



Maatschappelijke visitatie

Woonstichting De Marken

Rotterdam, 21 juni 2025

Datum volgende visitatie: 4 augustus 2029

Maatschappelijke visitatie

Woonstichting De Marken

2021 tot en met 2024

Opdrachtgever:

Woonstichting De Marken

Visitatiecommissie:

Bart Witmond
Marieke Kalkman
Robert Kievit
Evelien Hense

Rotterdam, 21 juni 2025

Volgende visitatiedatum: 4 augustus 2029



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie.....	5
Visitatie in één oogopslag	9
1 Maatschappelijke waarde	10
2 Maatschappelijke verankering.....	20
3 Besturing.....	24
4 Maatschappelijke capaciteit	27
A Bestuurlijke reactie	30
B Gesproken samenwerkingspartners.....	32



Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De maatschappelijke visitatie van Woonstichting De Marken

Woonstichting De Marken heeft Ecorys in 2024 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2021 tot en met 2024. Deze sluit aan op de voorgaande visitatie die in 2021 is uitgevoerd voor de jaren 2017 tot en met 2020.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Woonstichting De Marken, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie en een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een oordeel voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijfpuntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Erwin van Proosdij voor de prettige samenwerking.



Position paper

De Marken heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

Inleiding

In deze position paper gaan we vanuit onze missie, visie en doelen in op waar we nu staan, wat goed gaat en wat beter kan. We beschrijven wat we bereikt hebben op de vier visitatievelden en wat we de komende periode nog willen bereiken. Ook gaan we in op hoe we de lessen uit de vorige visitatie in praktijk hebben gebracht en welke leervragen en verantwoordingspunten van belang zijn in deze visitatie.

Woonstichting De Marken

Woonstichting De Marken is ontstaan vanuit een fusie in 2006 met Stichting Woningbouw Bathmen en is met 1165 Woningen en 163 overige verhuureenheden (31-12-2023), de volkshuisvester in de dorpen rondom de stad Deventer. Het bezit ligt verspreid in vijf kernen, Diepenveen Lettele, Okkenbroek, Schalkhaar en Bathmen.

We werken met 15 medewerkers nauw samen met onze Huurdersvereniging, de plaatselijke belangenorganisaties in de dorpen, de gemeente Deventer, de beide andere corporaties in Deventer, Stichting Eigen Bouw, maatschappelijke (zorg)partners en onze regionale partners binnen Woonkeus Stedendriehoek.

Missie, visie en doelen

Onze strategische koers 2023 - 2027 "Samen Duurzaam Wonen" is o.a. tot stand gekomen na gesprekken met onze stakeholders en partners. Daarin hebben we opgehaald hoe zij de toekomst van het wonen in de dorpen zien en welke rol en taak zij voor De Marken zien.

Waar staan we nu?

Leefbaarheid en klantgerichtheid

Op het thema "Leefbaarheid en klantgerichtheid" zien we dat de klanttevredenheid in de jaarverslagen 2021, 2022 en 2023 niet voldoet aan onze ambitie om gemiddeld een 8 te realiseren. Ook zien we dat de klanttevredenheid in 2022 en 2023 ten opzichte van 2021 gedaald is. We werken momenteel gericht aan verbetering van de klanttevredenheid om deze weer op het gewenste niveau krijgen. Op het gebied van leefbaarheid hebben we stappen gezet om meer aan preventie en nazorg te doen.

We zijn met een tweetal zorgpartners (Carinova en 't Dijkhuis) een samenwerkingsovereenkomst aangegaan om bestaande woningen of appartementen, die in hoge mate geschikt zijn voor senioren met een zorgvraag, op zorgindicatie toe te kunnen wijzen. Op deze manier werken we samen om de vergrijzing en de toename van zorgvragen van ouderen op te vangen, hetgeen ten goede komt aan de leefbaarheid. Met deze samenwerkingsovereenkomst hebben we tevens een stap gezet om de bestaande portefeuille zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de vraag en de behoefte.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Om de druk op de woningmarkt op te vangen voegen we nieuwe woningen toe aan ons bezit. In onze strategische koers hebben we een ambitie opgenomen die in lijn is met de groeidoelstelling van de gemeente Deventer. Momenteel werken we concreet aan diverse nieuwbouwprojecten. In onze visie hebben we opgenomen dat we dé sociale verhuurder in de dorpen van de gemeente Deventer zijn. Dat heeft er in 2023 o.a. toe geleid dat we 148 woningen en 26 garages in Schalkhaar van ieder1 hebben aangekocht. Voor ieder1 was het van belang om haar inspanningen nog meer te gaan concentreren op de stad en voor De Marken een kans om onze positie in de dorpen te verstevigen.

De jaarlijkse huurverhoging wordt conform de Nationale Prestatie Afspraken (NPA) toegepast wat per saldo heeft geleid tot een verlaging van onze totale huursom met 2,01% in 2023 t.o.v. 2022. In ons huurbeleid volgen we de (prestatie)afspraken met de gemeente en Woonkeus Stedendriehoek om woningen volgens de 60-20-20-verdeling aan te

bieden. Op deze manier bieden we een evenwichtig aanbod aan de verschillende inkomensgroepen.

Verduurzamen

We zetten projectmatig en bij mutatie in op het beperken van de warmtevraag en lokaal duurzaam opwekken. Beide invalshoeken dragen ook bij aan de betaalbaarheid van de woonlasten. Met ingang van 2024 wordt de beoogde intensivering op verduurzaming behaald. In Deventer werken we samen met de gemeente, de andere corporaties en de netbeheerder aan Fossielvrij en Betaalbaar Wonen (FBW). In deze samenwerking bundelen we de krachten en maken we samen keuzes om gericht aan de slag te gaan. Voor een van de dorpen is inmiddels een dorpsuitvoeringsplan (DUP) opgesteld en wordt met de betrokken partners gewerkt aan realisatie.

Financiële koers

De financiële positie van De Marken voldoet ruimschoots aan de financiële ratio's. In onze strategische koers hebben we opgenomen dat we onze gezonde financiële positie koesteren, maar toch onze middelen gaan aanwenden om in maatschappelijk opzicht meer te presteren. We zoeken de grens meer op zonder onze financiële positie in gevaar te brengen. Om dit goed te monitoren hebben we ons risicomanagement geactualiseerd en werken we met een realistische begroting, waarin we ook een aantal "wat als scenario's" opnemen. Twee maal per jaar rapporteren we een actualisatie van onze financiële ratio's. Op deze manier hebben we goed in beeld wat zou kunnen gebeuren en hoe we daar op tijdig kunnen bijsturen.

Wat gaat goed en wat kan beter?

We zijn een organisatie van doeners die verbonden zijn met onze huurders, met onze woningen en met De Marken. We weten van aanpakken en reageren adequaat op vragen van huurders. Onze woningen staan er goed bij en daar zijn we trots op. Op financieel en administratief gebied hebben we onze zaakjes goed voor elkaar, getuige de bevindingen van de accountant, Aw en WSW.

Het feit dat we doeners zijn en van aanpakken weten maakt ook dat we moeten leren om soms even stil te staan en de situatie te analyseren. Om dan vanuit een goede analyse verbeteringen aan te brengen die herhaling voorkomen. We willen ons ook verder ontwikkelen op IT gebied om processen efficiënter en effectiever te laten verlopen. Dit helpt ook om meer inzicht te krijgen in hoe we onze klanttevredenheid kunnen verbeteren. Daarnaast willen we meer gebruik maken van data bij de ontwikkeling, monitoring en evaluatie van beleid.

De vier visitatievelden

Maatschappelijke waarde: Wat doet de corporatie?

We zijn dé sociale verhuurder van woningen in 5 dorpen van de gemeente Deventer. Ons bezit bestaat voornamelijk uit DAEB woningen en een beperkt aandeel niet DAEB woningen. Daarnaast bezitten en verhuren we in beperkte mate MOG, ZOG, BOG en garageboxen. We onderhouden en verduurzamen ons bestaande bezit, zetten ons in voor de leefbaarheid in de dorpen en werken we aan nieuwbouw. We dragen bij aan de leefbaarheid in dorpen en huisvesten bijzondere doelgroepen en statushouders. Hiermee vervullen we onze brede maatschappelijke taak zoals we deze zien vanuit de woningwet.

Maatschappelijke verankering: Hoe verbonden is de corporatie?

Ons werk doen we samen met huurders, bewonerscommissies, de Huurdersvereniging, lokale plaatselijk belangorganisaties, zorg- en welzijn partners, de beide andere corporatie, Stichting Eigen Bouw, de gemeente Deventer, de provincie Overijssel en de woningcorporaties binnen Woonkeus Stedendriehoek. We bekijken telkens hoe we onze rol invullen. Dit kan variëren van het bieden van een luisterend oor tot meehelpen, tot initiatief nemen en de kar trekken. Daarbij moeten we soms onze eigen grenzen bewaken in wat we qua capaciteit of vanuit regelgeving kunnen waarmaken.

Besturing: Hoe doet de corporatie het?

De totstandkoming van de strategische koers is een voorbeeld van hoe we om ons heen kijken, partners en belanghebbenden bevragen om daar vervolgens onze opgave uit te distilleren. Daar waar mogelijk en gewenst

organiseren we zowel intern als extern inspraak en betrokkenheid alvorens we een besluit nemen en tot uitvoering over gaan.

Maatschappelijke capaciteit: Is de corporatie toegerust voor de opgave?

We benutten onze gezonde financiële positie om onze maatschappelijke prestaties te verhogen en blijven inzetten op structurele samenwerkingen met partners. We gaan door op de ingezette lijn m.b.t. organisatieontwikkeling en zijn alert op onze kwetsbaarheden.

Wat willen we de komende periode nog bereiken?

In de komende periode gaan we verder aan de slag om de ambities die we in de strategische koers 2023 – 2027 hebben opgenomen te realiseren. We blijven ook alert op ontwikkelingen die gaande zijn om ons waar nodig aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Lessen uit de vorige visitatie

De visitatiecommissie was in de vorige visitatie van mening dat de schaalgrootte van de organisatie kwetsbaarheden met zich mee brengt. Daarnaast vond de visitatiecommissie dat De Marken de samenwerking met partners wat meer structureel kon vormgeven. O.a. om de kwetsbaarheden op te vangen zijn we meerdere structurele samenwerkingen aangegaan met o.a. aannemers en zorgpartners. Het feit dat we de flexibele schil hebben uitgebreid draagt hieraan bij. Ook nu zijn de prestaties over de gehele linie nog steeds goed te noemen en ervaren we een vergelijkbaar breed draagvlak bij belanghouders voor onze zelfstandige positie. De bevindingen van de Autoriteit woningcorporaties en het WSW zijn positief en geven geen aanleiding de zelfstandigheid ter discussie te stellen.

De visitatiecommissie wees in de vorige visitatie verder op het feit dat de bestuurswissel en het aantrekken van een nieuwe financiële manager hoe dan ook impact hebben op de kleine organisatie, de organisatie-inrichting en de samenwerking met de RvC. We hebben een organische ontwikkeling van de organisatie ingezet, met behoud van het goede en op een aantal onderdelen verbetering en ontwikkeling. Deze aanpak heeft ertoe geleid

dat er voldoende stabiliteit bleef en de impact van de personele wisselingen in het management voor de organisatie behapbaar waren. De visitatiecommissie zag in de vorige visitatie, gezien de grote betrokkenheid van de RvC, een uitdaging om hun actieve rol te kunnen blijven behouden, waar nodig te intensiveren en tegelijkertijd de nieuwe bestuurder de ruimte te laten om goed haar rol in te kunnen gaan vullen. De RvC heeft haar wijze van toezichthouden, parallel aan de organisatieontwikkeling, doorontwikkeld en is daarbij iets meer op afstand gaan staan zonder in te leveren op betrokkenheid. De bestuurder ervaart voldoende ruimte en waardeert de positief kritische toetsende- en klankbordrol die de RvC vervult.

Leervragen en verantwoordingspunten die van belang zijn in deze visitatie

De leervragen die we t.b.v. deze visitatie hebben zijn:

- Zijn de leerpunten uit de vorige visitatie adequaat opgevolgd?
- Hoe wordt onze inzet op samenwerking gewaardeerd door onze huurdersvereniging, belanghouders en partners?
- Hoe wordt de voortgang op de uitvoering van onze strategische koers 2023 - 2027 gewaardeerd door onze huurdersvereniging, belanghouders en partners?



Recensie



Noaberschap als kernwaarde

“Beter een goede buur, dan een verre vriend” is een Nederlands gezegde dat leeft in Salland; in één woord ‘Noaberschap’. De Marken geeft dat begrip inhoud met ontmoetingsruimten voor bewoners en andere dorpingen. Voorbeelden daarvan zijn het Noaberhuus (Okkenbroek), de Pellerij en ‘t Weterman (Diepenveen) en de sportvoorziening Haarhuus (Schalkhaar). De Marken is een corporatie die de leefbaarheid in de dorpen als uitgangspunt heeft. Elk van de vijf dorpen, waar de Marken actief is, kent een eigen achtergrond en cultuur. Bewoners hechten aan het specifiek dorps karakter en willen elkaar ontmoeten om samen dingen te doen en problemen te delen en op te lossen. De Marken is betrokken bij de bewoners en de medewerkers kennen de meeste huurders bij naam en weten wat bij hen leeft.

De opgave voor de samenleving in de dorpen en de rol die De Marken kan spelen, verandert. Zo is bijvoorbeeld de basisschool in Okkenbroek gesloten. Dat betekent niet alleen iets voor de leerlingen, die nu buiten het dorp een school moeten vinden, maar het neemt ook een ontmoetingsruimte voor ouders weg. En niet alleen de scholen verdwijnen, ook andere voorzieningen als de supermarkt, de frietkraam, de bibliotheek en de kroeg sluiten in verschillende dorpen. Tegelijkertijd zijn er ook particuliere initiatieven om noaberschap in te vullen, zoals ‘Dorpshuis Ons centrum’ in Okkenbroek. Dan is de vraag of De Marken een eigen voorziening open moet houden, en zo ja hoe. De mate waarin De Marken middelen moet blijven steken in maatschappelijke voorzieningen in de dorpen is afhankelijk van de maatschappelijke waarde van de voorzieningen en de kosten die gemaakt moeten worden voor beheer en onderhoud van het gebouw en de exploitatie van de activiteiten. De keuze om een maatschappelijke voorziening te sluiten of te openen, is een delicaat vraagstuk in de dorpen, waarbij goed overleg met de inwoners nodig is om de juiste keuzes te maken. Met een beroep op noaberschap zouden partijen samen de benodigde voorzieningen kunnen financieren.

Vier corporaties werken als goede burens

De Marken is één van de vier lokale woningcorporaties van Deventer en onderscheidt zich door uitsluitend in de dorpen te werken. De andere en in omvang grotere corporaties zien de Marken als een gelijkwaardige corporatie met eigen kwaliteiten. Ook de Stichting Eigen Bouw, die woningen in de middenhuur aanbiedt, overlegt op reguliere basis met de Deventer corporaties. De Marken stelt zich als noaber op in de relatie met deze woningcorporaties en Eigen Bouw op. Alle partijen willen samenwerken, waarderen elkaars sterke punten en verdelen de opgaven onder elkaar. Een goed voorbeeld is de overname van 148 woningen en 26 garages in Schalkhaar van Lederl door De Marken. Lederl is een grotere corporatie en heeft de woningen in Schalkhaar verkocht omdat deze beter passen in de portfolio van De Marken als corporatie van de dorpen. De overname is door de huurders en de gemeente positief beoordeeld. Dat er zoveel vertrouwen in de kennis en kunde van De Marken is, blijkt ook uit het feit dat Lederl aan De Marken heeft gevraagd op welke wijze zij buurt- en wijkgericht werken met een combinatie van professionals en vrijwilligers. Die aanpak is overgenomen. En omgekeerd werkt De Marken samen met andere corporaties op het gebied van digitalisering van werkprocessen en nieuwe ICT-systemen. De samenwerking met de regionale corporaties in de Stedendriehoek kan nog verder worden verdiept.

Een leergierige organisatie

De visitatiecommissie heeft De Marken leren kennen als een corporatie, die graag wil leren en de lessen in de praktijk brengt. In de position paper is als leervraag opgenomen of de verbeterpunten van de vorige visitatie adequaat zijn opgevolgd. De visitatiecommissie constateert dat de lessen uit de vorige visitatie zijn opgepakt. Het gaat daarbij om de organisatorische kwetsbaarheden van een kleine corporatie. De commissie vond toen dat periodieke herijking op het zelfstandig willen voortbestaan van belang is om de kwetsbaarheden goed in het vizier te houden. Ook heeft de vorige visitatiecommissie enkele verbeterpunten meegegeven: de wisseling van bestuurder en nieuwe financiële manager, die vraagt om nieuwe inrichting van de organisatie en samenwerking met de Raad van Commissarissen. Ten tweede wordt een aantal punten meegegeven voor verdere professionalisering, waaronder analyses/evaluaties van samenwerking met partijen, de bestedingsruimte, grondposities en assetmanagement.

Het zelfstandig functioneren van De Marken als kleine corporatie is een prestatie op zich. De huidige visitatiecommissie heeft van alle samenwerkingspartners positieve signalen gekregen over hoe De Marken functioneert. Zo geeft de gemeente Deventer aan dat in het overleg tussen de gemeente en de corporaties iedereen gelijkwaardig is. De inbreng van De Marken is op een vergelijkbaar niveau als de grotere corporaties. Met een flexibele schil heeft De Marken een van de oplossingen gevonden voor de kwetsbaarheid van een kleine organisatie bij uitval van personeel of piekbelastingen.

De huidige visitatiecommissie constateert dat de komst van de nieuwe bestuurder heeft geleid tot een nieuwe Strategische Koers en werkwijze, waarbij meer verantwoordelijkheden bij de medewerkers is gelegd. Uit het gesprek met de medewerkers komt naar voren dat zij deze verandering positief ervaren omdat ze meer kunnen meedenken over hoe het werk uit te voeren. Het 'wat' komt uit de Strategische Koers en bij het 'hoe' kunnen medewerkers zelf invulling geven. Bij het samen nemen van verantwoordelijkheid hoort dat als er fouten worden gemaakt, ervan wordt geleerd. De medewerkers moeten zich veilig voelen om op hun manier invulling te geven aan de rol en taak binnen de organisatie. Het personeelsbestand is de afgelopen vier jaar mee veranderd. Medewerkers van grotere corporaties zijn naar De Marken gekomen omdat zij meer ruimte krijgen hun eigen werk vorm te geven. "Het is leuker werken voor een kleinere corporatie omdat er meer ontwikkelruimte is dan onderdeel te zijn van een groter en meer gespecialiseerd team bij een grotere corporatie", zei één van de medewerkers.

De verbeterpunten voor verdere professionalisering zijn opgepakt. Zo zijn er met zorgpartijen overeenkomsten afgesloten voor samenwerking. Ook is een slag gemaakt met digitalisering van de werkprocessen en is de overgang gemaakt van een goed functionerend papieren systeem naar een digitaal systeem, dat efficiënter werkt.

De Marken levert naar wens...

Uit deze visitatie blijkt dat de Marken op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit/duurzaamheid en leefbaarheid goede prestaties levert. Dat is objectief vast te stellen op basis van de realisatie van de prestatieafspraken met de gemeente en de huurdersvertegenwoordiging. En bij navraag bij alle belanghebbenden komt een vergelijkbaar positief beeld naar voren. Op het ene thema loopt de Marken harder dan op een ander thema en de balans van de

inzet op de thema's is goed. De keuze om op een bepaald thema meer in te zetten, is weloverwogen op basis van de lokale opgave en wordt goed doorgesproken met belanghebbenden, management en toezichthouders.

De Marken heeft gedurende de visitatieperiode woningen aan haar bezit toegevoegd door overname en door nieuw woningen te bouwen op de schaal en maat die in de dorpen nodig is. Waar het tempo achterblijft, komt dit door een complex samenspel van partijen, waar De Marken van afhankelijk is. Naar de toekomst toe vraagt het thema beschikbaarheid om blijvende inspanningen. Tijdens de rondrit heeft de visitatiecommissie projecten in verschillende stadia gezien, van ruimtelijke reservering, vergevorderde plannen tot projecten in uitvoering. Met de nieuwe portefeuillestrategie kan verder invulling worden gegeven aan beschikbaarheid en de aanpassing van het bezit aan de veranderde woonvraag. De Marken heeft als het gaat om nieuwbouw geleerd om 'om te denken.' Voorbeeld: als nieuwbouw door huurbetopping niet door kan gaan, is het wellicht mogelijk de bestaande voorraad beter te benutten, bijvoorbeeld door het splitsen van woningen. Dit vraagt nog steeds wel om investeringen, maar er is een stuk minder geld mee gemoeid dan met nieuwbouw.

... en excelleert op leefbaarheid

De kernwaarden van De Marken zijn: begaan, samen, goede kwaliteit, betrouwbaar, voorspelbaar en maatwerk waar nodig. Daarin valt op dat 'begaan' en 'samen' precies de kenmerken van noaberschap zijn. In een willekeurige straat is er altijd één buurman/vrouw die het jaarlijkse straatfeest met de buurtbarbecue organiseert. Hij/zij maakt altijd een praatje met de bewoners en weet het wel en wee van de mensen. En je kunt de werkwijze van De Marken zien als een vorm van noaberschap omdat zij met ontmoetingsruimtes het mogelijk maken voor inwoners om hun sociale activiteiten uit te voeren. Als goede buur is De Marken genereus in het beschikbaar stellen van deze ruimtes, ook als deze ruimtes in de loop van de tijd minder intensief gebruikt worden. En De Marken blijft in goed overleg om samen met de dorpen, gemeente en zorg- en welzijnspartijen tot bestendige vormen van leefbaarheid te komen. De Marken excelleert op het thema leefbaarheid. De visitatiecommissie ziet onder meer de gemeenschapsruimtes waarin de corporatie heeft geïnvesteerd als voorbeeld voor andere corporaties in Nederland.



De Marken kan nog leren van....

Voor het goed inrichten van de PDCA-cyclus kan De Marken leren van Parteon. Zij hebben verschillende doelstellingen op verschillende niveaus geformuleerd met daarbij indicatoren en de monitoring van de voortgang. In hun proces is goede betrokkenheid van medewerkers bij PDCA-cyclus geborgd. Op het gebied van regionale samenwerking kan De Marken leren van de corporaties in de Metropoolregio Eindhoven (o.a. Wooninc, Trudo, 'thuis, Woonbedrijf). De samenwerking in deze regio is ver ontwikkeld en heeft een taakverdeling opgeleverd tussen de corporaties. Ieder pakt een speciale doelgroep om die te huisvesten. De corporaties nemen deel aan het IT-platform waarmee ze kennis en expertise delen en middels gezamenlijke inkoop betere voorwaarden kunnen afdwingen. En ze hebben gezamenlijk een standaardwoning ontwikkeld, die sneller en goedkoper gebouwd kan worden (WoonST 1.0 en 2.0).

Snelle volger bij duurzaamheid

De Marken zorgt ervoor dat het bestaande bezit betere energetische prestaties krijgt door te isoleren en zonnepanelen toe te voegen. De nieuwe woningen voldoen aan de huidige eisen. Als relatief kleine corporatie kijkt De Marken graag de kunst bij de noabers, de collega-corporaties af. De goede voorbeelden worden door De Marken snel opgevolgd, zodat effectief en efficiënt met dit thema wordt omgegaan. Circulair en biobased bouwen is een toekomstig thema, waar dezelfde lerende strategie voor wordt gevolgd.

Betaalbaar in relatie met kwaliteit

De Marken is zich bewust van de krappe beurs van haar huurders. Het huurbeleid wordt vanuit sociaal maatschappelijke invalshoek benaderd om betaalbaarheid van de woningen goed te houden. Daarbij wordt ook naar de woonlasten gekeken om met maatregelen voor duurzaamheid de energielasten te verlagen. De Marken volgt voor betaalbaarheid het nationale beleid en gebruikt de ruimte daarin woningen met een relatief lage huur iets sneller te verhogen en bij de woningen met een relatief hoge huur een gematigde huurstijging te vragen. Hierdoor komen prijs en kwaliteit beter in balans. En De Marken levert maatwerk voor huurders die door de verhoging in de knel komen.

Samenwerking kan verder worden uitgebouwd

De Marken wil graag inzicht in de waardering van de huurdersvereniging, belanghouders en partners op het thema samenwerking. Alle partijen zijn positief over de wil van De Marken om samen te werken. De huurdervertegenwoordiging wordt vroeg bij de planvorming betrokken. De samenwerking is bij de lokale partijen al verder gevorderd dan bij de regionale partijen, en is wel groeiende. Samen staan de corporaties sterk richting de gemeente en pakken ze gezamenlijke opgaven pragmatisch en nuchter aan. De lijnen zijn kort en de onderlinge verstandhouding is goed: als er iets speelt, weten ze elkaar te vinden.

De Marken werkt al op een aantal operationele punten samen met andere corporaties, bijvoorbeeld door een gezamenlijke medewerker voor personeelsbeleid (HR-functie). Mogelijke vormen van verdere samenwerking zijn het delen van bedrijfsauto's, het gezamenlijk opstellen van een calamiteitenplan of het gezamenlijk invullen van functies, zoals het inhuren van zzp'ers voor specialistische taken en nog meer inzet op het gezamenlijk aanstellen van vaste medewerkers. Omdat de lokale corporaties met vergelijkbare opgaven te maken hebben, kan het bundelen van kennis, capaciteit en middelen bijdragen aan meer efficiëntie en minder kwetsbaarheid.

De samenwerkingspartners in de Stedendriehoek geven aan dat verdere samenwerking gewenst is, maar niet altijd eenvoudig is omdat het werkgebied zich uitstrekt over twee provincies: Gelderland en Overijssel. Zij geven aan dat er nog potentieel om de samenwerking verder uit te breiden. Niet alleen op inhoudelijke dossiers, maar ook in de bedrijfsvoering wordt verkend hoe corporaties elkaar kunnen versterken. Er is nadrukkelijk geen sprake van fusieplannen; het gaat om het verkennen van praktische, intensieve samenwerkingen. Door samenwerking ontstaat meer slagkracht en blijft de gezamenlijke nieuwbouwopgave haalbaar.

Met de gemeente wordt goed samengewerkt, maar de praktijk binnen het gemeentehuis sluit niet altijd aan bij de verwachtingen van de corporaties, bijvoorbeeld als het gaat om prioritering en uitvoering. Dit signaal hoorde de visitatiecommissie van De Marken en de andere corporaties bevestigden dit beeld. Het gaat dan niet om de inhoudelijke lijn, maar om het te lage tempo. Er moet een voorraad aan plannen worden ontwikkeld, zodat bij tegenvallers in ieder geval een deel van de nieuwbouwambities wordt gerealiseerd. Een thema



dat met de gemeente verder moet worden besproken is de parkeernorm. Bij sociale woningbouw met veel één- en tweepersoonshuishoudens is het autobezit laag. Parkeerplaatsen nemen veel ruimte in, waardoor er minder woningen gebouwd kunnen worden en de businesscase moeilijker rond komt.

De strategische koers is onbewust bekend

Een van de leervragen die De Marken voor deze visitatie formuleerde is hoe de omgeving over de nieuwe strategische koers denkt. Uit alle gesprekken blijkt dat de partners het document en de infographic niet scherp in het geheugen hebben. Bij doorvragen kunnen ze wel goed aangeven wat de koers is en waar verandering plaatsvindt ten opzichte van vroeger. Het eenmalig uitreiken van de koers is niet voldoende om in het geheugen te verankeren.

De huidige strategische koers van De Marken schetst vooral een richting, maar bevat nog weinig concrete en meetbare doelen. De doorwerking in de PDCA-cyclus is nog onvoldoende. De samenhang tussen de verschillende beleids- en sturingsdocumenten is niet zichtbaar omdat de documenten onvoldoende op elkaar aansluiten, waardoor een effectieve toepassing van de PDCA-cyclus lastig. Als in bijvoorbeeld in het jaarverslag de voortgang op de strategische doelen herkenbaar terug te vinden is, dan neemt ook de bekendheid van de koers toe. Door meer integratie en afstemming kan beter gestuurd worden op voortgang, bijgestuurd worden waar nodig, en ontstaat een duidelijke lijn van strategie naar uitvoering.

Verbeterpunten

- Operationaliseer strategische doelen in concrete en meetbare doelstellingen. En monitor de voortgang in het jaarverslag, zodat de PDCA-cyclus gesloten wordt.
- Maak placemats van de infographic van het Strategisch Koersplan, deel deze uit aan samenwerkingspartners en leg ze op de vergadertafel. Of vind een andere manier van communicatie. Herhalen is de kracht van communicatie.
- In de samenwerking met de corporaties Stedendriehoek is voor De Marken nog potentie om uit te breiden. Het gaat dan om het leren van elkaar en organisatorische samenwerking. Ook verdere verdieping met lokale

zorgpartijen is gewenst met de groei van de zorgvraag en de verandering van de samenstelling van de huurders.

- Maak bij de volgende risicosessie een scenario-analyse met tot voor kort ondenkbare scenario's, zoals de kans op een huurbevrozing. Toets dan of de buffers toereikend zijn, zonder overdreven aan de veilige kant te gaan zitten.
- Ga door met de organisatie ontwikkeling om competenties en vaardigheden verder uit bouwen en het lager leggen van verantwoordelijkheden.
- Blijf een goede Noaber voor alle samenwerkingspartners.



De visitatie in één oogopslag

De Marken

De Marken verhuurt ongeveer 1165 woningen in de dorpen rondom Deventer

GOED



Maatschappelijke waarde

- ✓ Er is actief gewerkt aan uitbreiding van de woningvoorraad via nieuwbouw en overname van bezit van Iederl.
- ✓ De inzet op leefbaarheid is zichtbaar in gemeenschapsvoorzieningen en samenwerking met zorgpartners.
- ✓ De Marken levert stabiele prestaties op de volkshuisvestelijke thema's en wordt daarin breed gewaardeerd door huurders en samenwerkingspartners.
- ✓ De huisvesting van bijzondere doelgroepen is op orde, met aandacht voor zorgindicatie en samenwerking.

GOED



Maatschappelijke verankering

- ✓ De Marken kent haar huurders en dorpen goed en werkt nauw samen met huurdersvereniging, gemeente en zorgpartijen.
- ✓ De samenwerking wordt als goed tot uitstekend ervaren; er is sprake van korte lijnen en laagdrempelig contact.
- ✓ Huurdersvereniging voelt zich serieus genomen en goed betrokken.
- ✓ Gemeente waardeert De Marken als verbindende partij in dorpsgerichte opgaven zoals het Kulturhus.
- ✗ Verdere verdieping van regionale samenwerking is mogelijk, vooral met collega-corporaties in de Stedendriehoek.



Besturing

- ✓ De strategische koers Samen duurzaam wonen is opgesteld met input van huurders en partners.
- ✓ De Raad van Commissarissen reflecteert actief mee, stuurt bij waar nodig en speelde een belangrijke rol bij de aanstelling van de nieuwe bestuurder en strategische keuzes zoals de woningovername.
- ✗ Jaarverslagen en begrotingen verwezen tot 2023 niet expliciet naar de koers of prestatieafspraken. Meer meetbare doelen kunnen helpen bij gerichtere sturing en verantwoording.



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ De Marken is financieel gezond en blijft ook de komende jaren binnen de door de externe toezichthouder gestelde eisen.
- ✓ Door de nieuwe bestuurder vond tijdens de visitatieperiode een cultuuromslag plaats: medewerkers nemen meer initiatief, gesteund door een leiding die ruimte en vertrouwen biedt.
- ✗ De omvang van de organisatie brengt een zekere kwetsbaarheid met zich mee, die blijvend aandacht behoeft.

Organisatie met een open cultuur die de leefbaarheid in de dorpen als uitgangspunt heeft

- 1 Operationaliseer strategische doelen in concrete en meetbare doelstellingen in de begroting en jaarplannen. En monitor de voortgang in het jaarverslag, zodat de PDCA-cyclus gesloten wordt.
- 2 Herhaal de boodschap van de Strategische Koers, bijvoorbeeld met een placemat.
- 3 Bouw de samenwerking met de corporaties in de Stedendriehoek en de zorgpartijen verder uit.
- 4 Maak woestere scenario's en toets de buffers. Hou evenwicht tussen risico's en maatschappelijke prestaties.
- 5 Ga door met de organisatie ontwikkeling om competenties en vaardigheden verder uit bouwen.
- 6 Blijf een goede Noaber voor alle samenwerkingspartners.

1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven beoordeeld en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de woningcorporaties, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met De Marken vijf opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven visitatieveld Maatschappelijke waarde

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Kwaliteit en duurzaamheid
- Leefbaarheid
- Bijzondere groepen

1.1 Opgave 1: de beschikbaarheid van de woningvoorraad

1.1.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

In 2022 verscheen de eerste versie van de Nationale Prestatie Afspraken (NPA), die onder meer gericht zijn op de realisatie van voldoende beschikbare sociale huurwoningen. Dit werd mogelijk geacht doordat de investeringsruimte van corporaties toenam als gevolg van het afschaffen van de verhuurderheffing per 1 januari 2023.

In dat jaar verschenen ook de eerste regionale woondeals, die afspraken behelzen over het aantal te bouwen en transformeren woningen, inclusief locaties, het aandeel betaalbare woningen, het percentage sociale huur en afspraken over de huisvesting van aandachtsgroepen. De Marken voelt verwantschap met de corporaties in de Stedendriehoek omdat de woningmarkt op dit schaalniveau functioneert. De corporatie heeft zich te houden aan de bepalingen uit de Woondeal West-Overijssel. Daarin is afgesproken dat 3.550 woningen in de gemeente Deventer worden toegevoegd, waaronder 1.000 in de dorpen. De Marken heeft de ambitie er hiervan 350 voor haar rekening te nemen: 300 DAEB en 50 niet-DAEB. De afspraken uit de woondeal hebben een looptijd tot en met 2030.

In de tussentijd kunnen de omstandigheden wijzigen, wat om aanpassingsvermogen en realisme vraagt. Daarnaast is het voor alle partijen niet altijd even gemakkelijk om aan de benodigde mensen te komen voor de uitvoering van de gemaakte plannen.

Ook uit de prestatieafspraken met de gemeente Deventer spreken uitdagingen en dilemma's. De druk op de woningmarkt is hoog. Omdat het aantal nieuwbouwwoningen achterblijft, terwijl het aantal woningzoekenden toeneemt, is er een daling van de slaagkans te zien. Een ander effect van de achterblijvende nieuwbouwproductie is dat er maar in zeer beperkte mate doorstroming mogelijk is. De realisatie van flexwoningen zou de druk op de woningmarkt kunnen wegnemen.

Om ook woningzoekenden met een middeninkomen te kunnen bedienen, kan 15% van de beschikbare woningen aan hen worden toegewezen. Het gaat hierbij om woningen met de hoogste sociale huurprijs, zodat aan de mogelijkheden van lagere inkomensgroepen door deze afspraak niet getornd wordt.

De bestaande woningvoorraad is vaak te duur voor jongeren en startende gezinnen. Bovendien komen woningen die wel geschikt zijn, maar heel beperkt vrij. Dit gebrek aan doorstroming maakt het lastig voor jongeren en startende gezinnen om een betaalbare woning te vinden. Deze moeten daarom worden toegevoegd, als aanvulling op het aanbod in de bestaande woningvoorraad.

Vanwege deze opgave is gekozen voor het thema van de prestatieafspraken 2026: 'starters op de woningmarkt'. Corporaties willen daarin tempo maken, maar

dat vraagt veel van de gemeente, die kampt met beperkte capaciteit. Er zijn wel al locaties voor beschikbaar, voortvloeiend uit de routekaart van de gemeente en de daarop gebaseerde dorpsvisies. Zijn er überhaupt geschikte en voldoende locaties? Een andere complicerende factor is het tempo bij de netbeheerder. Die gaat pas aan de slag als er huisnummers zijn uitgegeven en is niet in de gelegenheid om daarop vooruit te lopen.

De Marken breidt woningvoorraad uit ...

De Marken is erin geslaagd om nieuwe woningen te bouwen. In 2021 werd gestart met de uitvoering van twee sloop/nieuwbouwprojecten in Schalkhaar en Diepenveen. In datzelfde jaar werd in de nieuwbouwwijk Bathmense Enk 3 begonnen met de nieuwbouw van 15 woningen. Deze woningen maken onderdeel uit van een totaal nieuwbouwplan van 123 woningen. In totaal zijn er in 2021 en 2022 32 nieuwbouwwoningen gerealiseerd.

Een belangrijke ontwikkeling in 2023 was de overname van 148 woningen en 26 garages van Woningcorporatie Ieder1 in Schalkhaar. De woningen pasten niet goed in het bezit van Ieder1, dat zich op de Deventerstad richt. De Marken kan door de overname meer huurders efficiënt in Schalkhaar bedienen. De overname voldeed kwalitatief en financieel aan de randvoorwaarden van de corporatie. Met de aankoop is de bedrijfsmatige basis van De Marken versterkt door groei van de huurinkomsten. Per dorp bekijkt de corporatie of er vraag is naar nieuwe woningen en bespreekt de mogelijkheden met de gemeente om locaties te bemachtigen. Dat kunnen ook locaties zijn waar een bepaalde functie verdwijnt, bijvoorbeeld in Okkenbroek, nu is besloten om de basisschool te sluiten.



In de begroting 2024 heeft De Marken ruimte gereserveerd voor de realisatie van zo'n 20 flexwoningen. De Marken wil deze woningen op termijn omklappen naar permanente woningen. Het project heeft buiten de schuld van De Marken vertraging opgelopen; de verwachting is dat de woningen in 2026

gerealiseerd gaan worden.

... en zorgt voor een gedifferentieerd aanbod

Gegeven de groei van 1 en 2 persoonshuishoudens, o.a. door vergrijzing en huishoudverdunding verandert de kwalitatieve woningvraag. De Marken heeft onderzocht hoe de voorraad, die vooral bestaat uit ruime eengezinswoningen, beter benut kan worden met als doel meer 1 en 2 persoonshuishoudens te kunnen huisvesten. Er hebben diverse mogelijkheden de revue gepasseerd: vriendencontracten, doorstroming bevorderen, het opdelen van woningen in twee zelfstandige wooneenheden, in de dorpen (gedeeltelijk) vooral de grotere gezinnen huisvesten om zo de bestaande voorraad optimaal te benutten. Bij een deel van deze mogelijkheden stuit de corporatie op belemmeringen, zoals de parkeernorm die de gemeente hanteert, die voor de doelgroep van De Marken te hoog ligt. Het effect ervan is dat de beschikbare ruimte niet optimaal wordt benut en de businesscase slechter wordt.



De Marken heeft als het gaat om nieuwbouw geleerd om 'om te denken.' Voorbeeld: als nieuwbouw door huurbevriezing niet door kan gaan, is het wellicht mogelijk de bestaande voorraad beter te benutten, bijvoorbeeld door het splitsen van woningen. Dit vraagt nog steeds wel om investeringen, maar er is een stuk minder geld mee gemoeid dan met nieuwbouw.

1.1.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging De Marken

De Marken zet zich, in de ogen van Huurdersvereniging De Marken actief in om nieuwbouwwoningen te realiseren, ondanks de uitdagingen als gevolg van regelgeving op het gebied van flora & fauna en stikstof. Deze wettelijke beperkingen maken het realiseren van nieuwbouw complex, maar de corporatie blijft zich hiervoor inzetten.

De overname van het woningbezit van Iederl werd vooraf door het bestuur van de huurdersvereniging als spannend ervaren, mede vanwege mogelijke financiële risico's. Uiteindelijk bleek de overname een verstandige en evenwichtige keuze. Niet alleen voor De Marken, maar ook voor Iederl pakte dit gunstig uit.



Gemeente Deventer

Op dit punt pakt De Marken haar rol in de dorpen, waar de corporatie voor diverse doelgroepen en op diverse manieren woningen wil toevoegen. In 2026 zullen flexwoningen van hoge kwaliteit worden gerealiseerd. Die woningen kunnen uiteindelijk een permanent karakter krijgen, daar heeft De Marken zich hard voor gemaakt bij de gemeente. De besluitvorming rond flexwoningen laat zien dat gemeente en corporatie soms niet dezelfde vaart kunnen maken. Zolang de discussie daarover gezamenlijk gevoerd wordt, is er ook een gezamenlijke oplossing mogelijk.

Overige samenwerkingspartners

Er is, volgens een aantal collega-corporaties, de afgelopen periode hard gewerkt om woningbouwprojecten te realiseren en De Marken heeft grote ambities om de woningvoorraad verder uit te breiden. Zo is er onder andere bezit overgenomen van Iederl. Ontwikkelingen waarop partijen geen invloed hebben, zoals nieuwe overheidsstandpunten, zorgen voor onzekerheid over de financiële ruimte om deze ambities waar te maken.

De komende jaren komen er in Bathmen 650 woningen bij, waarvan De Marken er 195 zal gaan realiseren. Idealiter gaat het, wat een van de zorgpartners betreft, bij nieuwbouw om een mix van verschillende typen woningen voor diverse doelgroepen, zowel sociaal als voor de middeninkomens en vrije sector. Voor de nieuwbouw van De Marken zijn nog twee kavels beschikbaar, waarop ook voor senioren geschikte woningen een plaats zullen krijgen.

Het tempo is, als het om nieuwbouw gaat, altijd een uitdaging. Zodra er een 'go' is, kan een andere zorgpartij naar eigen zeggen snel reageren, maar wet- en regelgeving vormen blokkades, bijvoorbeeld de gemeentelijke parkeernorm. Het zou mooi zijn als de regels soepeler gehanteerd konden worden, aangepast aan de betrokken doelgroep.

1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van De Marken op het thema Beschikbaarheid als **goed**. De Marken heeft gedurende de visitatieperiode meer gedaan dan van haar verwacht mocht worden. Met name de overname van het bezit in Schalkhaar van collega-corporatie Iederl springt in het oog. Daarnaast werden nieuwe woningen gerealiseerd en is ook voor de toekomst op dit punt de pijplijn goed gevuld. Ook de samenwerkingspartners zijn te spreken over de inspanningen van de corporatie op dit punt: er is hard gewerkt en er zijn nog veel ambities. Waar het tempo achterblijft, is dit de corporatie niet aan te rekenen; het is meer toe te schrijven aan beperkingen bij gemeente en nutsbedrijven.

1.2 Opgave 2: de betaalbaarheid van de woningvoorraad

1.2.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

De maandelijkse uitgaven van huurders bestaan voor een deel uit woonlasten, die een optelsom zijn van de huur en kosten voor water, gas en elektra. De betaalbaarheid van het wonen is de afgelopen jaren steeds verder onder druk komen te staan. Tegenover twee jaar van respectievelijk huurbevrozing respectievelijk huurverlaging (2021 en 2022), staan twee jaar van relatief grote huuraanpassingen.

De Marken heeft in haar koersplan vastgelegd van het inflatievolgend huurbeleid van de afgelopen jaren af te stappen en zich te conformeren aan de gemaakte afspraak in de Nationale Prestatieafspraken dat de huursom in de jaren 2023 tot en met 2025 een maximale stijging zal hebben die gelijk is aan de CAO-ontwikkeling min 0,5%. Op individueel niveau mag de huurprijs 0,5% hoger stijgen dan de maximale huursomstijging. Dit maakt het mogelijk om differentiatie toe te passen. Woningen met een relatief lage huur kunnen iets sneller worden verhoogd en bij woningen met een relatief hoge huur kan de huurstijging beperkt worden. Hierdoor komen prijs en kwaliteit beter in balans.

Overigens volgt De Marken in haar huurbeleid de (prestatie)afspraken met de gemeente Deventer en Woonkeus Stedendriehoek om woningen volgens de 60-20-20-verdeling aan te bieden; waarbij 60% van de vrijkomende woningen onder de eerste aftoppingsgrens wordt aangeboden, 20% onder de tweede en 20% tot aan de liberalisatiegrens. Op deze manier biedt De Marken een evenwichtig aanbod aan de verschillende inkomensgroepen.

De Marken houdt woningen blijvend betaalbaar ...

In de visitatieperiode heeft De Marken activiteiten ondernomen die bijdragen aan de betaalbaarheid van het wonen, zoals het isoleren van woningen en het plaatsen van zonnepanelen; voor de zonnepanelen wordt een vergoeding gevraagd die in de servicekosten wordt verrekend. Daarnaast legde de corporatie in de jaren waarin de huren mochten worden aangepast, niet altijd de maximale huurverhoging op.

De corporatie legde ook geen inkomensafhankelijke huurverhoging op. Hier is bewust voor gekozen. De Marken bepaalt de huurprijs uitsluitend op basis van de grootte en de kwaliteit van de woningen. Verschillende huurprijzen voor hetzelfde soort woning op dezelfde locaties leidt in de ogen van de corporatie tot ongewenste ongelijkheid.

De streefhuur ligt bij De Marken op 65%. Optrekken zou kunnen, maar gegeven het geringe aantal mutaties op jaarbasis, leidt dit uiteindelijk nauwelijks tot extra inkomsten.

... en werkt aan 'Blijven wonen'

Zodra er een huurachterstand bij een van haar huurders dreigt, gaat De Marken op huisbezoek. In het kader van vroegsignalering hebben de gemeente Deventer, het BAD (Budget Adviesbureau Deventer) en de Deventer corporaties het convenant 'Blijven Wonen!' gesloten.

Doelen van het convenant zijn onder meer vroegtijdige signalering van problematische schuldsituaties, voorkomen van sociale problematiek als gevolg van de schuldsituaties en het beperken van (buiten-)gerechtelijke kosten en gedwongen ontruiming. De samenwerking met het BAD, en ook die met het Bijzonder Zorgteam, zorgt er mede voor dat de huurachterstanden afnemen en niet verder oplopen.

1.2.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging De Marken

De huurdersvereniging ziet en waardeert de prestaties van De Marken op dit terrein. Zo bedraagt de gemiddelde huur van de woningen van De Marken 60 tot 65% van de streefhuur. De Marken houdt bovendien actief toezicht op huurbetalingen en signaleert tijdig wanneer achterstanden ontstaan. De Marken blijft waar mogelijk maatwerk bieden, om onnodige escalatie te voorkomen en de huurder zo goed mogelijk te ondersteunen.

Gemeente Deventer

Er zijn in Deventer geen prestatieafspraken over betaalbaarheid, maar de corporaties verantwoorden zich over de woningtoewijzing die via Woonkeus verloopt en over maatwerksituaties. Gemeente en corporaties werken samen als het gaat om vroegsignalering en schuldhulpverlening.

Overige samenwerkingspartners

Op het gebied van huurbeleid stemmen de corporaties onderling goed af, waarbij ze werken volgens het 60-20-20-principe. Deze gezamenlijke aanpak wordt door de collega-corporaties als positief ervaren. Een van hen voegt hier nog aan toe dat De Marken scherpe keuzes maakt en zich committeert aan dit principe, ook wanneer dit financieel lastig is.

1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van De Marken op het thema Betaalbaarheid als **goed**. De corporatie handelt naar letter en geest van de nationale en de lokale prestatieafspraken. Wat opvalt is dat de woningen van De Marken over het algemeen groter zijn dan een gemiddelde sociale huurwoning en 60% ervan wordt aangeboden met een huur tot aan de eerste aftoppingsgrens. De streefhuur is laag en er wordt geen inkomensafhankelijke huurverhoging opgelegd; in de ogen van de corporatie is de kwaliteit van de woning de basis voor de huurprijs en niet het inkomen van de huurder. Hierbij tekent de visitatiecommissie het volgende aan: hoewel de wet van de grote getallen voor De Marken niet geldt, liggen hier mogelijkheden om de operationele kasstroom te doen toenemen. Dit zou in het voordeel van de huurder kunnen worden benut.

De samenwerkingspartners zijn over het algemeen goed te spreken over de prestaties van De Marken op het gebied van betaalbaarheid.

1.3 Opgave 3: kwaliteit en duurzaamheid

1.3.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

In 2050 moeten alle woningen in Nederland CO₂ neutraal en aardgasvrij zijn. Dat betekent ook voor De Marken een grote opgave. De eerste stappen zijn gezet, het vervolgtraject is in beeld gebracht. De Marken wil, zo laat de position paper zien, projectmatig en bij mutatie inzetten op het beperken van de warmtevraag en lokaal duurzaam opwekken. Beide invalshoeken dragen volgens de corporatie bij aan de betaalbaarheid van de woonlasten. Met ingang van 2024 wordt de beoogde intensivering op verduurzaming behaald.



De corporatie werkt gestaag aan duurzaamheid en heeft bewust als relatief kleine corporatie gekozen om geen koploper te zijn, maar een snelle volger. Daarmee loopt de corporatie minder risico's en wordt wel geprofiteerd van innovaties op het gebied van duurzaamheid.

De Marken wil, in overeenstemming met de Strategische koers, woningen met label E, F en G in 2028 uitfasen. Tot 2030 volgen ook woningen met label C en D. Voor het isoleren van woningen wordt geen huurverhoging gevraagd. Bij groot onderhoud en renovatie worden standaard zonnepanelen geplaatst. Daarnaast worden jaarlijks circa 100 woningen voorzien van zonnepanelen, ook als deze de komende 20 jaar niet voor groot onderhoud of renovatie aan het dak in aanmerking komen. Voor het plaatsen van de zonnepanelen wordt een vergoeding gevraagd die de kosten dekt; de besparing op de energiekosten komt ten goede aan de huurders. Het kwaliteitsbeleid van De Marken is gebaseerd op planmatig onderhoud met vaste cycli voor activiteiten als schilderen, de vervanging van keukens, de

renovatie van badkamers en toiletten. De Marken streeft naar een hoge kwaliteit van haar woningbezit en hecht er grote waarde aan dat zij haar woningvoorraad voor nu en in de toekomst kan blijven beheren.

Bij het verduurzamen van een deel van de woningvoorraad blijven de financiële haalbaarheid en voldoende participatie bij sommige projecten aandachtspunten. Wat dit laatste betreft: hieraan geeft De Marken vorm met informatiebijeenkomsten en -brochures aan de voorkant van een project. Tijdens een project zijn corporatie en aannemer goed aanspreekbaar voor vragen en opmerkingen.

Ook als het gaat om gespikkeld bezit komt De Marken uitdagingen tegen. In een van de complexen waarin De Marken deel uitmaakt van de VvE heeft de corporatie er een minderheidsbelang en dus weinig invloed op beslissingen. In een andere VvE heeft De Marken weliswaar een meerderheidsbelang, maar de mede-eigenaren vervullen een marginale rol en de financiële positie van de VvE is zwak.

Voor het maken van de keuze tussen sloop/nieuwbouw of verduurzaming hanteert De Marken een aantal vaste, technische criteria: woningen die voor renovatie in aanmerking zouden komen, worden gesloopt als ze technisch niet te verduurzamen zijn en bovendien niet geschikt zijn om gasloos te maken.

De Marken voert energiebesparende maatregelen door ...

De Marken heeft gedurende de visitatieperiode in diverse woningen energiebesparende maatregelen uitgevoerd, zoals nieuwe daken, zuinige cv-ketels, dubbel glas vloerisolatie, mechanische ventilatie en het plaatsen van zonnepanelen.

In de portefeuillestrategie is het voornemen opgenomen om in 2030 voor het hele bezit een Label A te hebben. De corporatie loopt op dit punt op schema.

... en zet in op fossielvrij wonen

In Deventer werkt De Marken samen met de gemeente, de andere corporaties en de netbeheerder aan Fossielvrij en Betaalbaar Wonen (FBW). In deze samenwerking bundelen partijen de krachten en maken ze samen keuzes om gericht aan de slag te gaan. Voor een van de dorpen is inmiddels een

dorpsuitvoeringsplan (DUP) opgesteld en wordt met de betrokken partners gewerkt aan realisatie.

Als het gaat om nieuwe werkwijzen en de inzet van nieuwe materialen heeft De Marken het standpunt ingenomen niet op de troepen vooruit te willen lopen.

1.3.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging De Marken

De kwaliteit van de woningen van De Marken is over het algemeen goed. Volgens het bestuur van de huurdersvereniging is het onderhoudsniveau zelfs beter dan bij andere corporaties. Op het gebied van duurzaamheid streeft De Marken naar energielabel A of beter.

Gemeente Deventer

Bij De Marken zijn de labels op orde. De corporatie is proactief op dit terrein en heeft ambities richting toekomst. De gemeente heeft er begrip voor dat De Marken als relatief kleine corporatie in dit opzicht liever een snelle volger is dan een koploper. Koplopers lopen immers risico's, waardoor andere opgaven in het gedrang kunnen komen.

Overige samenwerkingspartners

Duurzaamheid staat hoog op de agenda, maar overheidsbeslissingen kunnen ertoe leiden dat keuzes moeten worden gemaakt die de ambities beïnvloeden.

Als het gaat om duurzaamheid loopt De Marken niet vooruit op de troepen en dat hoeft ook niet, stelt een van de zorgpartijen vast. Maar snel volgen is nodig: verduurzaming is van belang voor zowel de corporatie als de huurders.

1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van De Marken op het thema Kwaliteit en duurzaamheid als **naar behoren**. De Marken doet op dit terrein wat er van de corporatie verwacht mag worden, mede conform het eigen beleid. De kwaliteit van de woningen is op orde, de verduurzaming ligt op schema en is in lijn met landelijke en lokale afspraken op dit punt. De corporatie geeft zelf aan op dit punt geen koploper te willen zijn, maar wel een snelle volger. Dit wordt onderschreven door de samenwerkingspartners. De visitatiecommissie kan zich

voorstellen dat een grotere inzet op thema's als circulariteit, bio-based wonen en klimaatadaptatie, bij voorkeur in samenwerking met collega-corporaties, tot een hogere waardering zou kunnen leiden.

1.4 Opgave 4: Leefbaarheid

1.4.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Wonen, werken en leven doe je niet alleen, dat doe je met elkaar. De Marken is zich daarvan bewust en werd in het vorige visitatierapport door de samenwerkingspartners genoemd als "de hoeder" van de dorpen voor wat betreft de leefbaarheid. Onder erkenning van het feit dat de corporatie op de leefomgeving minder invloed heeft, maar wel een belangrijke partij is voor de huurders heeft De Marken zich in haar Strategische koers vastgelegd op een grotere inzet op preventie en nazorg bij onder meer huurachterstand en overlast en op investeringen in activiteiten die bijdragen aan sociale samenhang en ontmoeting in de wijk.

De noodzaak om te investeren in leefbaarheid neemt de komende jaren toe, bijvoorbeeld vanwege eenzijdige instroom door passend toewijzen en het groeiend aantal huurders uit bijzondere doelgroepen. De Marken heeft hier maar in beperkte mate invloed op; ook gemeente, zorg- en maatschappelijke organisaties hebben hierin een rol. Overigens is ieders rol in de samenwerking op dit punt duidelijk. Maar de samenwerking kan nog wel een verdieping krijgen, met name vanwege een in de toekomst alleen maar toenemende zorgvraag.

De Marken streeft naar leefbare dorpen ...

Vanuit de missie en visie van De Marken is nieuwbouw noodzakelijk om de vitaliteit en leefbaarheid in de dorpen te behouden en versterken. Door vergrijzing van de bevolking en ontgroening verandert de woningvraag en de leefbaarheid. Het aantal leerlingen op basisscholen daalt en verenigingen kampen met dalende ledenaantallen. Het aantal vrijwilligers dat de gemeenschap ondersteunt neemt af. Jongeren en jonge gezinnen kunnen deze ontwikkelingen tot staan brengen.

Ook economische schaalvergroting heeft een effect op de leefbaarheid. Dorpswinkels moeten steeds meer concurreren met internet en winkels in de

stad en verdwijnen langzaam. Dat zet de leefbaarheid onder druk omdat voor senioren hun ontmoeting bij de lokale winkels verdwijnt.

Op het gebied van leefbaarheid heeft De Marken stappen gezet om meer aan preventie en nazorg te doen. Een samenwerkingsovereenkomst met twee zorgpartners om een aantal woningen of appartementen, geschikt voor senioren met een zorgvraag, op zorgindicatie toe te kunnen wijzen, heeft positieve effecten op de leefbaarheid.

Op een aantal locaties die De Marken in bezit heeft, wordt ontmoeten van bewoners gefaciliteerd. Er is onder meer een klein buurthuis aan 't Weterman in Diepenveen voor activiteiten voor en door bewoners. In het Kulturhus is de gezamenlijke woonkamer aan Stichting Kulturhus in gebruik gegeven om activiteiten en koffieochtenden te organiseren. In complex De Pellerij in Diepenveen is een gezamenlijke ruimte; hierin worden door de bewonerscommissie activiteiten organiseert waar de bewoners aan kunnen deelnemen.



De Marken heeft in het verleden fors geïnvesteerd in deze voorzieningen voor leefbaarheid. Ze vervullen in de dorpen een belangrijke functie. Tegelijkertijd brengen ze aanzienlijke kosten met zich mee en zijn er ook nieuwe initiatieven in de dorpen. De visitatiecommissie complimenteert De Marken met de manier waarop zij het dilemma leefbaarheid-en financiën met inwoners, gemeente en welzijnspartijen bespreekt.

... en werkt op velerlei terrein samen ...

Buurtbemiddeling Deventer (BBM) is een gezamenlijke voorziening van de gemeente Deventer, de Deventer corporaties, Politie IJsselland en Raster. Buurtgenoten kunnen hun conflicten met elkaar oplossen onder begeleiding van vrijwillige buurtbemiddelaars. Het voordeel van Buurtbemiddeling is dat

bewoners hun problemen niet bij politie of justitie neerleggen, maar proberen er onderling uit te komen.

De Marken is mede-ondertekenaar van een drietal convenanten. Het Convenant Stichting Present Deventer Stichting Present wil, als makelaar in vrijwilligerswerk, een brug slaan tussen mensen die willen geven en mensen die hulp nodig hebben. In het Convenant Hygiënische probleem huishoudens/hoarding hebben de gemeente, woningcorporaties en het Bijzondere Zorgteam nieuwe aanpak neergelegd om in te kunnen grijpen als sprake is van ernstige woningvervuiling en verzameldrang.

Het Convenant Extreem Woonoverlast Deventer ten slotte, staat voor een structurele, lokale aanpak van overlastsituaties. Aangesloten partijen zijn politieregio IJsselland, gemeente Deventer, Renterree, Ieder1 en De Marken. De corporaties zijn aan zet als er een bewoner niet alleen overlast veroorzaakt maar ook een huurachterstand opbouwt. Een verschuiving van achteraf ingrijpen naar preventie zou in dit soort gevallen kunnen helpen. Uitdaging hierbij is tijdig die bewoners te vinden die op dit punt hulp nodig hebben.

1.4.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurdersvereniging De Marken

Als de huurdersvereniging signalen ontvangt over leefbaarheidsproblemen, dan concentreren die zich rondom het onderhoud van tuinen. De tuinen worden namelijk niet door alle huurders even goed verzorgd. Ondanks het feit dat de verantwoordelijkheid voor de tuin bij de huurder ligt, onderneemt de corporatie als nodig actie. Zo worden bewoners schriftelijk aangesproken en brengen medewerkers bezoeken ter plaatse. Hiermee laat De Marken zien dat zij, waar mogelijk, bijdraagt aan het verbeteren van de leefbaarheid, ook als dit buiten haar formele taken valt.

Gemeente Deventer

De Marken draagt bij aan de leefbaarheid in de dorpen. In Bathmen doet de corporatie dat door haar samenwerking met Het Dijkhuis. In Schalkhaar gebeurt dat met Carinova. Ieder dorp heeft in dat opzicht een eigen vraag.

Overige samenwerkingspartners

De Pellerij wordt in het kader van leefbaarheid door een aantal collega-corporaties als bijzonder waardevol ervaren en illustreert de betrokkenheid van De Marken bij de huurders. De Marken richt zich op het creëren van een leefbare omgeving die past bij de behoeften van de gemeenschap. De inzet door De Marken van wijkteams, heeft een van de collega's geïnspireerd; ook deze corporatie werkt nu met wijkteams.

De Marken kenmerkt zich volgens een van de zorgpartijen door dichtbij te zijn en direct verbandingen te willen maken. Daarmee blijft leefbaarheidsproblematiek binnen de perken. Er is in de dorpen geen leefbaarheidsproblematiek zoals in de stad, volgens een ander. Een mix van woningtypen is nodig om sociale cohesie en samenredzaamheid te faciliteren.

1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van De Marken op het thema Leefbaarheid als **uitstekend**. De inzet van De Marken op verbinding in de dorpen is enorm en wordt door bewoners en samenwerkingspartners op hoge prijs gesteld. De visitatiecommissie ziet de gemeenschapsruimtes waarin de corporatie heeft geïnvesteerd als voorbeeld voor andere corporaties in Nederland. Ook voor de zorgvuldigheid waarmee De Marken het proces doorloopt als de toekomst van een voorziening onder druk komt te staan, zwaait de commissie De Marken lof toe

1.5 Opgave 5: Bijzondere groepen

1.5.1 Opgaven, uitdagingen en prestaties

Zoals uit de position paper blijkt ziet De Marken het huisvesten van bijzondere groepen als een van de manieren waarop de corporatie invulling kan geven aan haar brede maatschappelijke taak. In haar bezit zijn hiervoor diverse soorten woningen beschikbaar: nul treden-/multifunctionele woningen, aanleunwoningen en intramurale zorgwoningen.

In de prestatieafspraken met de gemeente Deventer is opgenomen hoe bijzondere bemiddeling van uitstromende cliënten verloopt. De corporaties

voorzien in de huisvesting; de gemeente is ervoor verantwoordelijk dat voldoende begeleiding beschikbaar is voor cliënten. Voor de toekomst gaan partijen uit van een toename van het aantal uitstromers, eenzame en verwarde mensen en asielzoekers. Dit kan een verscheidenheid aan problemen met zich meebrengen.

Verder is in de prestatieafspraken onder meer opgenomen dat bij nieuwbouw, transformatie, renovatie en onderhoudsprojecten levensloopbestendigheid een aandachtspunt is, conform het WMO-convenant.

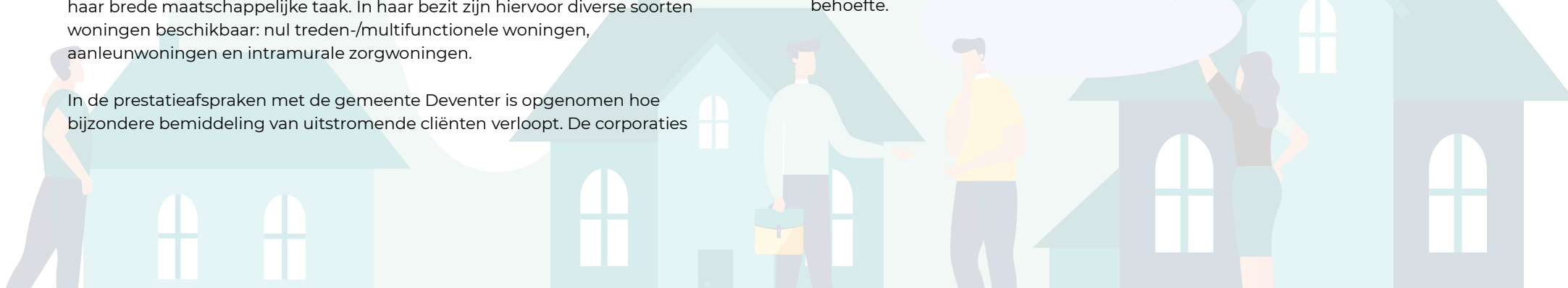
De Marken weet wat nodig is om ouderen prettig langer thuis te kunnen laten wonen, ook als er zorg nodig is. Het langer zelfstandig thuis wonen brengt met zich mee dat er minder mensen doorstromen naar woongelegenheden waaraan een bepaalde zorgzwaarte is gekoppeld. Dat vraagt tijdige afstemming tussen corporatie, gemeente en zorgpartijen.

De Marken werkt samen in het kader van de WMO ...

In 2022 hebben de Deventer corporaties en de gemeente een nieuw WMO-convenant opgesteld. Partijen maken hierin afspraken vastgelegd over de manier waarop aanpassingen worden uitgevoerd in de woningen van huurders met een beperking en/of met langdurige psychosociale problemen. Die aanpassingen moeten het voor hen mogelijk maken om zo lang en zelfstandig mogelijk in hun eigen leefomgeving te kunnen blijven wonen.

... en speelt in op behoeften van senioren met een zorgvraag

De Marken heeft met Carinova en 't Dijkhuis een samenwerkingsovereenkomst gesloten om bestaande woningen of appartementen, die in hoge mate geschikt zijn voor senioren met een zorgvraag, op zorgindicatie toe te kunnen wijzen. Op deze manier werken partijen samen om de vergrijzing en de toename van zorgvragen van ouderen op te vangen. De overeenkomst is een stap om de bestaande portefeuille zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de vraag en de behoefte.



1.5.2 De waardering door de samenwerkingspartners

Huurlersvereniging De Marken

De huurdersvereniging merkt dat veel bewoners uit bijzondere doelgroepen, zoals mensen die via een zorginstelling zijn gehuisvest, weinig betrokken zijn bij de buurt. Hun sociale focus blijft vaak liggen bij de instelling of organisatie waar zij vandaan komen. Dit vormt een uitdaging waar De Marken slechts beperkt invloed op heeft.

De corporatie heeft de ambitie uitgesproken om bijzondere doelgroepen te blijven huisvesten. Dit kan in de praktijk lastig zijn, mede vanwege de aard van de problematiek en de voorzieningen binnen de dorpen waarin De Marken actief is. De vraag blijft tot hoeverre de corporatie hierin een rol kan blijven vervullen.

Gemeente Deventer

In prestatieafspraken zijn afspraken opgenomen over onder meer uitstromers. In het huisvesten van bijzondere groepen kan De Marken volgens de gemeente nog meer een rol pakken; juist in de dorpen zou draagkracht kunnen bestaan voor de opvang van mensen met een bepaalde zorgvraag. De gemeente wil daar graag samen met De Marken naar kijken.

Overige samenwerkingspartners

Het huisvesten van bijzondere groepen vraagt begrip van en voor zorgpartijen, die soms 'behoorlijk wispelturig' kunnen zijn, aldus één van hen. De Marken staat open voor nieuwe initiatieven, maar die moeten wel renderen.

Bij de huisvesting van bijzondere groepen is het, in de ogen van een andere zorgpartij, zaak de woningen zo te maken, dat ze, als de oorspronkelijke bewoners eruit vertrekken, eenvoudig geschikt gemaakt kunnen worden voor een andere doelgroep. Bestaande gebouwen die toch in je bezit zijn zou je, in samenspraak met je netwerkpartners, een nieuwe (woon)bestemming kunnen geven.

1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van De Marken op het thema Bijzondere groepen als **naar behoren**. Ook op dit punt doet De Marken wat er

van haar verwacht mag worden. De oordelen van een deel van de samenwerkingspartners vatten het dilemma waarvoor de corporatie zich geplaatst ziet mooi samen: waar de huurders het huisvesten van bijzondere groepen vanwege de aard van de problematiek en de voorzieningen binnen de dorpen lastig noemen, zou er volgens de gemeente juist in de dorpen draagkracht kunnen bestaan voor de opvang van mensen met een bepaalde zorgvraag.

1.6 De Marken presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met een **goed**. Op alle volkshuisvestelijke opgaven heeft De Marken prestaties geleverd. Met name de overname van het bezit van Iederl in Schalkhaar springt in het oog. Daarnaast is de realisatie van gemeenschapsruimten in de dorpen en de bijdrage die daarmee geleverd wordt aan de saamhorigheid een prestatie van formaat. De visitatiecommissie is hoopvol over de mogelijkheden van de corporatie om ook tijdens de komende vier jaar van toegevoegde maatschappelijke waarde te kunnen zijn.



Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

 Maatschappelijke waarde**Sterk**

- De Marken investeert zichtbaar in gemeenschapsruimtes die bijdragen aan leefbaarheid en sociale samenhang in de dorpen.
- De overname van woningen in Schalkhaar heeft de positie van De Marken in de dorpen versterkt.
- De Marken werkt actief samen met zorg- en welzijnspartijen om zelfstandig wonen en passende opvang voor bijzondere doelgroepen mogelijk te maken.

Aandacht (blijven) geven

- Veranderende bewonerssamenstelling vraagt om samenhang en zorgzame wijken. Duidelijke samenwerking met zorgpartners en actieve inzet op leefbaarheid en gemeenschapsvorming.
- Participatie bij projecten: Voor draagvlak bij renovatie en verduurzaming is blijvende aandacht nodig voor goede communicatie en betrokkenheid van huurders.

Geleerd

- Zichtbaarheid loont: Actieve en zichtbare betrokkenheid bij bewoners en partners versterkt de impact op leefbaarheid en vertrouwen.
- De Marken doet aan omdenken door beleid actief bij te sturen wanneer overheidsontwikkelingen daarom vragen.



2 Maatschappelijke verankering

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

2.1 De maatschappelijke verankering

Woonstichting De Marken heeft goed in beeld wie haar belanghebbenden zijn. In het Ondernemingsplan 2018-2022 en in de Strategische Koers 2023-2027 is samenwerking opgenomen als noodzakelijke voorwaarde om maatschappelijke waarde te realiseren. In de Strategische Koers is 'samen' zelfs als kernwaarde opgenomen: "We zetten de komende jaren graag samen met onze huurders en onze partners de schouders eronder om van toegevoegde waarde te kunnen zijn om goed, betaalbaar en duurzaam te wonen in de vijf dorpen van de gemeente Deventer. (...) We zijn betrokken bij onze huurders en gaan uit van het principe dat we het samen doen. Samen met onze huurders, onze partners en onze collega's."

Vanzelfsprekend vormen huurders de grootste groep samenwerkingspartners. In formele zin heeft dit partnerschap vorm gekregen in de samenwerking met Huurdersvereniging De Marken. Met de gemeente en collega-corporaties Iederl en Rentrete wordt samengewerkt in het kader van de prestatieafspraken en de uitvoering daarvan. Op het gebied van het woonruimteverdeelsysteem Woonkeus werkt De Marken samen met onder meer IJsseldal Wonen en Veluwonen. Verder wordt samengewerkt met belangenroepingen uit de dorpen, lokale zorg- en welzijnspartners en onderhoudsbedrijven.

2.2 De samenwerking in de praktijk

2.2.1 Huurdersvereniging De Marken

De formele huurdersparticipatie zoals die is voorzien in wet- en regelgeving is belegd bij Huurdersvereniging De Marken. In de samenwerkingsovereenkomst tussen de twee partijen zijn regels rond aard en inhoud van de omgang tussen beiden vastgelegd. De Marken betreft als de huurdersvereniging bij de uitvoering van de (nieuwbouw)opgaven en de ontwikkeling van de lange termijn-

visie van de corporatie. Partijen vinden elkaar verder bij het opstellen van de prestatieafspraken met de gemeenten.

Het contact met de corporatie verloopt goed en er zijn geen ernstige misstanden voorgekomen. Minstens één keer per maand vindt overleg plaats tussen de directeur-bestuurder van De Marken en de huurdersvereniging. De bestuursleden van de huurdersvereniging vormen idealiter een goede afspiegeling van de dorpen waarin De Marken actief is. Dat lukt niet altijd. Het bestuur bestaat momenteel uit zes leden, afkomstig uit Schalkhaar en Diepenveen. De leden beschikken over voldoende kennis om inhoudelijk mee te praten. Als dat nodig zou zijn dan kan de huurdersvereniging, gefaciliteerd door De Marken, externe deskundigheid in laten vliegen, maar dat is nog nooit gebeurd.

Naast de huurdersparticipatie op strategisch niveau, via de huurdersvereniging, betreft De Marken haar huurders bij renovatieprojecten, het meest recent bij de verduurzaming van 38 woningen aan de Vossebeltweg en de Van Suchtelensingel in Diepenveen.

De ervaringen van de Huurdersvereniging De Marken

Het bestuur van de Huurdersvereniging ervaart de samenwerking met De Marken als zeer prettig. Tijdens het overleg met de directeur-bestuurder voelt de huurdersvereniging zich gehoord en serieus genomen. Als het bestuur op lastige afkortingen of vaktermen stuit, kan het altijd terecht bij de directeur-bestuurder of een medewerker van De Marken. Ook de Raad van Commissarissen kan door het bestuur van de huurdersvereniging in voorkomende gevallen rechtstreeks worden benaderd.

Het overleg tussen de twee partijen is constructief. Een recent discussiepunt was de huurverhoging van 2025. De 4,5% waarvoor De Marken wilde gaan werd door de huurdersvereniging als aan de hoge kant ervaren, zeker voor huurders met een uitkering. Uiteindelijk heeft de huurdersvereniging – zij het met enige tegenzin – ingestemd met de verhoging. Het bestuur kon begrip opbrengen voor de noodzaak van meer financiële ruimte voor onderhoud en nieuwbouw. Het bestuur kon bedingen dat er maatwerk geleverd zou worden voor huurders die door de verhoging in de knel zouden kunnen komen.

Huurdersvereniging De Marken beoordeelt de samenwerking met Woonstichting De Marken als *goed*. Het bestuur voelt zich serieus genomen en wordt overal bij betrokken. De corporatie is toegankelijk en denkt actief mee wanneer zich knelpunten voordoen, zoals recent bij het verbeteren van de nieuwsbrief richting huurders. Hoewel er op dit moment geen concrete verbeterpunten worden genoemd, wil het bestuur bewust geen oordeel geven dat richting *uitstekend* wijst - er moet immers ruimte blijven voor verdere ontwikkeling.

Als advies voor de toekomst geeft de huurdersvereniging de corporatie mee: blijf standvastig onder het huidige, vaak uitdagende, regeringsbeleid. Zet het goede werk voort en behoud de vastberadenheid en kracht die De Marken nu kenmerken.

2.2.2 De gemeente Deventer

De Marken maakt, samen met de Deventer collega-corporaties Iederl en Rentree, elk jaar prestatieafspraken met de gemeente. De afspraken zijn gerangschikt onder de volgende thema's:

- Betaalbaar, compleet en divers;
- Vitaliteit en vernieuwing;
- Goed wonen in wijken en dorpen;
- Duurzaam wonen.

Behalve het thema Vitaliteit en vernieuwing, dat is gericht op de studentenhuisvesting in de stad, sluiten de thema's aan bij de speerpunten van beleid van De Marken.

Het overleg met de gemeente verloopt voor een deel in het Bestuurlijk Overleg Wonen en wordt per kwartaal gevoerd. Over concrete plannen wordt met betrokken portefeuillehouders tussentijds gesproken. Ook op ambtelijk niveau is er veelvuldig overleg tussen gemeente en corporatie.

Om gezamenlijk op te trekken op thema's als woonoverlast, schuldhulpverlening, woonfraude e.d. zijn er diverse samenwerkingsverbanden en convenanten in de stad met de gemeente, zoals met politie of bijzonder zorgteam, en de collega-corporaties.

De ervaringen van de gemeente Deventer

De gemeente noemt de samenwerking met De Marken goed. De stevigheid waarmee de corporatie in de samenwerking participeert is, gezien haar bescheiden omvang en positie, bijzonder. Voor de toekomst is het zaak om gezamenlijk toekomstbestendige oplossingen te kiezen voor het voorzieningenniveau en daarmee de leefbaarheid in de dorpen. Daar moeten partijen met elkaar naar kijken, ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Dit speelt ook bij de herontwikkeling van bestaande voorzieningen, zoals het Kulturhus in Okkenbroek en de sporthal in Schalkhaar. Tijdens het overleg daarover komen in alle openheid ieders dilemma's aan bod en ligt de vraag op tafel wat voor iedereen haalbaar is. Uiteindelijk zijn alle keuzes goed, zolang je maar aan de bewoners uitlegt hoe en op welke gronden je tot je keuzes bent gekomen. De Marken is daar goed in.



De gemeente vraagt van De Marken voor de toekomst:

- Voldoende betaalbare woningen. In de dorpen is het percentage sociale huurwoningen gemiddeld geen 30%. Dat aandeel zou toe moeten nemen (meer dan in de stad Deventer);
- Voldoende leefbaarheid. De voorzieningen in de dorpen, voor jong en oud, moeten op peil blijven. Op dat punt kan de samenwerking tussen gemeente en De Marken worden verdiept.



2.2.3 Overige samenwerkingspartners

Collega-corporaties

De Marken werkt met verschillende collega-corporaties samen, zowel in de stad als in de regio. De samenwerking in de stad behelst onder meer het maken van de gezamenlijke prestatieafspraken met de gemeente en kenmerkt zich daarnaast door het uitwisselen van kennis en kunde. De drie grootste Deventer corporaties en Eigen Bouw, een stichting die middenhuur-woningen verhuurt in de stad, treffen elkaar elke zes weken voor een lunch, waarbij de actualiteit en ieders ervaringen en dilemma's aan de orde kunnen komen. In de regio wordt binnen het woonruimteverdeelsysteem Woonkeus samengewerkt met de collega-corporaties van de Stedendriehoek. Het ligt in de bedoeling in de toekomst de samenwerking te verdiepen en uit te breiden.

Zorgpartijen

De Marken en zorgaanbieders erkennen de noodzaak tot een intensievere samenwerking om invulling te geven aan de gemeenschappelijke woonzorgopgave; de gemeente en de huurders onderschrijven dit. Samen streven partijen naar een evenwichtig aanbod op het gebied van wonen, zorg en dienstverlening. Daarnaast behelst de gezamenlijke opgave ook signalering en aanpak van urgente situaties.

Plaatselijk Belang Okkenbroek

De samenwerking tussen De Marken en Plaatselijk Belang Okkenbroek betreft vooral de functie van het Kulturhus.

De ervaring van de overige samenwerkingspartners

De samenwerking met de Marken wordt door de overige samenwerkingspartners als goed tot uitstekend omschreven.

Door de collega-corporaties in de stad wordt de samenwerking als uitstekend bestempeld, maar er is volgens hen altijd ruimte voor verbetering. De samenwerking met de collega-corporaties binnen de Stedendriehoek is goed. Er wordt wel veel uitgewisseld, maar er worden niet echt zaken samen opgepakt. Als dit wel het geval zou zijn, zou deze samenwerking uitstekend zijn.

Een van de zorgpartijen geeft aan niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van de strategische koers van De Marken, maar erkent dat het gesprek wel gaat over de thema's die daarin aangesneden worden. Dat maakt de samenwerking goed. De aanpak van zoiets als een nieuw ondernemingsplan zou meer methodisch kunnen, om kennis en ervaring van anderen van buiten naar binnen te halen.

Ook een andere zorgpartij bestempelt de samenwerking als goed. Voor de toekomst hoopt deze partner dat de samenwerking vruchten af gaat werpen met de realisatie van een aantal projecten. Beide partijen doen daar hun best voor, maar het tempo mag, zeker aan de zijde van de gemeente, wel wat hoger.

Als het gaat om het Kulturhus in Okkenbroek geeft de manier waarop de directeur-bestuurder van De Marken met het dorp omgaat vertrouwen voor de toekomst. Er wordt gekoerst op een beslissing over het Kulturhus die voor alle partijen acceptabel is.



Voor de toekomst benoemen de overige samenwerkingspartners een aantal punten. Een greep daaruit:

- Er is de afgelopen jaren een mooie beweging gemaakt. Dit is deels afhankelijk van bepaalde sleutelfiguren, die hopelijk nog lange tijd bij De Marken blijven.
- Streef naar behoud van de huidige schaal, omdat De Marken niet alleen van onschatbare waarde is voor haar huurders, maar ook een waardevolle en interessante samenwerkingspartner voor andere organisaties. Zorg ervoor dat deze samenwerking verder wordt aangemoedigd en benut.
- Kies voor een strategische oriëntatie op de toekomst: wat maakt je uniek, wie wil je zijn, wat zijn je ambities? Plaats dat in je eigen context: kun je dit met je huidige omvang of is schaalvergroting nodig? Het antwoord op deze vraag bepaalt of je je maatschappelijke rol in zelfstandigheid kunt blijven vervullen.
- Ga door op de ingezette lijn. Word echt samenwerkingspartners en ga er samen voor. Verstevig, binnen de huidige schaalgrootte, je positie zodanig dat je toekomstige opgaven aankunt. "Ook 'de kleintjes' hebben wat te bieden en te brengen. Met hun eigen geluid brengen ze kracht en tegenkracht."

- Hopelijk behoudt De Marken de professionaliteit die nodig is om haar eigen specialisme in zelfstandigheid overeind te kunnen houden. De stadse corporaties hebben toch een ander DNA en dienen andere belangen.

2.3 De Marken presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met een **goed**. De Marken is een lokaal sterk verankerde corporatie, met een grondige kennis van haar huurders. In samenwerking met bewoners, gemeente, lokale collega-corporaties en zorgpartijen brengt De Marken verbinding tot stand in de dorpen van Deventer. De visitatiecommissie kan zich voorstellen dat een verdieping van de samenwerking met vooral collega-corporaties in de regio en zorgpartijen kan leiden tot nog betere resultaten op de volkshuisvestelijke opgaven.

Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke verankering

Sterk

- Verbindende rol bij dorpsgerichte opgaven, zoals bij het Kulturhus in Okkenbroek, wekt vertrouwen.
- De Marken is laagdrempelig en toegankelijk, met korte lijnen naar huurders en samenwerkingspartners.

Aandacht (blijven) geven

- Kritisch blijven op ambities, eigenheid en schaalgrootte
- Samenwerking met gemeente en zorgpartijen verder versterken en structureren.
- Regionale samenwerking, vooral die met de collega-corporaties in de Stedendriehoek,, verdiepen.

Geleerd

- Vertrouwen groeit door open communicatie en begrip voor dilemma's.
- Participatie werkt beter als huurders keuzes begrijpen.



3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 De Marken heeft een strategische visie uitgewerkt

Gedurende de visitatieperiode zijn er bij De Marken twee ondernemingsplannen van kracht. Tot en met 2022 wordt gewerkt langs de lijnen van het ondernemingsplan 'De Marken Altijd Thuis'. De missie in dit ondernemingsplan luidt: '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. Vanuit deze missie werkt De Marken in de eerste twee jaar van de visitatieperiode aan vijf strategische doelstellingen:

- 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.

Kernwaarden daarbij zijn betrouwbaar, klantgericht, lokaal verbonden, resultaatgericht, milieubewust en innovatief

De Strategische Koers 2023-2027 krijgt de titel 'Samen duurzaam wonen' mee. Het komt tot stand na gesprekken met Huurdersvereniging De Marken, met plaatselijk belang-organisaties in de vijf dorpen, de gemeente, collega-corporaties en met overige samenwerkingspartners. Bij het uitwerken van de koers moet rekening gehouden worden met een nieuwe context. De wereld krabbelt op na de coronapandemie en in Nederland is sprake van een woon- en energiecrisis. De prijzen van aardgas en energie stijgen, waardoor veel huurders hun woonlasten

zien stijgen. De Marken heeft een nieuwe directeur-bestuurder gekregen,, die met organisatie, huurders en samenwerkingspartners van toegevoegde waarde wil zijn voor goed, betaalbaar en duurzaam wonen in de vijf dorpen van de gemeente Deventer.

De Strategische Koers vormt de basis voor onder meer een nieuwe portefeuillestrategie, waarin de richting wordt aangegeven waarnaar het bezit van De Marken zich tot en met 2035 moet begeven.

Jaarlijks wordt de koers vertaald naar een begroting. Hierin wordt niet expliciet verwezen naar de doelstellingen uit de Strategische Koers. Ook in de jaarverslagen ontbreekt een verwijzing naar de koers. Daarmee is de PDCA-cyclus nog niet goed gesloten, wat bijsturing moeilijk maakt. Met ingang van het jaarverslag 2024 wordt wel verantwoording afgelegd over hoe en in welke mate is voldaan aan de prestatieafspraken met de gemeente Deventer.

3.2 Monitoring en bijsturing

De kwartaalrapportages van De Marken, ten behoeve van de Raad van Commissarissen, geven inzicht in de voortgang op de thema's verduurzamen, beheer en exploitatie, kwaliteit van het bezit en treasury. De cijfers worden inzichtelijk gemaakt tabellen en voorzien van een toelichting op de prestaties en eventuele afwijkingen en beheersmaatregelen.

Ook in de jaarverslagen wordt teruggeblikt op de door De Marken behaalde resultaten. In de jaarverslagen t/m 2022 wordt niet expliciet verwezen naar de thema's uit de ondernemingsplannen, noch naar de prestatieafspraken. Vanaf 2023 is hierin een verbetering zichtbaar: er wordt meer relaties gelegd. Het is zichtbaar dat bij De Marken een beweging in gang is gezet om de besturing aan te scherpen. De visitatiecommissie moedigt dit aan. Verdere verbeterstappen zijn een betere verantwoording door de voortgang op de doelen te monitoren. bij afwijkingen bij te sturen en de lessen te trekken.



Er wordt binnen het bestuur en door en met de Raad van Commissarissen veelvuldig gereflecteerd op het beleid en de uitvoering daarvan. Dat kan leiden tot bijstellingen of aanscherpingen. Investeringsbesluiten worden genomen volgens een vastgelegd proces en met fasedocumenten. De grootste investeringen betreffen nieuwbouw en verduurzaming. Grootste dilemma wat betreft nieuwbouw wordt gevormd door de toenemende vraag naar kleinere woningen en de toenemende prijs daarvan. Als het gaat om verduurzaming betreft het dilemma circulair en bio-based bouwen: dit is gezonder en beter, maar ook duurder. Ook hier worden lessen getrokken over wat De Marken wel of niet moet doen op basis van zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te boeken met de beperkte middelen.

3.3 De rol van de commissarissen

De Raad van Commissarissen van De Marken bestaat uit drie leden met uiteenlopende achtergronden en ervaringen. Ze brengen kennis mee vanuit onder meer de financiële sector, de zorg en gemeentelijke organisaties. Allen hebben ervaring opgedaan in en bestuurlijke functies en als commissaris. Er is bewust gekozen voor een compacte samenstelling van drie leden; deze past bij de schaalgrootte van de corporatie. Wanneer specifieke expertise ontbreekt, dan wordt deze extern gezocht, bijvoorbeeld bij andere corporaties of door deskundigheid in te huren.

Binnen de Raad is er een goed evenwicht tussen betrokkenheid en professionele distantie. De leden zijn zich bewust van hun rol, kritisch wanneer nodig, maar ook respectvol richting bestuur en medewerkers. De Raad kenmerkt zich door een open en reflectieve houding. De relatie tussen bestuurder en commissarissen is constructief en professioneel en laat kracht en tegenkracht toe.

De Raad van Commissarissen heeft op diverse momenten en dossier het verschil gemaakt door te sturen of bij te sturen. In de aanloop naar de bestuurswissel aan het begin van de visitatieperiode heeft de Raad een plan van aanpak en een profiel opgesteld; die het startpunt vormden van de werving. Na de komst van de nieuwe directeur-bestuurder is de sfeer binnen de organisatie ten positieve veranderd, met meer onderlinge samenwerking en wederzijds respect. Met de nieuwe bestuurder vond een overgang plaats van operationele afwegingen naar een meer strategische discussie, die ook raakte aan

bestaansrecht, maatschappelijke opgave en financiële houdbaarheid. Een voorbeeld hiervan was de nieuwe benadering van de overname van woningen van Lederl. Met kritische reflectie vanuit de Raad van Commissarissen is door de directeur-bestuurder een onderbouwde keuze gemaakt om de woningen daadwerkelijk over te nemen.

Ook met betrekking tot de gymzaal in Schalkhaar heeft de Raad met de directeur-bestuurder het gesprek gevoerd over een strategische benadering van het vraagstuk. Dat heeft ertoe geleid dat de (locatie) gymzaal een plek heeft gekregen in de dorpsvisie en daardoor ook weer de aandacht van de gemeente heeft.

De huidige strategische koers van De Marken schetst vooral een richting, maar bevat nog weinig concrete en meetbare doelen. De Raad staat een nieuwe koers voor die meer is uitgewerkt in meetbare doelstellingen. Dit maakt de openbare verantwoording erover ook beter mogelijk, door meer samenhang tussen de verschillende beleids- en sturingsdocumenten. Zo kan beter gestuurd worden op voortgang, bijgestuurd worden waar nodig, en ontstaat een duidelijke lijn van strategie naar uitvoering.

De relatie tussen de Raad van Commissarissen en de huurdersorganisatie is positief. Er is waardering voor de huidige koers én de directeur-bestuurder. De huurdersorganisatie voelt zich, volgens de Raad, gehoord en wordt betrokken bij relevante processen.

Over vier jaar hoopt de Raad van Commissarissen dat de volgende ambities zijn gerealiseerd:

- Toevoeging van flexibele woningen aan de woningportefeuille, passend bij de veranderende woonbehoeften.
- Verduurzaming van het bestaande woningbezit, als structureel onderdeel van de bedrijfsvoering.
- Een hogere huurderstevredenheid, met als doel een waardering van minimaal een 8.
- Een concretere en aantoonbare bijdrage aan leefbaarheid en meer regie en sturing op leefbaarheid in de kernen, zodat De Marken haar maatschappelijke rol lokaal nog sterker kan invullen.



- Herontwikkeling of ondersteuning van maatschappelijke voorzieningen, zoals het Kulturhus in Okkenbroek, als onderdeel van de bredere dorpsontwikkeling.



Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Besturing

Sterk

- De nieuwe Strategische Koers is met goede betrokkenheid van huurders, gemeente, andere samenwerkingspartijomgeving en personeel opgesteld.
- Nauw overleg met de RvC over de strategische koers en investeringsbesluiten.

Aandacht (blijven) geven

- Formuleren van concrete en meetbare operationele doelstellingen, afgeleid van de strategische doelen.
- PDCA-cyclus sluiten door consequent de doelen centraal te stellen met operationalisering en meetbare indicatoren.

Geleerd

- Met de komst van de nieuwe bestuurder is de rol van de RvC meer gericht op toezicht. Goede rolafbakening en samenwerking toezicht en bestuur.
- Doorwerking van de nieuwe koers in de portefeuillestrategie.



4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

4.1 Financiële capaciteit

Financieel gezond ...

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) hebben voor de verschillende ratio's grenswaarden aangegeven, waaraan een corporatie moet voldoen om financieel gezond te blijven. De Marken had eind 2024 de financiële ratio's goed op orde en zit ver af van de normen. De financiële ruimte wordt komende jaren benut om een bijdrage te leveren aan het oplossen van de woningnood en aan verduurzaming en leefbaarheid.

... met verschuivende ratio's

De Marken monitort de ratio's voortdurend en loopt daardoor weinig risico's als het gaat om de financiële continuïteit. De liquiditeitspositie wordt bewaakt in de kwartaalrapportages. In de begroting worden vier scenario's doorgerekend: voor een hogere rente, een lagere huuraanpassing en een hogere prijsontwikkeling en een worst-case-scenario, waarin de eerste drie scenario's zijn geïntegreerd. Een hogere rente heeft, zo laat de begroting 2024 zien, het meest effect op de ratio's. Het worst-case scenario laat zien we dat De Marken vanaf 2027 niet meer voldoet aan de normen. De corporatie heeft een remweg van twee jaar om de kapitaalmarkt en de prijsstijgingen te monitoren; dit is voldoende om tijdig passende maatregelen te nemen.

Wat niet is doorgerekend is het voorgenomen kabinetsbesluit om de huren voor 2025 en 2026 te bevriezen. Als dit werkelijkheid zou worden, komen de grenzen van de financiële mogelijkheden dichterbij, maar de corporatie verwacht alle plannen die er nu liggen te kunnen verwezenlijken. Wat wel afneemt zijn de

mogelijkheden om vanuit het solidariteitsbeginsel andere corporaties financieel te ondersteunen bij hun volkshuisvestelijke opgaven.

De Autoriteit Woningcorporatie (Aw) concludeert in de toezichtbrief dat de risico-inschatting op alle onderdelen van het beoordelingskader 'laag' is.

Al met al is duidelijk dat de politiek onvoorspelbare stappen kan zetten en dat het goed zou zijn als De Marken het worst case-scenario aanscherpt concreet benoemt welke mogelijkheden tot bijsturing er dan zijn.

4.2 Organisatorische capaciteit

Lerende organisatie ...

De Marken is een lerende organisatie. De corporatie wil zich ontwikkelen naar een eigentijds, flexibel en adaptief acterend systeem dat effectief kan inspelen op verandering en tegelijkertijd stabiliteit weet te realiseren. Er zijn 15 mensen in dienst, verdeeld over 13,04 fte. Daarnaast is er een flexibele schil met daarin een notulist en experts op het gebied van HR en projectontwikkeling.

De organisatieomvang van De Marken is afgestemd op het werkgebied, namelijk de dorpen in de gemeente Deventer. Deze omvang brengt risico's met zich mee, vooral als het gaat om onderlinge vervangbaarheid van medewerkers bij uitval. De Marken heeft met uitval van drie medewerkers voor langere tijd te maken gehad. Dit verhoogt de werkdruk bij de overige collega's. De corporatie werkt hard aan de werksfeer en de werknemers ervaren die als collegiaal en knus. Er zijn meerdere medewerkers van andere corporaties en andere werkgevers bij De Marken komen werken vanwege de sfeer en de ruimte voor individuele ontplooiing. "Je krijgt bij de Marken veel ruimte om zelf invulling te geven aan je baan" zei een van de medewerkers. De overname van de woningen van Iederl in Schalkhaar hebben geleid tot een verzwaring van het takenpakket van de organisatie, met een beperkte toename in de formatie.

Diverse processen zijn de afgelopen jaren aangepast, zo is het papieren archief stap voor stap vervangen door gedigitaliseerde opslag. Er is nog wel werk aan de winkel. In het jaarverslag 2023 wordt als risico geschetst een onvoldoende inzet van veilige ICT middelen binnen De Marken, waardoor bedrijfsvoering niet goed

wordt ondersteund. Dit brengt het risico met zich mee dat de bedrijfsprocessen onvoldoende effectief en efficiënt verlopen. De Marken heeft hierop ingespeeld met behulp van een trainee die de corporatie samen met IJsseldal Wonen had ingehuurd. De veiligheidsrisico's zijn als gevolg van zijn inzet deels opgelost door de invoering van Office 365. Het archief is gedigitaliseerd. En de vastgoeddata zijn verplaatst van een Excel-bestand naar een database. Richting huurders liggen er nog kansen om verder te groeien in het gebruik van moderne communicatiemiddelen en digitale dienstverlening.

De opgave is om de organisatie met de nieuwe digitale instrumenten te leren werken. Zo wordt bijgedragen aan lagere bedrijfslasten per verhuureenheid. De Marken scoort hiervoor in 2024 de letter B (gemiddeld) in de Aedes-benchmark.

... met een open cultuur

De Marken streeft naar een cultuur die open, vertrouwend en positief is. In de strategische koers is daarover opgenomen: "We doen wat we zeggen en zijn eerlijk en open naar elkaar. We moedigen collega's aan om suggesties te doen, nieuwe benaderingen van oude problemen uit te proberen en risico's te nemen. Als iemand een fout maakt, proberen we ervan te leren in plaats van de persoon te straffen. We organiseren feedback op de prestaties, specifiek en frequent, en ondersteunen collega's vervolgens bij het verbeteren ervan. We trainen en moedigen diegenen aan die hulp nodig hebben. Zo investeren we in talentontwikkeling. We nemen ook de tijd om het succes van de organisatie en de medewerkers te vieren."



Tijdens de visitatieperiode heeft in de organisatie al een omslag plaatsgevonden. De nadruk is verschoven van beheer naar nieuwbouw en verduurzaming. Verantwoordelijkheden zijn lager in de organisatie neergelegd. Waar eerst werd gehandeld op aangeven van de directeur-bestuurder, nemen de medewerkers nu zelf meer initiatief en verantwoordelijkheid. Een vertegenwoordiging van het

personeel gaf aan dat dit veilig kan, dat bestuurder en MT daar ook werkelijk ruimte voor geven.

Naast het formele overleg, op organisatie- en afdelingsniveau, wordt er vaak samen geluncht en onder meer tijdens de eindejaarsbijeenkomst wordt stilgestaan bij de successen. Uit het gesprek van de visitatiecommissie met een aantal medewerkers maakte de commissie op dat er op kantoor een prettige sfeer heerst. Je kunt op elkaar bouwen en het is fijn werken: "De Marken is een leuke club mensen die wat voor elkaar over hebben."

Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

Maatschappelijke capaciteit

Sterk

- Financiële ratio's zijn goed op orde, voldoende ruimte voor extra inspanningen om meer maatschappelijk rendement te halen.
- Cultuur in de organisatie is aangepast en wordt positief ervaren.

Aandacht (blijven) geven

- De organisatie moet de nieuwe werkwijze in de vingers krijgen.
- Monitoren van beleidsveranderingen en doordenken van de financiële consequenties.

Geleerd

- Voorbereid op onzekerheid: Onvoorspelbaar overheidsbeleid vraagt om realistischer scenario's en vooraf benoemde bijsturingsopties.

Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

Inleiding

In de eerste helft van 2025 is De Marken gevisiteerd door Ecorys. Vanuit De Marken is een commissie ingesteld die bestond uit de vice voorzitter van de RvC, de voorzitter van de Huurdervereniging De Marken en de bestuurder die samen de visitatie begeleid hebben. We kijken terug op een leerzame en interessante visitatie en danken Ecorys voor de prettige samenwerking.

In het algemeen herkennen we het beeld dat geschetst wordt door Ecorys en zijn we blij met de positieve uitkomst van deze visitatie. Ook vrijwel alle verbeterpunten die zijn aangereikt herkennen we en helpen ons in de komende jaren in onze doorontwikkeling.

In deze bestuurlijke reactie gaan we in op onze eigen leervragen, op de bevindingen van Ecorys op de 4 visitatievelden en op de verbeterpunten uit het visitatierapport.

Leervragen

Zijn de leerpunten uit de vorige visitatie adequaat opgevolgd?

Ecorys constateert dat de lessen uit de vorige visitatie zijn opgepakt. De kwetsbaarheden worden met een flexibele schil opgevangen. Met het aanstellen van een nieuwe bestuurder heeft de RvC een nieuwe richting ingeslagen die geleid hebben tot verdere professionalisering en een nieuwe strategische koers. Ecorys heeft De Marken leren kennen als een corporatie, die graag wil leren en de lessen in de praktijk brengt.

In de afgelopen jaren is inderdaad hard gewerkt aan de gewenste professionalisering, de stap naar een lerende organisatie is ingezet en hebben we met onze strategische koers een andere richting ingeslagen die goed aansluit bij wat momenteel van ons gevraagd wordt. We zijn blij dat dit (h)erkend wordt door Ecorys, onze belanghebbenden en partners.

Hoe wordt onze inzet op samenwerking gewaardeerd door onze huurdersvereniging, belanghouders en partners?

Ecorys is van mening dat het zelfstandig functioneren van De Marken als kleine corporatie een prestatie op zich is en heeft van alle samenwerkingspartners positieve signalen gekregen over hoe De Marken functioneert. Zo geeft de gemeente Deventer aan dat in het overleg tussen de gemeente en de corporaties iedereen gelijkwaardig is. De inbreng van De Marken is op een vergelijkbaar niveau als de grotere corporaties.

Het feit dat onze partners De Marken op deze manier waarderen stimuleert ons om te blijven investeren in een goede samenwerking. Daarbij moet ook opgemerkt worden dat de waardering voor de samenwerking geheel wederzijds is. De aanbeveling van Ecorys om een goede Noaber te blijven voor onze samenwerkingspartners pakken we op.

Hoe wordt de voortgang op de uitvoering van onze strategische koers 2023 -2027 gewaardeerd door onze huurdersvereniging, belanghouders en partners?

Ecorys constateert dat onze partners niet scherp voor ogen hebben wat onze strategische koers is. Bij doorvragen kunnen ze echter wel goed aangeven wat de koers is en waar verandering plaatsvindt ten opzichte van vroeger. Tevens constateert Ecorys dat de huidige strategische koers van De Marken vooral een richting schetst, maar nog weinig concrete en meetbare doelen bevat. De doorwerking in de PDCA-cyclus is nog onvoldoende.

Voor ons is het een eyeopener dat de strategische koers in onze omgeving niet heel goed bekend is, alhoewel het ook een geruststelling is dat bij doorvragen er toch een goed beeld ontstaat. Er is nog winst te behalen om de strategische koers vaker onder de aandacht te brengen. Een doorwerking naar de PDCA-cyclus pakken we op en gaat ons daar zeker bij helpen.

De vier visitatievelden

Maatschappelijke waarde: Wat doet de corporatie?

De overall waardering op het thema maatschappelijke waarde van Ecorys is **goed**. We hebben actief gewerkt aan de uitbreiding van ons bezit en blijven dat conform onze strategische koers de komende jaren doen. Ecorys is van mening dat we stabiele prestaties leveren op de volkshuisvestelijke thema's en dat we daarin breed gewaardeerd worden door huurders en samenwerkingspartners. Op het thema leefbaarheid waardeert de Ecorys onze inzet zelfs met **uitstekend**. In de toekomst blijven we hier met dezelfde inzet en overtuiging aan werken.

Op het thema kwaliteit en duurzaamheid is Ecorys van mening dat we **naar behoren** presteren en doen wat van ons verwacht mag worden. Ecorys kan zich voorstellen dat dat een grotere inzet op circulariteit, bio-based wonen en klimaatadaptie tot een hogere waardering zal leiden.

Wij zijn van mening dat een hogere inzet de komende jaren op de hiervoor genoemde aspecten van duurzaamheid niet in het belang van de huurders van De Marken is. In onze portefeuillestrategie hebben we opgenomen dat we alle woningen in 2030 op label A brengen en daarna op natuurlijke vervangingsmomenten woningen gasloos maken. Dit leidt tot comfortabele woningen en lagere energielasten voor de huurder op relatief korte termijn. In de periode tot 2030 gaan we ook geleidelijk meer inzetten op biobased materialen en op circulariteit, maar alleen met bewezen en betaalbare technieken. Op deze manier behouden we focus en voortgang en zorgen we ervoor dat de opgave betaalbaar blijft. We zijn ook van mening dat we op deze manier meer doen dan wat van ons verwacht mag worden en herkennen ons niet in de waardering en aanbeveling van Ecorys op dit thema.



Op het thema bijzondere groepen is Ecorys van mening dat we **naar behoren** presteren. “De oordelen van een deel van de samenwerkingspartners vatten het dilemma waarvoor de corporatie zich geplaatst ziet mooi samen: waar de huurders het huisvesten van bijzondere groepen vanwege de aard van de problematiek en de voorzieningen binnen de dorpen lastig noemen, zou er volgens de gemeente juist in de dorpen draagkracht kunnen bestaan voor de opvang van mensen met een bepaalde zorgvraag.”

Daar waar we op het gebied van huisvesting voor ouderen met een zorgvraag een stap naar voren zetten is de gemeente van mening dat De Marken nog meer een rol kan pakken bij het huisvesten van bijzondere groepen en wil daar graag samen met ons naar kijken. Die uitnodiging pakken we graag op om samen te kijken waar we meer kunnen doen. We willen daarbij graag de huurders en overige inwoners van de dorpen betrekken om met elkaar aandacht te hebben voor de zorgen die er zijn.

Maatschappelijke verankering: Hoe verbonden is de corporatie?

Ecorys waardeert het visitatieveld Maatschappelijke verankering met een **goed**. De Marken kent haar huurders en dorpen goed en werkt nauw samen met partners en belanghebbenden. Deze ervaren de samenwerking als goed tot uitstekend. De Huurdersvereniging voelt zich serieus genomen en wordt goed betrokken. De gemeente waardeert ons als verbindende partij in dorpsgerichte opgaven. De Ecorys geeft ons mee dat verdere verdieping van regionale samenwerking mogelijk is met de corporaties in de Stedendriehoek.

We zijn blij dat de samenwerking zo goed gewaardeerd wordt en zijn mede daarom goed gemotiveerd om dit voort te zetten en verder uit te bouwen. Met de corporaties in de Stedendriehoek hebben we inmiddels de eerste stappen gezet om tot nadere samenwerking te komen. Vanuit De Marken zetten we ons in op het thema wonen, zorg en welzijn (bestuurlijk en ambtelijk).

De gemeente Deventer vraagt van De Marken om zich te blijven inzetten voor voldoende betaalbare woningen. Het aandeel sociale huur is gemiddeld geen 30% in de dorpen en dat zou naar mening van de gemeente Deventer toe moeten nemen. Ook is de gemeente Deventer van mening dat de leefbaarheid en de voorzieningen in de dorpen op peil moet blijven. De samenwerking tussen gemeente en De Marken kan op dit gebied nog verder verdiept worden.

Het aandeel 30% sociale huur in de dorpen van Deventer is geen discussiepunt meer. We hebben onze nieuwbouwplannen in de strategische koers mede hierop gebaseerd. De Marken is bereid en in staat (tenzij de financiële positie van De Marken door externe omstandigheden wijzigt) om van de 1000 door de gemeente geplande nieuwbouwwoningen in de dorpen 30% sociaal te realiseren. Daarbovenop willen we ook circa 50 midden huurwoningen realiseren.

Ten aanzien van leefbaarheid en voorzieningen verdiepen we graag de samenwerking tussen gemeente Deventer en De Marken. We vinden het zeer wenselijk dat de gemeente in de toekomst een grotere rol neemt op het gebied van voorzieningen en De Marken haar rol op het wonen versterkt. Voorbeeld hiervan is 't Haarhuus waarbij de gemeente kiest voor voortzetting van het gebruik en De Marken in de exploitatie te maken heeft met een sterk verouderd gebouw. We zien graag dat de gemeente een stap naar voren zet en de exploitatie overneemt van De Marken, zodat onze focus nog meer op het gebied van wonen kan komen te liggen.

Besturing: Hoe doet de corporatie het?

Ecorys vindt dat de nieuwe strategische koers met goede betrokkenheid van huurders, gemeente, partners, RvC en personeel is opgesteld. Met de komst van de nieuwe bestuurder is de rol van de RvC meer gericht op toezicht, goede rolafbakening en op de samenwerking tussen RvC en bestuur. Ook is er sprake van doorwerking van de strategische koers in de portefeuillestrategie.

Het is goed om te constateren dat de bedoeling van het proces om te komen tot een nieuwe strategische koers geslaagd is. Op deze manier hebben we draagvlak voor de koers en weten we ons daarin gesteund door huurdersvereniging, partners en belanghebbenden. Daarnaast is het heel fijn om te zien dat de inzet om te komen tot een goed samenspel tussen RvC en bestuur gezien wordt.

Aandacht mag volgens Ecorys uitgaan naar het formuleren van concrete en meetbare operationele doelstellingen, afgeleid van strategische doelen. Daarnaast kunnen we de PDCA-cyclus sluiten door consequent de doelen centraal te stellen met operationalisering en meetbare doelen.

We (h)erkennen dit punt en zijn ons ervan bewust dat we ons hierop nog verder kunnen ontwikkelen. Daarbij moet opgemerkt worden dat de medewerkers in de praktijk weliswaar handelen in de geest van de strategische koers, maar in onze begroting en verantwoordingsdocumenten komt dit nog onvoldoende naar voren.

Maatschappelijke capaciteit: Is de corporatie toegerust voor de opgave?

Ecorys is van mening dat de financiële ratio's goed op orde zijn en er voldoende ruimte is om meer maatschappelijk rendement te behalen. De aanpassing van de cultuur wordt als positief ervaren. Het monitoren van beleidsveranderingen en het doordenken van financiële consequenties moeten we blijven doen. Daarnaast is Ecorys van mening dat we geleerd hebben om ons voor te bereiden op onzekerheden zoals onvoorspelbaar overheidsbeleid met realistische scenario's en vooraf benoemde bijsturingsopties.

We zijn van mening dat de stap die we hebben ingezet naar de lerende organisatie ons helpt om in de toekomst te blijven anticiperen en reageren op onzekerheden die op ons afkomen. Dit is van groot belang bij het benutten van onze investeringsruimte om onze maatschappelijke prestatie te vergroten. Het leidt er immers toe dat buffers kleiner zullen worden en het vermogen om te monitoren en waar nodig bij te sturen essentieel zijn.

Tot slot

Het visitatierapport geeft de waardering weer die we van onze huurders, belanghouders en partners krijgen. We zijn aangenaam verrast en dankbaar voor de mooie complimenten. Deze waardering hebben we vooral te danken aan de inzet onze medewerkers die bij de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden laten zien waar we voor staan en wat we kunnen. Hoewel we in deze bestuurlijke reactie een accent gelegd hebben, zijn ook de overige aanbevelingen waardevol, herkenbaar en helpen deze ons om ons werk nog beter te doen.



B Gesproken samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners van De Marken

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers, commissarissen en samenwerkingspartners gesproken.

Naam	Functie	Organisatie
Rob de Geest	Wethouder Wonen	Gemeente Deventer
Eva Krabbenbos	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Deventer
Annelies Barnard	Directeur-bestuurder	Woonbedrijf Iederl
Jaap Huibers	Directeur-bestuurder	Rentree
Edward van der Geest	Directeur-bestuurder	Stichting Eigen Bouw
Dave van Zalk	Directeur-bestuurder	IJsseldal Wonen
Vincent Buihuis	Directeur-bestuurder	Veluwonen
Jan Grieping	Voorzitter Raad van Bestuur	Carinova
Jackie van Beek	Directeur-bestuurder	't Dijkhuis
Bert Duis	Voorzitter	Huurdersvereniging
Astrid Bolleboom	Secretaris	Huurdersvereniging
Theo Hoge	Voorzitter	Plaatselijk Belang Okkenbroek





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl