurders

Het concept ondernemingsplan wordt besproken met de huurdersvereniging waarbij vanuit de huurders input kan worden geleverd.

De huurdersvereniging heeft extra aandacht gegeven aan de verhuurbaarheid en de huurprijs van de woningen en aangegeven dat is gebleken dat met name in het hoogste segment niet wordt verhuurd. De Marken heeft deze opmerking meegenomen en vertaald in haar beleid, tot tevredenheid van de huurdersvereniging.

Gemeente

Er zijn veel contactmomenten gedurende het jaar over het beleid van De Marken en de voortgang van de uitvoering van de prestatieafspraken. Onderdeel uitmakend van de jaarlijks terugkerende momenten in het kader van de cyclus van de prestatieafspraken en het jaarverslag. Daarnaast is er maandelijks ambtelijk overleg en zesmaal per jaar een bestuurlijk overleg met alle corporaties en gemeente.

Overige belanghebbenden

Sommige zorg- en welzijnspartijen geven aan dat het niet altijd makkelijk is om invloed uit te oefenen op het beleid van De Marken. Door actiever betrokken te worden kan de positie in de dorpen worden verstevigd en versterkt. Structureel overleg kan hierbij helpen en nuttig zijn.

2.3 Verbeterpunten volgens Belanghebbenden

VERBETERPUNTEN VOLGENS DE HUURDERS

- Geef vervolg aan het ingezette beleid. Probeer zelfstandig te blijven en meer zelfstandig zaken te regelen.
- Wees transparanter door onder andere vaker een nieuwsbrief te sturen.
- Organiseer vaker een bewonersoverleg.

VERBETERPUNTEN VOLGENS DE GEMEENTE

- De gemeente Deventer staat voor een enorme woningbouwopgave welke samen met partners wordt opgepakt. De Marken is hierbij betrokken. Het is belangrijk dat De Marken ook betrokken blijft bij de uitwerking van de ambities en opgaven.
- Veel partners zijn verenigd in Platform Wonen. Gezien het belang van de woningbouwopgave, de ambities en de samenwerking, is het van meerwaarde als De Marken ook lid wordt van Platform Wonen.

VERBETERPUNTEN VOLGENS OVERIGE BELANGHEBBENDEN

- Zoek tijdig de samenwerking met andere corporaties. Bijvoorbeeld rondom verantwoordingsdruk, beleidsontwikkeling, etc. en pak het niet allemaal zelf op als het ook samen kan.
- Ontwikkel een duidelijke visie over de beheersing van je kwetsbaarheid als 'kleine' corporatie met betrekking tot borging van informatie en kennis over klanten en bedrijfsmiddelen, het binden en de ontwikkeling van kwalitatief personeel.
- Probeer identiteit, imago en onderscheidend vermogen te behouden, onder andere door in stand houden van een eigen frontoffice. Zoek samenwerking in de backoffice.
- Betrek partijen om je heen nog meer en actiever bij de totstandkoming van beleid en ga daarover in gesprek. Zo kun je makkelijker samen optrekken, elkaar hepen en ondersteunen waar nodig.
- Blijf altijd proactief de buurt- en wijkvertegenwoordigers opzoeken.
- Maak een plan zodat de corporatie 'toekomstproof' is.

2.4 Mening van gemeente en huurders over kwaliteit en proces prestatieafspraken

Huurders

De prestatieafspraken worden binnen de Stedendriehoek Wonen gedeeld en besproken in een interne vergadering tussen De Marken de huurdersvereniging. Vervolgens vindt overleg plaats met de gemeente en andere woningcorporaties. Daaruit komen actiepunten voort die vervolgens worden besproken tussen De Marken en de huurdersvereniging. De huurders hebben het proces rondom het tot stand komen van de prestatieafspraken als goed ervaren. Door beide partijen zijn de prestatieafspraken tot op detail niveau besproken. Er wordt goed naar elkaar geluisterd.

Gemeenten

De contacten met De Marken en de andere corporaties in Deventer zijn goed en de communicatielijnen zijn kort. De prestatieafspraken worden in gezamenlijkheid gemaakt waarbij we werken op basis van vertrouwen.

De gemeente heeft het proces van de prestatieafspraken de afgelopen jaren samen met De Marken vorm en inhoud gegeven. Er zijn flinke stappen gezet in het vaker voeren van een inhoudelijk gesprek samen met de huurdersvertegenwoordiging. Door deze positieve ontwikkeling worden er over relevante thema's gesproken die zinvol zijn voor alle partijen. Dit wordt als zeer waardevol ervaren door de partijen, omdat hiermee de inhoudelijke discussies worden gevoerd, iedereen goed wordt betrokken in het proces en hiermee de relatie wordt opgebouwd.

Tevredenheid van belanghebbenden		***Huurders***	***Gemeente(n)***	***Overige Belanghebbenden***	***Gemiddeld cijfer***
2.1	**Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties**				
2.1.1	Thema 1: Omvang sociale woningvoorraad en doelgroepen	7,9	7,6	7,7	7,7
2.1.2	Thema 2: Leefbare wijken en dorpen	7,6	7,4	7,7	7,6
2.1.3	Thema 3: Kwaliteit en duurzaamheid van (bestaande) woningen	7,9	8,0	8,0	8,0
Totaal tevredenheid over de prestaties		**7,8**	**7,7**	**7,8**	**7,8**
2.2	Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	8,1	7,8	8,0	8,0
2.3	Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,5	7,8	7,5	7,6
Eindcijfer		**7,8**	**7,8**	**7,8**	**7,8**

Tabel 3: beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

3 Presteren naar Vermogen

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

3.1 Beoordeling van de vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

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

De Marken heeft in haar portefeuilleplan haar vastgoedstrategie gekoppeld aan haar vermogensinzet en beargumenteert hoe ze haar investeringsruimte op de lange termijn kan inzetten op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming en renovatie. Daarmee geeft De Marken invulling aan het realiseren van haar wensportefeuille.

Woonstichting De Marken gebruikt instrumenten, zoals de jaarrekening, de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de kwartaalrapportages en bedrijfswaardemeting voor het meten van haar financiële continuïteit. Er wordt bijgestuurd waar nodig en actief gemonitord.

De visitatiecommissie geeft geen oordeel over de financiële continuïteit van de corporatie. Wel wordt er nagegaan of Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), in de jaren waarop de visitatie betrekking heeft, opmerkingen heeft gemaakt over de financiële continuïteit. Uit de oordeelsbrieven komt naar voren dat de externe toezichthouders geen interventies hebben uitgevoerd omtrent de financiële continuïteit en bescherming van het maatschappelijke vermogen.

Behoudens een eenmalige afwijking van de ICR-ratio in 2019, als gevolg van een vennootschapsbelasting last van circa 3.4 miljoen betrekking hebbend op het boekjaar 2018/2019, voldoet De Marken ruimschoots aan de beoordelingscriteria.

Beoordelingscriteria	Norm DAEB	Norm niet-DAEB	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020
Solvabiliteit	15% (20%) >	40% >	64,47	67,69	69,22	69,18
ICR	1,4 >	1,8 >	2,34	2,46	0,17	2,88
Loan to Value	< 85% (< 75%)	< 75%	29,00	52,24	44,71	46,44
Dekkingsratio	< 70%	< 70%	29,94	25,52	23,54	23,25

De Marken heeft op basis van een adequate vastgoedstrategie en beleid haar vermogen zo optimaal mogelijk ingezet waardoor kan worden voldaan aan haar maatschappelijke opgaven, zoals volgens de visitatiecommissie blijkt uit de financiële meerjarenraming 2020 -2024. Ook blijkt daaruit dat aan de financiële ratio's in de nabije toekomst ruimschoots wordt voldaan. De Marken kiest er bewust voor om niet haar gehele investeringskracht in te zetten, vanwege de noodzaak voor nieuwbouw. De reden hiervoor is het tekort aan grondposities. De gemeente wilde eerst consolideren en stuurt sinds kort pas aan op groei. De Marken kiest daarom om een deel van haar investeringsvermogen voor nieuwbouw in te zetten op het verbeteren van de kwaliteit en het verder verduurzamen van het woningbezit. De commissie is van menig dat de investeringscapaciteit niet bewust bij zichzelf is gehouden, maar dat externe factoren een grotere spelen in het niet benutten van de investeringsmogelijkheden.

Uit de portefeuillestrategie heeft een vertaalslag plaatsgevonden naar de door De Marken gewenste vastgoedportefeuille. In 2018 heeft De Marken haar portefeuilleplan, op basis van het ondernemingsplan, herijkt. Dit plan vormt de basis voor het bereiken van de gewenste vastgoedportefeuille. De Marken geeft haar visie op het woningbezit voor komende 10 jaar. In het portefeuilleplan worden financiële kaders gesteld waarbinnen de gewenste portefeuille dient te worden gerealiseerd. In haar portefeuilleplan heeft De Marken haar vastgoedstrategie en vermogensinzet uitgestippeld. Bij de transformatie naar de wensportefeuille maakt De Marken een keuze tussen vier strategieën: doorexploiteren, renoveren, verkopen of slopen. De verschillende aspecten van de wensportefeuille worden uitgewerkt naar de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. De Marken zet haar vermogen in op de volgende aspecten, te weten, nieuwbouw, huurbeleid, kwaliteit en duurzaamheid.

- **Nieuwbouw:** De Marken richt zich met haar portefeuillestrategie op de nieuwbouw van woningen in met name de kern Bathmen. Het betreft in eerste instantie de realisatie van 14 woningen, maar de ambitie is om in de komende jaren nog eens 15 woningen te realiseren. De Marken heeft dit nog niet ingerekend in haar vastgoedstrategie.
- **Huurbeleid:** De Marken hield ultimo 2017 een percentage maximaal redelijke huur van 67% aan. Op basis van het huurbeleid is dit in 2020 opgelopen tot 85%. De ruimte die hierdoor ontstaat gebruikt De Marken voor mutatieonderhoud, verduurzaming en renovatie van de vastgoedportefeuille, met als doel de totale woonlasten betaalbaar te houden.
- **Kwaliteit:** Ultimo 2017 was de onderhoudstoestand van ruim 20% van het woningbezit redelijk (beperkte onderhoudsbehoefte) tot slecht (grote onderhoudsbehoefte). De Marken streeft naar een goede onderhoudstoestand voor alle woningen voor eind 2027. Daarvoor heeft De Marken een jaarlijks bedrag van circa € 200.000 begroot. Om de gewenste situatie in 2027 te bereiken, verhoogt De Marken dit bedrag jaarlijks met € 300.000. Het gaat hier uiteindelijk om een totaal bedrag van 4.5 miljoen euro.
- **Duurzaamheid:** Het woningbezit van De Marken heeft gemiddeld label B. De Marken wil een deel van haar vermogen inzetten op het realiseren van haar ambities om de woningvoorraad verder te verduurzamen en de totale woonlasten terug te dringen. De corporatie kiest voor haar bestaande voorraad een gefaseerde aanpak met sloop/ nieuwbouw (3.9 miljoen euro), grootschalige renovatie (7.2 miljoen euro) en energieverbetering tot label B (6.7 miljoen euro).

In onderstaande tabel laat De Marken zien hoe zij met haar beschikbare vermogen invulling geeft aan de belangrijkste punten uit haar maatschappelijke doelstellingen. In de periode tot en met 2027 investeert De Marken circa € 23 miljoen in de verbetering van het woningbezit.

Omschrijving	Bedrag € 1.000
Nieuwbouw 17 woningen	3.900
Grootschalige renovatie 131 woningen	7.200
Energieverbeterende maatregelen 25 woningen per jaar	6.700
Aanpak interieur woningen (Keukens, badkamers, toilet)	4.500
Asbestsanering	1.100
Totaal	**23.400**

Uit de financiële analyse in de portefeuillestrategie van De Marken blijkt dat de realisatie van de wensportefeuille haalbaar is. De Marken blijft voldoen aan de eisen en criteria met betrekking tot de financiële parameters.

Perspectief	*Gemiddeld cijfer*	*Weging*	*Eindcijfer per perspectief*
Presteren naar Vermogen			
Vermogensinzet	7,0	100%	**7,0**

Tabel 4: beoordeling Presteren naar Vermogen

4 Governance van maatschappelijk presteren

Het perspectief Governance van maatschappelijk presteren bestaat uit drie onderdelen:

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

4.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing

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

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

4.1.1 Strategievorming

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

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

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

De Marken heeft in de visitatieperiode een duidelijke toekomstvisie geformuleerd op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. De Marken zoekt steeds vaker en intensiever samenwerking binnen haar netwerk ten faveure van de slagkracht en efficiëntie. Met het oog op de uitdagingen uit het ondernemingsplan is dit een positieve ontwikkeling.

In 2017 heeft De Marken haar nieuwe ondernemingsplan voor de periode 2018-2022 opgesteld met daarin de koers voor vijf jaar. In haar ondernemingsplan vertaalt De Marken haar missie en visie in strategische doelstellingen. De strategische doelstellingen zijn gestoeld op de vigerende prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Deventer. In haar portefeuilleplan vertaalt de corporatie de strategische doelstellingen naar doelstellingen voor de vastgoed voorraad. In haar ondernemingsplan licht De Marken ook de belangrijkste uitdagingen voor de komende periode toe aan de hand van een viertal thema's: klant & service, vastgoed, control & financiën en de organisatie. Jaarlijks bekijkt De Marken hoe zij ervoor staat en of de ingeslagen weg nog de juiste is. Waar nodig stelt zij haar beleid bij.

De Marken staat als kleine organisatie dicht bij haar huurders, maar de afgelopen jaren is gebleken dat de schaalgrootte organisatorische kwetsbaarheden met zich meeneemt. Dit werd ook in de vorige visitatie geconstateerd. Daarop heeft de RvC het management gevraagd om een toekomstvisie vast te stellen. In het MT zijn meerdere scenario's, waaronder fuseren, uitbesteden en zelfstandig blijven, besproken. De corporatie heeft daarop besloten dat de zelfstandigheid van De Marken een meerwaarde heeft voor haar huurders. Om haar zelfstandigheid te borgen, zoekt De Marken in haar netwerk naar mogelijkheden om de slagkracht en efficiëntie te vergroten. Een goede manier daartoe is het intensiveren van bestaande samenwerkingen met ketenpartners. De Marken zoekt steeds vaker de samenwerking met huurder, gemeente en collega-corporaties. Met collega-corporaties wordt gekeken naar wederzijds belang om gezamenlijk op te trekken en van elkaar te leren. Dit uit zich in het ontstaat van nieuwe dienstverleningsmodellen en standaarden ter ondersteuning van het uitvoeren van plannen en taken. De Marken zal jaarlijks beoordelen of de ingeslagen weg van zelfstandigheid de juiste is.

4.1.2 Sturing op prestaties

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

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

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

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

> De Marken monitort met enige regelmaat haar rapportages en stuurt waar nodig bij. Tegelijkertijd worden ook beleidsplannen bijgesteld, zoals het portefeuilleplan. Op deze manier blijft De Marken actief bezig met de laatste ontwikkelingen in haar portefeuille.

Driemaal per jaar wordt een rapportage opgesteld over de inhoudelijke en financiële resultaten van de voorgaande periode. In dit verslag wordt ingegaan op de interne zaken, verhuurzaken en kwaliteit van het bezit. De voortgang van vastgoedprojecten wordt besproken. Ook geeft de rapportage zicht op de winst- en verliesrekening, kasstroomoverzicht, liquiditeitenraming en uitgaven aan vastgoedprojecten. Per thema wordt de begroting afgezet tegen de voortgang. De rapportage wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad.

De visitatiecommissie oordeelt dat het monitorings- en rapportagesysteem in de basis staat en dat compleet is. De rapportage geeft beknopt de voortgang weer op het gebied van de volkshuisvestelijke prestaties. De corporatie onderbouwt gemaakte keuzes ook. De commissie mist echter een verdiepingsslag in de rapportage. De mate waarin verantwoording wordt afgelegd voor gemaakte keuzes en eventuele aanpassingen van doelen en ambities ontbreekt. Uit gesprekken maakt de commissie op dat dit wel gebeurt, maar niet consequent wordt vastgelegd. Dit punt heeft De Marken ook benoemd in haar Ondernemingsplan, waar zij de komende jaren inzet op het verder ontwikkelen en implementeren van het stelsel van KPI's waarmee niet alleen de financiële, maar ook de niet financiële ontwikkelingen zichtbaarder worden gemaakt. Hierdoor kan waar nodig eerder worden bijgestuurd. Een uitgebreidere wijze van monitoren en rapporteren helpt de corporatie bij het creëren van transparantie.

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

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

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

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

> De raad van commissarissen stelt zich op als een kritische sparringspartner die zich actief betrekt bij de strategievorming en het doen realiseren van de maatschappelijke prestaties. Met name op gebied van nieuwbouw laat de RvC haar ambities zien. Daarnaast is de RvC op het gebied van huurderscontact makkelijk benaderbaar en aanwezig voor de inwoners uit de dorpen.

De visitatiecommissie heeft in gesprekken met de leden van de raad van commissarissen vastgesteld dat de raad op een adequate wijze betrokken is bij het functioneren van de corporatie.

De formele taken van de RvC zijn op orde. De RvC vervult actief haar maatschappelijke rol en is kritisch op het eigen functioneren. De RvC concludeert dat zij het afgelopen jaar veel aandacht heeft gegeven aan haar toezichthoudende rol en de werkgeversrol. Het functioneren van het eigen team is verbeterd, net als de samenwerking met de bestuurder. De RvC heeft zich op een aantal deelterreinen (KPI's) verbeterd: financiële en volkshuisvestelijke kennis en ervaring.

De RvC heeft in de afgelopen vier jaar een groei doorgemaakt, waaronder het vergroten van haar rol als sparringspartner, maar hier ligt nog wel verbeterpotentieel. Sparren en brainstormen tussen de RvC en de bestuurder en hoofd financiën vindt steeds vaker plaats. Ook staan er vaker inhoudelijke discussiepunten op de agenda. De RvC geeft daarnaast aan ambities hoger te gaan stellen. De RvC heeft in de afgelopen jaren meermaals onderling en met de bestuurder en hoofd financiën gesproken over de mogelijkheden om een groter aanbod aan huisvesting in de regio aan te bieden. De ambities hiertoe zijn groot, maar worden ingeperkt door gebrek aan bouwgrond en trage en voorzichtige planvorming. Men zou hier gedrevenheid en een hands-on mentaliteit wensen. De RvC wordt gestaafd in haar ambitieuze opvattingen wat betreft de behoefte aan nieuwbouw, gezien de aantoonbare grote vraag naar betaalbare en duurzame huisvesting bij de inschrijvingsprocedure voor bouwkavels in het uitbreidingsplan Bathmense Enk II in Bathmen. RvC blijft op zoek naar verdere verbeteringen. Zo meent de RvC dat het fungeren als klankboard voor de bestuurder nog verder kan worden verbreed en verdiept. De inzet van het eigen netwerk biedt hierin mogelijkheden.

De benaderbaarheid van de RvC is goed. Niet zelden worden leden van de RvC door inwoners van de dorpen uit het werkgebied van De Marken aangesproken op zaken als visie op dorpsontwikkelingen en Noaber-energie (werkgroep op het gebied van duurzaamheid in Bathmen).

Gezien de grote betrokkenheid van de RvC is het de uitdaging om hun actieve rol te kunnen blijven behouden en waar nodig te intensiveren en tegelijkertijd de nieuwe bestuurder de ruimte te laten om goed haar rol in te kunnen gaan vullen. Dit vraagt om een nieuw samenspel en heeft impact op de inrichting van het bestuur en de governance. Om goed te weten wat er speelt en leeft binnen de corporatie en het werkgebied is de wens vanuit de RvC om vaker regulier en structureel overleg te voeren met medewerkers. Er zijn op dit moment maar een beperkt aantal informele momenten waarop leden van de RvC medewerkers treffen.

4.3 De beoordeling over de externe legitimering en openbare verantwoording

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

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

4.3.1 Externe legitimatie

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

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

De Marken doet actief aan belanghebbendenmanagement door regelmatig de voortgang en realisatie van prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen te bespreken met haar belanghebbenden. Belanghebbenden worden actief betrokken bij het opstellen van beleid, geleverde input wordt meegenomen en besluiten worden beargumenteerd.

De Marken heeft een heldere visie op wie de belangrijkste belanghebbenden zijn voor de corporatie. In haar ondernemingsplan benoemd De Marken de verschillende samenwerkingsvormen met haar belanghebbenden. Met de huurdersvereniging vindt regelmatig afstemming plaats over de voortgang en realisatie van de prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen. Voor het opstellen van het ondernemingsplan is uitvoerig gesproken met de huurders. Huurders hebben de gelegenheid gekregen om input te leveren. De Marken heeft deze input waar mogelijk geïntegreerd in de definitieve versie van het ondernemingsplan.

Met collega-corporaties en de gemeente Deventer vindt periodiek overleg plaats waarin de prestatieafspraken worden besproken en voortgang wordt geëvalueerd.

Daarnaast werkt De Marken samen met zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeente Deventer op het gebied van schuldhulpverlening, zorgvragen, woonoverlast en buurtbemiddeling. Via sociale wijkteams en Stichting Present krijgen bewoners snel en makkelijk ondersteuning.

De visitatiecommissie concludeert uit gesprekken dat De Marken actief dialoog voert met haar naaste belanghebbenden en geleverde input meeneemt in het opstellen van het ondernemingsplan. In gesprekken wordt wel geconstateerd dat zorg- en welzijnspartijen nog meer de behoefte hebben aan het leveren van een actieve bijdrage aan het ondernemingsplan.

4.3.2 Openbare verantwoording

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

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

Over de voortgang van projecten wordt op actieve wijze gecommuniceerd via (nieuws-) brieven, waarin ook de belangrijkste onderwerpen uit het ondernemingsplan en jaarverslag worden meegenomen. Hierdoor blijven belanghebbenden op de hoogte van ontwikkelingen binnen De Marken.

De Marken legt openbaar verantwoording af over haar presteren via de nieuwsbrief, brieven over zeer actuele zaken en de website. In de brieven worden de belangrijkste onderwerpen uit het ondernemingsplan en het jaarverslag besproken. Hierin wordt onder andere de voortgang van projecten gecommuniceerd.

Op de website staan alle relevante gegevens en informatie voor huurders en woningzoekenden. Hier zijn onder andere het ondernemingsplan en de jaarverslagen te vinden. Het ondernemingsplan geeft inzicht in de missie, visie en doelstellingen van De Marken. Het jaarverslag geeft inzicht in hoeverre afgesproken prestaties zijn bereikt.

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

Tabel 5: beoordeling Governance

Deel 3
Bijlage

Bijlage 1: Gerealiseerde prestaties

PA 2017 | Prestatieafspraken gemeente Deventer 2017

PA 2018 | Prestatieafspraken gemeente Deventer 2018

PA 2019 | Prestatieafspraken gemeente Deventer 2019

PA 2020 | Prestatieafspraken gemeente Deventer 2020

Thema 1: omvang van de sociale woningvoorraad en doelgroepen

<table>
<tr><th>Opgaven</th><th>Prestaties</th></tr>
<tr><td>In de prestatieafspraken zijn per jaar de cijfers voor verkoop, sloop, nieuwbouw en aankoop afgesproken.
<table>
<tr><th></th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr>
<tr><td>Verkoop</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Sloop</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Nieuwbouw</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>7</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Aankoop</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>3</td><td>26</td></tr>
</table>
<u>PA 2017 - 2020</u></td><td>De Marken heeft in de jaren 2017 tot en met 2020 de volgende cijfers gerealiseerd voor verkoop, sloop, nieuwbouw en aankoop.
<table>
<tr><th></th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr>
<tr><td>Verkoop</td><td>2</td><td>1</td><td>1</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Sloop</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>5</td></tr>
<tr><td>Nieuwbouw</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>0</td><td>2</td></tr>
<tr><td>Aankoop</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>3</td><td>24</td></tr>
</table>
De oplevering van nieuwbouw in de Bathmense Enk die gepland was voor 2019 is uitgesteld naar 2022.

Verder zijn in de jaren 2018 en 2019 woningen teruggekocht en vervolgens weer verkocht. Het gaat in 2018 om één woning die na terugkoop weer verkocht is en drie woningen die na terugkoop weer in de verhuur zijn gezet. In 2019 gaat het om twee woningen die zijn teruggekocht via de Koopgarantconstructie VOV.</td></tr>
<tr><td><u>Betaalbaarheid:</u>
Indeling woningvoorraad op basis van streefhuur 2018:
Onder 1e aftoppingsgrens 61%
Tussen 1e en 2e aftoppingsgrens 15%
Tussen 2e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens 24%

Indeling woningvoorraad op basis van streefhuur 2019:
Onder 1e aftoppingsgrens 65%
Tussen 1e en 2e aftoppingsgrens 20%
Tussen 2e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens 15%

Indeling woningvoorraad op basis van streefhuur 2020:
Onder 1e aftoppingsgrens 63%
Tussen 1e en 2e aftoppingsgrens 15%</td><td>In Woonkeusverband in de regio Stedendriehoek en in de prestatieafspraken is afgesproken dat de corporaties binnen de gemeente een verdeling in woningaanbod aanhouden op basis van streefhuur van 60% onder de 1e aftoppingsgrens, 20% tussen de 1e en 2e aftoppingsgrens en 20% boven de 2e aftoppingsgrens. Hierbij is een afwijking van 10% mogelijk. In 2017 heeft De Marken 75% van het woningaanbod aan de primaire doelgroep toegewezen. In 2018 was dit 59% en in 2019 53%. Daarmee voldoet De Marken aan de gestelde afspraak Woonkeus Stedendriehoek.</td></tr>
</table>

Tussen 2e aftoppingsgrens en liberalisatiegrens 22% PA 2018 - 2020	
Voorbereidingsfase ontwikkeling Bathmense Enk is gestart. PA 2017 en PA 2018 De Marken realiseert 15 woningen Bathmense Enk. PA 2019	In 2017 heeft De Marken de ontwikkeling van de Bathmense Enk in Bathmen opgepakt en verder uitgewerkt. Hiervoor is samenwerking gezocht met Le Clercq Planontwikkeling BV, gevestigd in Deventer. De Marken beperkt zich tot haar kerntaken en participeert niet risicodragend in deze ontwikkeling. Le Clercq Planontwikkeling realiseert en ontwikkelt de verdere woningbouwprojecten. In 2018 is de nota van uitgangspunten voor de Bathmense Enk door het college vastgesteld en is er een concept bestemmingsplan gereed gekomen. In 2019 is het bestemmingsplan goedgekeurd door de raad. De nieuwbouw wijk zal in 3 fases tot stand komen (2020 – 2022). In drie jaar tijd worden er 123 woningen gerealiseerd, waarvan 15 woningen in eigendom van De Marken. In het eerste kwartaal van 2021 is de aanbestedingsprocedure afgerond en opdracht aan de aannemer verstrekt. De bouw start in juni 2021 en oplevering vindt in het eerste kwartaal van 2022 plaats. Daarmee heeft De Marken haar afspraken rondom nieuwbouw niet gehaald.
Vanaf 1 januari 2017 is de huursombenadering van kracht, in 2018 wordt voor de huurverhoging ook de huursombenadering toegepast. De Marken gaat, mede in verband met het sociaal huurakkoord, ook in 2018 uit van een jaarlijkse huurverhoging van inflatie + 1%. PA 2018	Vanaf 1 januari 2017 is de huursombenadering van kracht. De huursomstijging wordt bepaald over het kalenderjaar door huurprijsaanpassingen bij de jaarlijkse huurverhoging en bij mutatie in de gereguleerde woningvoorraad. Dit betekent een jaarlijkse huurverhoging van inflatie + 1%. Voor de jaren 2017 tot en met 2020 betekende dit een maximale huursomstijging van respectievelijk 1,3%, 2,4%, 2,6% en 2,51%. In 2017 bedroeg de gemiddelde huurverhoging 1,05%, in 2018 was dit 1,76% en in 2019 1,97%. Daarmee voldoet De Marken ruimschoots aan de gestelde normen.
Bij nieuwbouw en transformatie wordt ingespeeld op de toename van het aantal ouderen en kleine huishoudens. We werken aan een woningvoorraad die voldoende flexibel is om te kunnen inspelen op de veranderende woonwensen vanuit deze groepen. De Marken beschikt reeds over 405 nultrede woningen welke geschikt zijn voor de doelgroep(en). Voor individuele verzoeken is er een WMO-convenant. PA 2017 - 2020	De Marken beschikt over 405 nultrede woningen welke geschikt zijn voor de doelgroep(en). Bij nieuwbouw en transformatie worden woningen multifunctioneel en levensloopbestendig ontwikkeld ten behoeve van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Voor het aanpassen van woningen kunnen huurders terecht bij De Marken conform het WMO-convenant. In 2020 zijn 7 woningen aangepast.
Er is gevarieerd aanbod van middeldure huurwoningen voor de middeninkomens. Om het aanbod te vergroten gaat de gemeentelijke	De Marken heeft als beleid om er ook voor de middeninkomens te zijn. Daarom heeft de corporatie naar aanleiding van de herclassificatie 2017 van en naar onroerende zaken niet-DAEB 30 woningen van het DAEB naar

woningbouwprogrammering uit van tenminste 10% middeldure huur waaraan corporaties kunnen bijdragen. Versterking van het aanbod en variatie van middeldure huurwoningen. De Marken heeft 30 woningen aangemerkt om bij mutatie over te hevelen naar de Niet-DAEB. PA 2019 en PA 2020	het niet-DAEB segment overgeheveld. In totaal beschikt De Marken anno 2020 over 52 niet-DAEB woningen.
De Marken zal het plaatsen van domotica in haar woningen (individueel maatwerk) verder uitrollen i.h.k.v. langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. PA 2017	Om langer zelfstandig thuis wonen te stimuleren, plaatst De Marken op verzoek en in overleg met de huurder(s) domotica in de woning. Naast het plaatsen van een standaardpakket, zijn er op verzoek bij een aantal bewoners extra aanvullingen geplaatst in 2017. Onder de gebruikers zijn oudere mensen die vooral het gevoel van veiligheid belangrijk vinden. Naast het plaatsen van domotica is er in 2016 een pilot project gestart met 2 digitale Anne's, geplaatst bij zorginstellingen. Dit is een digitale hulp die kan zorgen voor structuur in het leven van de cliënten en mede hierdoor de zorg kan ontlasten.
Corporaties dragen, net als in voorgaande jaren, bij aan de taakstelling voor huisvesting van de groep vergunninghouders. PA 2017 - 2020	In 2017 heeft De Marken huisvesting geboden aan 5 personen. In 2018 heeft De Marken huisvesting geboden aan één gezin bestaande uit 6 personen. In 2019 heeft De Marken huisvesting geboden aan twee grote gezinnen, bestaande uit 5 personen en 6 personen. In 2020 heeft De Marken huisvesting geboden aan 5 personen. Daarmee heeft De Marken voldaan aan de jaarlijkse gemeentelijke taakstelling van 6%.
De Marken neemt sinds 1 januari 2016 ook deel in de afspraken Bijzondere Bemiddeling. Het quotum is 48 bemiddelingen waarvan De Marken er 3 op zich neemt. PA 2017 - 2020	In 2017 is er één woning toegewezen middels het convenant Bijzondere Bemiddeling. Een zorginstelling huurt de woning en verhuurd deze aan de cliënt. In 2018 zijn er geen woningen toegewezen onder bijzondere bemiddeling doordat er geen kandidaten voor het buitengebied vanuit het convenant zijn aangeleverd. In 2019 is er één woning toegewezen middels het convenant Bijzondere Bemiddeling. In 2020 is 0% beschikbaar gesteld voor bijzondere bemiddeling. In het werkgebied van De Marken zijn weinig tot geen kandidaten.
Beoordeling: 7,0	

Thema 2: leefbare wijken en dorpen	
Opgaven	*Prestaties*
Buurtbemiddeling, Stichting Present, huismeester bij (senioren-/zorgcomplexen) en div. leefbaarheidsbijdragen in de dorpen. PA 2017 - 2020 De uitgaven blijven binnen de norm van € 127,01 per vhe (2018), € 127, 39 per vhe (2019) en € 129,13 per vhe (2020). PA 2018 - 2020	De Marken werkt met diverse maatschappelijke partners samen om de leefbaarheid in de wijken en dorpen te stimuleren. Samenwerking is er onder andere met het Budget Adviesbureau Deventer (BAD), het Bijzonder zorgteam, Buurtbemiddeling Deventer (BBM), Sociale wijkteams, Stichting Present en het convenant Extreem woonoverlast. Deze samenwerkingen zetten in op het voorkomen van huurachterstand, het helpen van huurders in een zorgwekkende situatie, aanpak van overlastsituaties, oplossen van conflicten, oplossen van vragen over zorg en ondersteuning en het verbeteren van de leefbaarheid en sociale duurzaamheid van de buurt en wijk. De jaarlijkse uitgaven aan leefbaarheid zijn ruim binnen de normen gebleven. Voor de jaren 2017 tot en met 2020 waren de uitgaven respectievelijk € 70,07, € 70,85, € 69,86 en € 69,61.
De Marken probeert in de dorpen zoveel mogelijk een gedifferentieerd woningaanbod aan te bieden op doelgroep- en huurprijsniveau (binnen het bestaand bezit en bij nieuwbouw). De Marken heeft in haar portefeuilleplan (vastgesteld in 2018) haar ambitie voor de komende 10 jaar beschreven. PA 2019 - 2020	De Marken heeft een portefeuilleplan opgesteld voor de periode tot 2027. Hierin heeft zij haar ambities vertaald naar een wensportefeuille op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid. De Marken beschikt over een gedifferentieerd woningaanbod, zodat diverse doelgroepen bediend kunnen worden. De Marken heeft HAT-woningen, (kleine-/grote) eengezinswoningen, nultreden-/multifunctionele woningen, aanleunwoningen en beperkt aantal zorgwoningen. Uit de conclusies van het woningmarktonderzoek in de gemeente Deventer uit 2017 is gebleken dat De Marken over voldoende gedifferentieerde woningen beschikt om de vraag ook in de toekomst op te kunnen vangen.
We zoeken naar mogelijkheden om de leefbaarheid in buurten waar deze onder druk staat, in stand te houden. De corporaties Ieder1, Rentree en De Marken hebben een samenwerkingsconvenant afgesloten met Stichting Present om projecten in woningen van de corporaties uit te voeren en continueren dit samenwerkingsconvenant. PA 2019	Stichting Present is een schakel tussen vrijwilligers welke iets te bieden hebben voor bewoners die dat nodig hebben. De Marken heeft een convenant gesloten met Stichting Present en zal de komende jaren hierin samenwerken op het gebied van verbeteren van de leefbaarheid en sociale duurzaamheid van de buurt en de wijk.
WMO convenant wordt gecontinueerd. Richtlijnen en afspraken in het WMO convenant worden gebruikt bij nieuwbouw, transformatie en renovatie en onderhoudsprojecten.	De Marken neemt deel in het convenant WMO woningaanpassingen met de gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte en vijf andere woningcorporaties (ieder1, Rentree, Mooiland, SallandWonen en Woonzorg Nederland) In 2017 tot en met 2020 zijn respectievelijk 2, 3, 11 en … woningaanpassingen uitgevoerd in het kader van de WMO.

PA 2017 - 2020	
De corporaties worden in 2020 graag nauw betrokken bij en leveren graag hun bijdrage aan de aanpak Buurtmakerij in 2020 ter bevordering van de leefbaarheid. PA 2020	De visitatiecommissie kan hier geen relevante informatie over vinden.
Beoordeling: 7,0	

Thema 3: kwaliteit en duurzaamheid van (bestaande) woningen

Opgaven	*Prestaties*
Kwaliteit en duurzaamheid in bestaande en nieuwe woningvoorraad is het uitgangspunt. Voor De Marken gaat het om de volgende projecten: **2017:** - Planmatig onderhoud: 199 woningen - Renovatie: 29 woningen naar label B (energie-index 1,4) **2018:** - Planmatig onderhoud: 185 woningen - Renovatie/ groot onderhoud: 25 woningen **2019:** - Nieuwbouw: 7 woningen - Planmatig onderhoud: 145 woningen - Renovatie/groot onderhoud: 12 woningen (Laarmanskamp Schalkhaar) **2020:** - Planmatig onderhoud: 203 woningen - Nieuwbouw: 2 woningen - Renovatie/ groot onderhoud: 15 woningen PA 2017 - 2020	De Marken heeft haar bezit sinds 2017 al op gemiddeld label B (nl. energie-index 1,40). In 2017 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd bij 8 woningen in Laarmanskamp te Schalkhaar. Deze woningen hebben na de renovatie een label sprong gemaakt van label E naar label A. In 2018 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd bij 13 verouderde huurwoningen aan de Rielerenkweg – Kolkmansweg in Schalkhaar. In 2019 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd aan 12 woningen in Laarmanskamp te Schalkhaar. De woningen hebben na de renovatie een label sprong gemaakt van label D/ E naar label A. In 2020 heeft De Marken groot onderhoud uitgevoerd aan 15 woningen aan de Werninkstraat en de Tolnerinksingel te Schalkhaar. De Marken heeft in 2017 dynamisch onderhoud uitgevoerd bij 32 woningen. Daarnaast zijn er 65 mutaties geweest in het bestaande bezit. In 2018 is er dynamisch onderhoud uitgevoerd bij 44 woningen. Daarnaast zijn er 74 mutaties geweest in het bestaande bezit. In 2019 is er dynamisch onderhoud bij 26 woningen. Daarnaast zijn er 82 mutaties geweest in het bestaande bezit. De Marken heeft een relatief oude woningvoorraad. Een groot deel van de woningvoorraad van De Marken, 753 woningen, zijn vóór of in 1994 gebouwd. In verschillende woningen komt daardoor nog asbest voor. In 2017 heeft De Marken, conform de prestatieafspraken, voor deze woningen een meterkastkaart gemaakt waarop is aangegeven waar asbesthoudende materialen aanwezig zijn.
Volgens bestaande afspraak is de doelstelling om in 2025 gemiddeld label B te hebben voor	Tijdens het bestuurlijk overleg in februari 2020 van Fossielvrij en Betaalbaar Wonen (FBW) zijn onderstaande afspraken gemaakt en verwerkt en ondertekend in onderstaande kaart.

de corporaties gezamenlijk. In 2017 is een projectgroep Fossielvrij en Betaalbaar Wonen (FBW) opgericht waaraan de Deventer corporaties, gemeente en provincie deelnemen. De projectgroep stelt een uitvoeringsagenda op met als doelstelling om in 2050 een woningvoorraad te hebben die niet meer afhankelijk is van fossiele brandstoffen. We werken aan een fossielvrije en betaalbare woningvoorraad en een klimaatbestendige gemeente. We laten verduurzaming hand in hand gaan met betaalbaarheid, bewustwording en leefbaarheid. PA 2018 - 2020	De stuurgroep bestaande uit: Wethouder gemeente Deventer, projectleider gemeente Deventer en de bestuurders van de Deventer Corporaties: 1. De voorgestelde projecten op de kaart verder uit te voeren. 2. De wijze van organiseren met elkaar op te pakken. 3. Het beschikbaar stellen van bijbehorende middelen voor de uitvoering van dit plan voor 2020-2021. 4. De stuurgroep FBW zal sturing op het programma en vorm en inhoud geven.
In Bathmen is gestart met een onderzoek naar hoe Bathmen er in 2030 uitziet op grond van energie (werkgroep 'Bathmen van het gas af'). PA 2020	In november 2019 is een bewonersavond geweest over Bathmen van het gas af. De eerste ideeën zijn verwerkt in een verslag. De projectopdracht en gebiedsafbakening zijn gereed en het plan van aanpak is opgesteld. Tevens is er door de Gemeente een projectleider aangesteld. Vanwege coronabeperkingen is het moeilijk voor Noaber Energie om aan de slag te gaan bij mensen thuis en mede hierdoor loopt de totstandkoming van de Wijkuitvoeringsplannen (WUP) en het bottom-op proces vertraging op.
Beoordeling: 8,0	

Bijlage 2: Position paper

Woonstichting De Marken

Het werkgebied:
Woonstichting De Marken is werkzaam in de Gemeente Deventer.
Deventer is een gemeente in het zuidwesten van de Nederlandse provincie.
Hierdoor is Deventer de derde gemeente van Overijssel en de op één na grootste gemeente van Salland.
Deventer maakt onderdeel uit van de stedendriehoek Apeldoorn-Zutphen-Deventer.

De stad Deventer kenmerkt zich door een oude historische binnenstad met veel geschiedenis en gebouwen vanuit de 19e eeuw. In de jaren 80- 90 is er veel nieuwbouw gerealiseerd in de Vijfhoek – Colmschate.
Op dit moment is de uitbreiding van Steenbrugge nog steeds in volle gang.
In 1997 zijn de dorpen Schalkhaar, Diepenveen, Lettele en Okkenbroek bij Deventer gevoegd. In 2005 kwam daar Bathmen bij.

De gemeente Deventer telt in 2020 ca. 100.762 inwoners, waarvan ca. 45.987 woningen en 44.803 huishoudens.
In de vijf dorpen bedraagt het aantal huishoudens 7.156.
Schalkhaar: 2.131
Diepenveen: 1.986
Lettele: 615
Okkenbroek: 128
Bathmen: 2.296

Deventer kent 3 corporaties:

- Woonbedrijf Ieder1 met 14.500 wooneenheden, waarvan 6000 in Zutphen
- Rentree met 3800 wooneenheden
- De Marken met 1100 eenheden in de dorpen rondom Deventer

Daarnaast kent Deventer nog de vereniging Eigen Bouw, een niet toegelaten instelling met 800 woningen, die ook haar bijdrage levert aan de sociale huisvesting.

Deventer behoort tot de woningmarktregio Zwolle-Stedendriehoek.
De woonruimteverdeling is in handen van Woonkeus, een samenwerkingsverband ten behoeve van de regionale woonruimteverdeling tussen de deelnemende corporaties in Apeldoorn, Brummen, Deventer, Voorst en Zutphen.

Wie zijn wij:
Woonstichting De Marken is ontstaan vanuit een fusie in 2006 met Stichting Woningbouw Bathmen en is met 1116 verhuureenheden (2020), de volkshuisvester in de dorpen rondom de stad Deventer Het bezit ligt verspreid in vijf kernen, Diepenveen Lettele, Okkenbroek, Schalkhaar en Bathmen. Al deze dorpen hebben een specifiek eigen karakter en vragen om een eigen benadering van de huisvestingsvraagstukken
Als maatschappelijk ondernemer spant De Marken zich in om het woongenot en de leefbaarheid binnen deze kernen in stand te houden en te versterken.

Dit doet De Marken niet alleen. De Marken werkt actief samen met de huurders, de huurdersvereniging, bewonerscommissies, gemeente, plaatselijke politieke partijen, belangenverenigingen en maatschappelijke organisaties. De Marken neemt haar taken serieus en speelt actief in op ontwikkelingen en actualiteiten. Wat we doen, willen we zo goed mogelijk doen. De Marken is blijven investeren in alle dorpen en op welke manier we dat doen is vastgelegd in onze portefeuillestrategie.

Portefeuillestrategie:
In 2018 heeft De Marken het portefeuilleplan vastgesteld voor de periode t/m 2027. In dit plan is de visie van De Marken weergeven voor de komende 10 jaar op het woningbezit in relatie met onze maatschappelijke doelstellingen.

Belangrijk onderdeel van dit plan is de duurzaamheid. De werkzaamheden bestaan vooral uit energetische maatregelen om de woningen minimaal op label B te brengen. Daarnaast worden de woningen tegelijkertijd beoordeeld op ongewenste aspecten ten aanzien van het binnenklimaat. De belangrijkste punten in dit plan betreffen:

- Sloop 17 woningen, vervangende nieuwbouw 19 woningen;
- Nieuwbouw 15 woningen;
- Grootschalige renovatie 131 woningen;
- Energie verbeterende maatregelen gemiddeld 30 woningen per jaar;
- Verbetering interieur van de woning (Badkamers, keukens en toiletten);
- Asbestsanering.

In samenwerking met de Gemeente Deventer en een projectontwikkelaar heeft de Marken, die eigenaar was van 3,5 ha grond in de uitbreidingslocatie Bathmense Enk fase 3 in Bathmen, de grond ingebracht en samen met deze partijen deze nieuwbouwlocatie gaan ontwikkelen, waarbij De Marken 15 huurwoningen in de sociale sector zal gaan realiseren. Uitvoering van deze plannen zullen in voorjaar van 2021 gaan starten. Daarnaast bezit De Marken nog een grondlocatie (2,5 ha) in de Bathmense Enk in Bathmen (fase 4).

Waar staan we als De Marken voor:
De strategische doelstellingen van De Marken zijn als volgt geformuleerd. Hierbij is rekening gehouden met de vigerende prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Deventer.

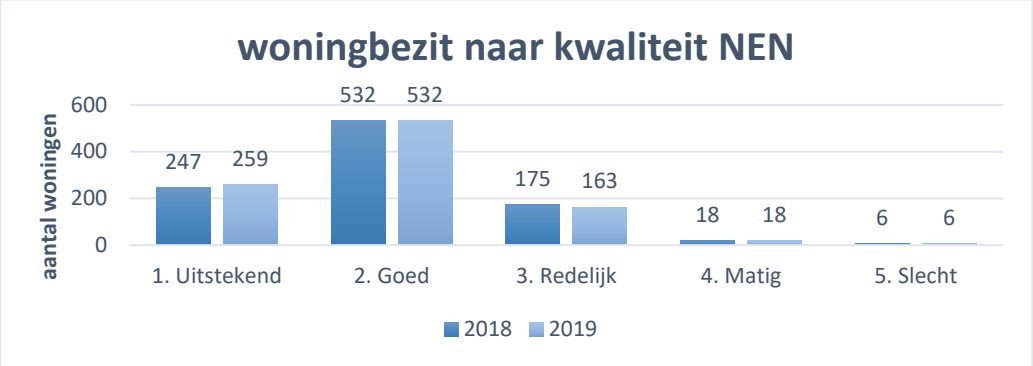
De doelstellingen zijn:

- De omvang van de woningvoorraad op peil houden;
- De betaalbaarheid van de sociale huurwoningen op peil houden;
- Stimuleren van doorstroming van de zittende huurders;
- Aanbieden van een variëteit aan huurwoningen in kwaliteit en huurprijs voor de primaire doelgroepen en middeninkomens;
- Mede werkzaam zijn binnen de niet-DAEB sector om ook in de behoefte te voorzien van de midden inkomens;
- De verdere verduurzaming van de voorraad op basis van het energielabel.

Deze doelstellingen worden door middel van het portefeuilleplan voor zowel de DAEB tak als de niet-DAEB tak vertaald naar doelstellingen voor de vastgoed voorraad.

Ondernemingsplan:
Het ondernemingsplan 2018 - 2022 “De Marken Altijd Thuis” is nog van kracht.

Wat willen we bereiken:
Zoals hierboven al wordt aangegeven wil De Marken zowel mensen huisvesten die moeilijk in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. De Marken heeft daarbij oog voor de draagkracht in de dorpen (noaberzorg) en de portemonnee van de huurder(s). Daarnaast wil De Marken ook mensen huisvesten met een middeninkomen.
De Marken heeft betaalbare huurwoningen (68% max redelijke huur).
De woningen zijn kwalitatief op een goed niveau en volgens de NEN- score als volgt ingedeeld:



De Marken voldoet dan ook nu al aan één van de gemaakte prestatieafspraken met de gemeente, nl. dat in 2024 het woningbezit in Deventer gemiddeld op B niveau moet zijn. Het bezit van de Marken is sinds februari 2017 al gemiddeld op label B, energie-index 1.40.
Als organisatie is De Marken een wendbare, kleine organisatie die dicht bij haar huurders staat. De medewerkers werken met veel plezier bij De Marken, voelen zich betrokken en zetten zich dagelijks met veel passie in voor de huurders in de dorpen.
Stakeholders ervaren De Marken als een toegankelijke, betrokken en meedenkende organisatie en de relatie met de stakeholders is goed te noemen.

We werken samen met de gemeente Deventer en de collega's in de stad aan:
(prestatieafspraken).

- Omvang sociale woningvoorraad en doelgroepen;
- Leefbaarheid;
- Kwaliteit en duurzaamheid.

Waar staan we nu:
De klanttevredenheidscores van onze huurders zijn goed, maar dat wil niet zeggen dat we niet alert moeten blijven. Ten aanzien van het vastgoed heeft De Marken een goed beeld van de kwaliteit en werkt De Marken aan resultaat gericht onderhoud met diverse partners. Ook werkt De Marken in samenwerking met de collega corporaties in de stad aan verschillende wegen die kunnen leiden om de energetische opgave verder op te pakken.
De invoering van de automatisering in de organisatie is verder doorgevoerd, zoals digitalisering van de facturen en Xbis. Daarnaast zal in 2021 de digitalisering van het onderhoud en van de archivering verder worden uitgerold.

Wat hebben we nog te doen:
Er liggen nog de nodige uitdagingen, zoals omschreven in het portefeuille plan met daarbij de opmerking het dilemma tussen (energetische) kwaliteitsverbetering en betaalbaarheid, dit blijft echter een puzzel. Hoe kunnen we, als De Marken toch de ambities verwezenlijken, terwijl de investeringsruimte beperkt wordt. Hoe zorgt De Marken ervoor dat de woningen betaalbaar blijven voor haar huurders.

Daarnaast is de RvC, bezig met de werving van een nieuwe bestuurder, daar de huidige bestuurder per 01-07-2021 met pensioen zal gaan.
Een van de nieuwe taken van de nieuwe bestuurder zal dan zijn het werven van een nieuwe Manager-Control & Finance, daar deze ook heeft aangegeven, gezien zijn pensioen te willen vertrekken.

Woonstichting De Marken.
I. de Negro-Simons, bestuurder

Bijlage 3: Geïnterviewde en geënquêteerde belanghebbenden

Directeur bestuurder

- I. de Negro - Simons

Raad van Commissarissen

- J. H. Blaauw
- H. Dommerholt
- A. Schaap

Managementteam

- J. Kipperman
- E. Timmer-Arents

Gemeente Deventer

- R. de Geest
- K. Schoorlemmer

College corporaties

- J. Huibers (rentree)
- J. Hofman (ieder1)
- A. Nijland (eigenbouw)

Huurdersvertegenwoordiging

- B. Duis
- A. Bolleboom

Bewonerscommissie Pellerije

- B. Middeldor

Zorg- en welzijnsinstellingen

- J. van Beek (het Dijkhuis)
- J. Andriessen (ZoZijn)
- A. Leferink (de Parabool)

Bijlage 4: Bronnenlijst

Algemeen

- Positionpaper

Presteren naar opgaven en ambities

- Ondernemingsplan 2018-2022
- Jaarplannen en begrotingen
- Strategische visie
- Jaarlijks bod van de corporatie aan de gemeente Deventer
- Prestatieafspraken met de gemeente Deventer
- Monitors/ rapportages over de resultaten van de prestatieafspraken
- Woonvisie van gemeente Deventer
- Jaarverslagen 2017, 2018, 2019 met volkshuisvestingsverslagen
- Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid)
- Huurbeleid
- Strategisch voorraadbeleid/ portefeuillestrategie
- Beslisdocumenten over aankoop en renovatie woningen
- Woningmarktgegevens en woningmarktanalyses van het werkgebied
- Relevante lokale, regionale en landelijke convenanten
- Reglement inzake het slopen en treffen van ingrijpende voorzieningen woongelegenheden
- Programma organisatie FBW

Presteren volgens belanghebbenden

- Diverse zienswijzen van gemeente en huurdersorganisaties
- Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Deventer
- Verslagen van overleg met de gemeente en corporaties
- Klanttevredenheidsonderzoeken (KWH) 2017, 2018, 2019 en 2020
- Verslagen van overleg met de Huurdersorganisatie

Presteren naar vermogen

- De oordeelsbrieven van Autoriteit woningcorporaties
- WSW: cijfermatig perspectief en de uitslagbrief jaarrekeningen en jaarverslag
- Jaarrekeningen 2017, 2018, 2019 en 2020 en jaarverslag
- (Meerjaren-)begrotingen en financiële meerjarenramingen
- Tertiaalrapportages
- Van accountant; managementletters, verslagen en brieven
- Treasurystatuut
- Treasuryrapportage
- Aanbestedingsbeleid
- Investeringsstatuut
- Reglement financieel beleid en beheer

Governance

- Documenten over alle opgaven
- Documenten over toezicht, inclusief agenda
- Notulen vergaderingen RvC
- Besluitenlijst RvC
- Zelfevaluaties

Bijlage 5: De meetschaal

Rapportcijfers

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

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

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

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

Referentiekader voor plus- en minpunten

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

PLUSPUNTEN

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

MINPUNTEN

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

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

Bijlage 6: De vier perspectieven toegelicht

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

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

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

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

Ambities

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

Presteren volgens belanghebbenden

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

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

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

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

Presteren naar Vermogen

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

Governance van maatschappelijk presteren

Bij Governance ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. Daarnaast is er sprake van ontdubbeling: de punten die de Aw (Autoriteit woningcorporaties) sinds 2015

toetst (zoals samenstelling raad van commissarissen, zelfevaluatie) en de toets op de Governancecode worden niet meer door de visitatiecommissie beoordeeld. De commissie vormt zich een oordeel over:

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

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

Bijlage 7: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE

Ellen Olde Bijvank is breed bedrijfskundig opgeleid. Na zes jaar manager te zijn geweest in de zorg, ondersteunt zij de afgelopen twintig jaar organisaties in het maatschappelijke middenveld. Zij heeft acht jaar als senioradviseur voor het adviesbureau Quintis gewerkt - vooral werkzaam binnen de volkshuisvesting - en werkt de laatste zes jaar als zelfstandige.
Haar opdrachtgevers zijn woningcorporaties, zorgorganisaties, gemeenten en landelijke belangen- en koepelorganisaties, waaronder Autoriteit Wonen (het voormalige CFV), Vereniging Nederlandse Gemeenten, Nederlandse Zorgautoriteit, Actiz en Platform31.
Zij heeft ruime ervaring opgedaan op het gebied van 'Vastgoed en Wonen', organisatieveranderingen en governance.

De afgelopen tien jaar heeft zij meerdere corporaties ondersteund bij het opstellen van het ondernemingsplan en het strategisch voorraadbeleid. Verder heeft zij nieuwbouwinitiatieven begeleid en markt- en haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd. Ellen is naast lid van de raad van commissarissen bij een woningcorporatie ook toezichthouder bij andere maatschappelijke organisaties.

Het laatste decennium heeft zij zichzelf bovendien verder ontwikkeld tot specialist op het gebied van governance- en bestuursvraagstukken. Zij heeft inmiddels vele raden van commissarissen begeleid bij hun zelfevaluatie.
Tot slot publiceert zij frequent over haar vakgebied en treedt regelmatig op als zowel dagvoorzitter van bijeenkomsten, als gastspreker.

Dit zeggen klanten over haar:

- Is laagdrempelig en weet mensen en groepen te enthousiasmeren;
- Is prikkelend/daagt uit en is tegelijkertijd pragmatisch;
- Is inhoudelijk deskundig, waardoor zij goed kan doorvragen en is in staat informatie op een overzichtelijke manier te presenteren.

Uitgevoerde visitaties:

- Stichting Woonvisie te Ridderkerk
- Rentree te Rentree te Deventer
- WormerWonen te Wormer
- Kleurrijk Wonen te Tiel

drs. S. (Stefanie) Vrieze

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

Huidige werkzaamheden zijn onder meer:

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

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

Uitgevoerde visitaties:

- Woningbouwvereniging Beter Wonen te Hippolytushoef
- Wonen Midden-Delfland te Midden-Delfland
- IJsseldal Wonen te Twello
- De Goede Woning te Rijssen

Mr. ing. R.W.M. Den Teuling

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

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

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

Drs A.A. (Guus) Verduijn

Guus Verduijn heeft planologie (1975) en sociologie (1976) gestudeerd aan de Universiteit van Utrecht. Na zijn afstuderen heeft hij eerst anderhalf jaar als staflid aan het instituut voor planologie van diezelfde universiteit gewerkt. Daarna heeft hij ruim acht jaar gewerkt bij de Rijksplanologische dienst en was hij tevens politiek actief als adviseur van wethouders volkshuisvesting en stadsvernieuwing van gemeenten met meer dan honderdduizend inwoners. In deze beide hoedanigheden heeft hij mede vormgegeven aan het landelijk strategisch beleid op het gebied van de ruimtelijke ordening en de stadsvernieuwing.

Daarna is Guus overgestapt naar de gemeente Utrecht waar hij het gemeentelijk beleid heeft mogen voorbereiden en uitvoeren op het gebied van de stadsvernieuwing, de stadsuitbreiding met Leidsche Rijn, de reconstructie van het stationsgebied en het grond- en vastgoedbeleid. Ook is er onder zijn leiding samen met de Utrechtse woningcorporaties een strategische overeenkomst gesloten over de aanpak van de naoorlogse wijken. Hij was binnen de gemeente onder meer directeur van vier gemeentelijke diensten. De laatste tien jaar van zijn arbeidzame leven is Guus directeur en bestuurder van een landelijke woningcorporatie geweest.

Naast zijn betaalde werk heeft hij ook altijd vrijwilligerswerk verricht op het terrein van cultuur, sport en zorg.

Momenteel is Guus met pensioen en is hij onder meer toezichthouder bij een drietal organisaties, adviseur bij een aantal burgerinitiatieven voor zorgopvang, lid van een beleggingscommissie van een fonds in zorgvastgoed, penningmeester van een fonds voor wetenschappelijk psychiatrisch onderzoek en voorzitter van een opleiding voor topsporters.

Guus heeft een ruime en langdurige ervaring op het gebied van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en ontwikkeling en beheer van (zorg)vastgoed. Hij is deskundig, analytisch en zowel strategisch als verander technisch sterk. Hij heeft zowel oog voor resultaten als sociale verhoudingen binnen organisaties. Ook kent hij als geen ander het speelveld waarbinnen corporatie moeten bewegen. Als visitator kan hij op al deze terreinen inzicht geven wat er al bereikt is en waar verbetermogelijkheden liggen.

A. Onafhankelijkheidsverklaring bureau

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

Odijk *10 december* *Daniël Koningen, voorzitter Procorp*

B. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

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

Odijk *10 december* Ellen Olde Bijvank, voorzitter

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

Odijk *10 december* Stefanie Vrieze, algemeen lid

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

Odijk *10 december* Ingrid den Teuling, secretaris

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

Odijk *10 december* Guus Verduijn, algemeen lid II