

WOONSTICHTING **DE MARKEN**



Strategische koers 2023-2027

Samen duurzaam wonen

Schalkhaar oktober 2022



Voorwoord

Voor u ligt een nieuwe strategische koers voor de komende jaren. In dit plan schetsen we op hoofdlijnen de strategische keuzes die we maken. De ontwikkelingen die we om ons heen zien en die een relatie hebben met de keuzes die we in deze strategische koers maken, zijn verwoord in een apart document. Datzelfde geldt ook voor de verantwoording van de totstandkoming van dit nieuwe plan.

Een belangrijk onderdeel bij de totstandkoming van dit plan waren de gesprekken die we met de Huurdersvereniging, met de plaatselijk belang organisaties in de vijf dorpen, de gemeente Deventer, de corporaties en met onze (zorg)partners gevoerd hebben. In die gesprekken hebben we opgehaald hoe tegen De Marken wordt aangekeken, hoe men tegen onze opgave aankijkt en wat van ons gevraagd of verwacht wordt. De input die we gekregen hebben is verwerkt in dit plan en de inspiratie die we opgedaan hebben in de prettige gesprekken zal ons de komende jaren motiveren.

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.

Erwin van Proosdij
Bestuurder



Inhoud

Voorwoord	2
1 Inleiding	4
2 Onze koers voor de komende jaren	5
2.1 Missie	5
2.2 Visie.....	5
2.3 Kernwaarden	5
2.4 Strategie.....	5
2.4.1 Leefbaarheid en klantgerichtheid	6
2.4.2 Betaalbaarheid & beschikbaarheid	6
2.4.3 Verduurzamen	7
2.4.4 Financiële koers	8
3 Organisatieontwikkeling	9



1 Inleiding

Woonstichting De Marken is toe aan een nieuwe strategische koers. Op het moment van schrijven ligt de periode met strenge Coronamaatregelen achter ons, maar is de oorlog in Oekraïne in volle gang. Dit leidt tot een toestroom van oorlogsvluchtelingen vanuit de Oekraïne naar Nederland, terwijl we samen met onze collega corporaties in Deventer onze taakstelling op het gebied van statushouders in 2021 niet hebben kunnen realiseren. Ook in 2022 lijkt het erg lastig te gaan worden om de taakstelling te halen en de achterstand in te lopen.

Naast deze problematiek hebben we te maken met een wooncrisis in Nederland. Er zijn meer woningzoekenden, minder mutaties en daardoor dus langere wachttijden voor een sociale huurwoning. De huur- en koopprijzen zijn de afgelopen jaren enorm gestegen en de inflatie is inmiddels sterk toegenomen. Ook is de (hypotheek)rente inmiddels weer aan het stijgen. De stijging van de inflatie, onder andere de hogere energieprijzen, raakt onze doelgroep hard in de portemonnee. Hierdoor neemt de urgentie van het (na) isoleren van woningen flink toe.

Gelukkig is er ook positief nieuws te melden. De huurders van De Marken zijn over het algemeen zeer tevreden over onze dienstverlening, de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. Dit komt tot uiting in de klanttevredenheidsscores die in 2021 overall gemiddeld op een 7,9 uitkwamen. We kennen onze huurders en ons bezit. De huurders kennen ons en waarderen de persoonlijke benadering. In dat gegeven zit de kracht van De Marken.

De visitatiecommissie onderschreef dit in haar rapport van 2 juni 2021 en is van mening dat De Marken zich profileert als een echte dorpse corporatie die dicht bij haar huurders staat, in de communicatie korte lijnen heeft en zich inzet voor dorpsbinding. Er is veel persoonlijk contact en problemen worden zo mogelijk direct opgelost. Dit wordt in de gesprekken met belanghebbenden ook herkend. De Marken wordt door de hen gezien als “de hoeder” van de dorpen voor wat betreft de leefbaarheid.

Het bezit van De Marken is al een aantal jaren gemiddeld energielabel B. Onze woningen staan er daarnaast qua onderhoud over het algemeen goed bij en ongeveer de helft van ons bezit kwalificeert zich als een “nultrede woning”. De Marken is een financieel gezonde corporatie en onze interne en externe toezichthouder geven aan dat De Marken een betrouwbare partner is en haar zaken goed op orde heeft. Met de grote opgaven in het verschiet is dit een goed uitgangspunt.

We zijn blij dat de verhuurdersheffing wordt afgeschaft vanaf 2023, want dat vergroot onze financiële mogelijkheden. Het Rijk vraagt in ruil daarvoor “afdwingbare prestatieafspraken” op de terreinen betaalbaarheid, verduurzaming en het bijbouwen van woningen. Inmiddels is dit vertaald in de Nationale Prestatieafspraken. Op deze onderdelen is er ook voor ons genoeg te doen en het is aan ons om de extra beschikbare middelen op een goede en verantwoorde manier in te zetten.

Deze factoren maken dat we onze koers moeten bijstellen en binnen ons vermogen het maximaal haalbare te doen om in te spelen op de behoefte die er is. Hierna beschrijven we de koers voor de komende jaren. Vervolgens beschrijven we onze opgave en wat dit betekent voor de organisatie. In dit plan is op onderdelen een langere termijn opgenomen dan dit plan behelst. Tegen het einde van de looptijd van deze strategische koers moet namelijk ook weer een meerjaren begroting worden opgesteld.



2 Onze koers voor de komende jaren

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst waar we voor staan, welke normen en waarden we hebben, welke overtuigingen ons motiveren, wat onze kernwaarden zijn en wat ons bestaansrecht is. Ook is van belang om een doel voor ogen hebben op de langere termijn. We beschrijven dit in onze missie, visie en kernwaarden. Daarna beschrijven we wat we gaan doen in de komende jaren.

2.1 Missie

We staan dichtbij onze huurders, kennen ons bezit goed en weten wat er speelt in de leefomgeving van onze huurders. We handelen open, eerlijk en rechtvaardig en zijn in staat om ons handelen uit te leggen en te verantwoorden. Onze inzet levert een positieve bijdrage aan een goede leefomgeving waar onze huurders zich thuis voelen. We hebben onze missie als volgt verwoord:

“We zijn er voor mensen die ons nodig hebben om goed, betaalbaar en duurzaam te wonen in een fijne buurt.”

2.2 Visie

We willen er niet alleen nu, maar ook op de lange termijn zijn voor onze doelgroep in de dorpen van de gemeente Deventer met goede, betaalbare en duurzame woningen in fijne en leefbare buurten. We richten ons daarom op de vraag en behoefte van onze huidige én toekomstige huurders. In dat licht bezien wegen we bij de inzet van mensen en middelen de belangen op korte, middellange en lange termijn tegen elkaar af.

“We zijn nu en in de toekomst dé sociale verhuurder in de dorpen van de gemeente Deventer voor onze huidige en toekomstige huurders”

2.3 Kernwaarden

In onze kernwaarden verwoorden we onze eigenschappen en drijfveren. We laten daarmee zien waar we voor gaan en waar we voor staan. De kernwaarden bieden ons ook houvast bij de vervulling van onze maatschappelijke taak.

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. We leveren goede kwaliteit, zijn betrouwbaar en voorspelbaar. We zijn duidelijk over wat we aan dienstverlening te bieden hebben en leveren maatwerk waar de situatie erom vraagt. Daarbij kijken we naar mogelijkheden van wat kan en mag op, zonder uit het oog te verliezen dat we ook op de lange termijn onze huurders van dienst willen zijn. We stellen onszelf en anderen met regelmaat de vraag: hebben we er alles aan gedaan?

2.4 Strategie

We zijn dé partij voor goed wonen in de dorpen van de gemeente Deventer en om die reden zetten we de komende jaren in op het helpen oplossen van de woningnood en zorgen voor voldoende gedifferentieerd aanbod voor onze doelgroepen. We zetten ook in op de verdere verduurzaming van de voorraad en op tevreden huurders in leefbare buurten en wijken. We zijn een financieel gezonde corporatie en willen dat in de toekomst ook blijven, al zoeken we de grenzen wel wat meer op om meer te kunnen betekenen op de hiervoor genoemde thema's.

2.4.1 Leefbaarheid en klantgerichtheid

Onze klanttevredenheidscijfers waren de afgelopen jaren goed en dat willen we graag zo houden. De klanttevredenheid wordt onder andere bepaald door: de kwaliteit van de leefomgeving, de kwaliteit van de woning en de kwaliteit van onze dienstverlening. Uiteraard zijn er nog meer factoren te bedenken die van invloed kunnen zijn op de tevredenheid, zoals persoonlijke omstandigheden, maar die liggen minder binnen onze invloedssfeer en daarom laten we deze buiten beschouwing voor het bepalen van onze strategie op dit gebied.

Op de kwaliteit van onze dienstverlening en de kwaliteit van de woning hebben we de meeste invloed. We blijven daarom dichtbij onze huurders staan en zorgen ervoor dat onze huurders op ons kunnen rekenen. We communiceren helder zodat huurders weten wat ze van ons mogen verwachten. De persoonlijke verbinding vinden we erg belangrijk en tegelijkertijd maken we in toenemende mate gebruik van digitale mogelijkheden waar dat gewenst is.

“Het is onze ambitie om gemiddeld een 8 te realiseren op de overall klanttevredenheid”

Ten aanzien van de kwaliteit van de woning sturen we op portefeuilleniveau op een gemiddelde conditiescore 2 volgens NEN 2767 en zijn we helder over wat wel en niet kan middels een zelf aangebrachte voorziening (ZAV). Ook zijn we helder over wat we tegen huurverhoging aan woningverbetering kunnen uitvoeren. De houding die we bij verzoeken tot woningverbetering en ZAF aannemen is “ja tenzij”. Onder “verduurzaming” wordt nader ingegaan op groot onderhoud, renovatie e.d.

“Onze woningen hebben gemiddeld conditiescore 2 volgens NEN 2767”

Op de leefomgeving hebben we iets minder invloed, maar zijn we wel een belangrijke partij voor onze huurders. Uitgangspunt is dat bewoners in een

wijk samen bepalen hoe ze met elkaar willen omgaan en samen willen leven. Voor ons is een rol weggelegd in het helpen oplossen en helpen voorkomen van overlastsituaties. Die rol kan variëren van het aanspreken van een huurder op een goed huurderschap, het bemiddelen en of het verwijzen naar instanties in de keten van wonen, welzijn en zorg. We gaan de komende jaren meer inzetten op preventie en nazorg (o.a. bij huurachterstand en overlast) en daarnaast biedt de nieuwe woningwet ook meer mogelijkheden om te investeren in activiteiten die bijdragen aan sociale samenhang en ontmoeting in de wijk. Voorbeelden hiervan zijn de vroeg signalering bij huurachterstanden en de extra inzet bij de samenwerking met de gemeente (BAD). Ook gaat de woonconsulent meer de wijk in en zal daardoor meer zichtbaar zijn voor onze huurders en kan daardoor meer op preventie en nazorg inzetten. Ook andere (samenwerkings)-mogelijkheden gaan we nader verkennen en waar mogelijk gewenst meer op inzetten.

“We zetten meer in op preventie en nazorg”

2.4.2 Betaalbaarheid & beschikbaarheid

Uit de situatie op de woningmarkt blijkt in de afgelopen jaren dat de vraag is gestegen en het aanbod is gedaald. Woningen toevoegen aan ons bezit draagt daarom bij aan de oplossing van dit probleem. Onze ambitie is om tot 2035 circa 300 woningen toe te voegen aan de DAEB voorraad en circa 50 aan de niet DAEB voorraad. Qua doelgroepen richten we ons het meest op jongeren (starters) en senioren. Gezien de groei van het aantal 1 en 2 persoonshuishoudens en het grote aantal eengezinswoningen richten we ons op het toevoegen van kleinere woningen die in de basis voor de beoogde doelgroepen (starters en senioren) geschikt zijn. Bij deze groei houden we jaarlijks de vinger aan de pols om aan te blijven sluiten bij de behoefte op de langere termijn. Waar nodig sturen we deze doelstelling bij of temporiseren we deze.

“Tot 2035 circa 300 DAEB woningen en 50 niet DAEB woningen toevoegen”



In de bestaande portefeuille zorgen we ervoor dat er voldoende gedifferentieerd aanbod is om aan te sluiten bij de behoefte aan verschillende huurniveaus. Daarnaast onderzoeken we in overleg met onze partners in de gemeente Deventer de mogelijkheden om onze voorraad, die vooral bestaat uit ruime eengezinswoningen, zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de huidige vraag naar woningen voor 1 en 2 persoonshuishoudens. We overwegen o.a. de volgende mogelijkheden; vriendencontracten, doorstroming bevorderen, het opdelen van woningen in 2 zelfstandige wooneenheden, in de dorpen (gedeeltelijk) vooral de grotere gezinnen huisvesten om zo de bestaande voorraad optimaal te benutten.

“We laten de bestaande portefeuille zo goed mogelijk aansluiten bij de vraag”

We stappen af van het inflatievolgend huurbeleid van de afgelopen jaren en conformeren ons 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 minus 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.

“Tot en met 2025 is de huursom stijging gelijk aan de CAO ontwikkeling minus 0,5%”

Afhankelijk van de wettelijke voorschriften en of Nationale Prestatieafspraken en de ruimte die er is voor eigen beleid maken stellen we nieuw huurbeleid op voor na 2025. Ook 2025 zal ons huurbeleid vanuit sociaal maatschappelijke invalshoek benaderd blijven worden en blijft de betaalbaarheid voor onze doelgroep een belangrijk speerpunt.

“Betaalbaarheid blijft ook na 2025 een belangrijke doelstelling in ons huurbeleid”

2.4.3 Verduurzamen

We willen er zijn voor onze huidige huurders en toekomstige huurders. Om die reden willen we vanuit het oogpunt van duurzaamheid toekomstige generaties niet tekort te doen. Dit betekent dat investeringen moeten aansluiten bij de woonbehoefte nu en in de toekomst, dat ze voldoende renderen om ook op langere termijn te kunnen voortbestaan en daarbij past het ook om in toenemende mate uit te gaan van de principes van circulair bouwen. We maken duurzaamheid in de bredere context tot één van de leidende principes van onze portefeuillestrategie en bedrijfsvoering.

We zetten in eerste instantie in op het beperken van de warmtevraag en daarnaast zetten ook meer in op lokaal duurzame elektriciteit opwekken. Deze maatregelen zijn niet alleen goed voor het milieu, maar dragen ook bij aan de betaalbaarheid van woonlasten. Deze lijn is ook van toepassing op ons eigen kantoor.

“We beperken de warmtevraag en zetten in op lokaal duurzaam opwekken van elektriciteit”

We verduurzamen onze woningen langs een tweetal lijnen; een planmatige aanpak in bewoonde staat en bij mutatie. Bij de planmatige aanpak richten we ons op het isoleren van de buitenschil bij groot onderhoud en renovatie bij circa 30 – 45 woningen per jaar. Daarbij geldt de isolatiestandaard als referentie én als ambitie. De Standaard geeft aan wanneer een woning voldoende geïsoleerd is zodat deze - voor wat betreft naoorlogse woningen - verwarmd kan worden met een temperatuur van 50 graden zonder dat de woning opnieuw aangepakt hoeft te worden. Dit betreft zowel de isolatie, kierdichting als ventilatie. We faseren de woning met label E, F en G in 2028 uit en daarbovenop

is het onze ambitie om woningen met label C en D ook zoveel mogelijk uit te faseren tot 2030. We vragen, met het oog op betaalbaarheid, geen huurverhoging meer voor het isoleren van woningen.

“We faseren label E, F, G uit in 2028 + ambitie label C, D uit faseren in 2030”

We plaatsen bij groot onderhoud en renovatie zonnepanelen en daarnaast plaatsen we per jaar zonnepanelen op circa 100 woningen die de komende 20 jaar niet voor groot onderhoud of renovatie aan het dak in aanmerking komen. De zonnepanelen plaatsen we, omdat deze bijdragen aan het lokaal duurzaam opwekken van energie. We vragen een vergoeding die de kosten dekt en laten de besparing op de energiekosten landen bij onze huurders. Dit helpt om de betaalbaarheid van woonlasten omlaag te brengen. Bij mutatie isoleren we waar nodig de begane grond vloeren en vervangen we waar nodig niet geïsoleerde beglazing. Dit is ook het moment waarop we indien nodig badkamers, keukens, toiletten en CV installaties vervangen bij einde technische levensduur. Bij de vervanging van CV installaties werken we vanaf 2023 zoveel mogelijk in de geest van de aangekondigde verplichting om met ingang van 2026 hybride warmtepompen toe te passen.

“We verduurzamen projectmatig en bij mutatie”

2.4.4 Financiële koers

Onze huidige financiële positie is robuust te noemen. We voldoen met onze ratio's ruimschoots aan de normen van het Aw en het WSW. Uitgaande van onze

huidige meerjarenbegroting blijft de financiële positie van De Marken de komende jaren goed. We koesteren onze gezonde financiële positie, maar dit betekent ook dat we financiële ruimte hebben om meer te doen aan het mede oplossen van de woningnood, de grote opgave op het gebied van verduurzaming en aan leefbaarheid. Extra inzet van deze middelen, samen met de middelen die vrijvallen als gevolg van de afschaffing van de verhuurdersheffing, maakt dat we in maatschappelijk opzicht meer kunnen presteren. We kiezen er daarom voor om onze gezonde financiële positie te benutten en aan te wenden om een grotere bijdrage te leveren op de genoemde punten.

“We wenden onze financiële middelen aan om in maatschappelijk opzicht meer te presteren”

We blijven in de toekomst voldoen aan de externe normen van het Aw en het WSW, maar zoeken de grenzen wat meer op. We ontwikkelen binnen de externe normen eigen interne normen die rekening houden met risicobereidheid, strategische risico's en de gevoeligheden in de eigen meerjarenprognoses. De eigen normen dienen als vluchtstrook die benut kan worden bij onvoorziene gebeurtenissen. Op deze wijze zoeken we een verantwoorde balans tussen meer presteren en continuïteit op de langere termijn.

“We voldoen nu en in de toekomst aan de externe normen, maar zoeken de grens meer op, zonder de continuïteit in gevaar te brengen”



3 Organisatieontwikkeling

We hebben goede resultaten behaald met een betrokken groep medewerkers. Ook is gebleken dat er terreinen zijn waarop groei en verbetering noodzakelijk zijn. Behoud van het goede en ontwikkeling op een aantal punten maakt dat De Marken zich op een organische manier kan ontwikkelen naar een eigentijds, flexibel en adaptief acterend systeem. Een systeem dat effectief kan inspelen op en kan meebewegen met de wereld om zich heen, maar ook de noodzakelijke stabiliteit weet te realiseren.

“Eigentijds, flexibel, adaptief”

We pakken het op de volgende manier aan:

1. Geleidelijke transformatie: de verandering dient geleidelijk plaats te vinden teneinde voldoende stabiliteit te behouden.
2. Creëren van een breed draagvlak: de verandering moet gedragen gaan worden door de gehele organisatie.
3. Bottom-up benadering: veranderingen worden samen met de medewerkers opgepakt en medewerkers worden uitgedaagd met oplossingen te komen.
4. Een lerende organisatie: de medewerkers worden gefaciliteerd om zich gaandeweg het proces te ontwikkelen, te leren en elkaars expertise te leren her- en onderkennen.

We stimuleren een cultuur die open, vertrouwend en positief is. 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.

“Lerende organisatie”

We nemen de tijd om naar elkaar te luisteren en betrekken collega's zoveel als ze willen of nodig hebben. We zorgen ervoor dat collega's van elkaar weten wat ze op het werk doen, hoe ze ieder voor zich, maar ook met elkaar invloed hebben op hoe de organisatie presteert. Beslissingen nemen we zoveel mogelijk samen met de collega's op wie het betrekking heeft. Dat versterkt betrokkenheid en resulteert in het meedenken in termen van opgaven en oplossingen. Daarmee stimuleren we eigenaarschap, autonomie en bieden medewerkers kansen om zich te blijven ontwikkelen.

“Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk”

Bij de uitvoering van onze ambitieuze plannen zoeken we naar balans tussen wat kan en wat moet. We koesteren al het goede en zijn er alert op om overbelasting van de organisatie te voorkomen. Als we tegen onze grenzen van onze mogelijkheden aanlopen dan vragen we ons als eerste af: op welke manier kan het wel? Daarna maken we de afweging of het een verantwoorde keuze is. Daar kan ook uitkomen dat we soms zullen moeten temporiseren of prioriteiten moeten stellen.

“Hoe kan het op een verantwoorde manier wel?”

Visie

We zijn nu en in de toekomst actief in de vijf dorpen van de gemeente Deventer voor onze huidige en toekomstige huurders

Missie

We zijn er voor mensen die onze hulp nodig hebben om goed, betaalbaar en duurzaam te wonen in een fijne buurt.



Kernwaarden

Begaan, samen, goede kwaliteit, betrouwbaar, voorspelbaar, maatwerk waar nodig



Strategische koers 2023/2027


**WOONSTICHTING
DE MARKEN**



Strategie

Goed wonen, helpen oplossen van de woningnood, voldoende gedifferentieerd aanbod, verduurzamen, tevreden huurders, leefbare buurten, financieel gezond.

Organisatieontwikkeling

Eigentijds, flexibel en adaptief.



Financiële koers

Balans tussen extra investeren, maatschappelijke prestatie verhogen en continuïteit



Verduurzamen

Isoleren, zonnepanelen, hybride warmtepompen, C, D, E, F G uitfaseren, circulair



Betaalbaarheid & beschikbaarheid

300 deab en 50 niet deab woningen toevoegen, gedifferentieerd aanbod, gematigde huurstijging



Leefbaarheid

Tevreden klanten (cijfer 8), dichtbij, ja tenzij, samen

