

Visitatierapport

Mercatus

periode 2014-2017



Rapportinformatie

Auteur : Visitatiecommissie
Versie : 1.0
Status : definitief
Datum : 11 december 2018

Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

Visitatiecommissie

Germa Reivers (voorzitter)
 Bert-Jan Karrenbeld
 Mirjam Lamme

Inhoudsopgave

1	Mercatus, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied.....	6
1.1	Mercatus	6
1.2	Interne organisatie en toezicht	6
1.3	Het werkgebied.....	7
Deel I	Maatschappelijk presteren in het kort.....	9
2	Het maatschappelijk presteren van Mercatus	11
2.1	Recensie: Mercatus open, transparant en laagdrempelig.....	11
2.2	Scorekaart van maatschappelijke prestaties.....	14
2.3	Samenvatting per perspectief.....	15
Deel II	Toelichting per perspectief.....	21
3	Presteren naar Opgaven en Ambities.....	23
3.1	De opgaven in het werkgebied	24
3.2	Huisvesting van de primaire doelgroep	25
3.3	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	27
3.4	Kwaliteit van woningen en woningbeheer.....	28
3.5	(Des)investeringen in vastgoed	29
3.6	Kwaliteit van wijken en buurten.....	30
3.7	Ambities.....	31
3.8	Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	32
4	Belanghebbenden.....	33
4.1	De belangrijkste belanghebbenden van Mercatus	33
4.2	Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden.....	34
4.3	Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden	35
4.4	Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden	35
4.5	(Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden	36
4.6	Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden	37
4.7	Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden.....	37
4.8	Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden	38
4.9	Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden	39
4.10	Oordeel presteren volgens belanghebbenden.....	42
5	Presteren naar vermogen	43
5.1	Financiële continuïteit	43
5.2	Doelmatigheid	48
5.3	Vermogensinzet	50
5.4	Oordeel presteren naar Vermogen	51
6	Governance.....	52
6.1	Besturing	52
6.2	Intern toezicht.....	55
6.3	Externe legitimatie en verantwoording.....	58
6.4	Oordeel over Governance	60

Deel III Bijlagen.....	61
Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....	62
Bijlage 2 CV's visitatoren	64
Bijlage 3 Bronnenlijst.....	73
Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen	77
Bijlage 5 Position Paper Mercatus	78
Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3.....	84
Bijlage 7 Visitatieaanpak	99
Bijlage 8 Wijze van beoordeling.....	104

Inleiding

Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Mercatus. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope in de periode van september tot en met december 2018.

Mercatus heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Mercatus voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes bij de realisatie van haar ambities.

De visitatie

Mercatus gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

April 2018 heeft Mercatus Pentascope opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers (voorzitter), Bert-Jan Karrenbeld en Mirjam Lamme (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2014 tot en met 2017.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascope conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 6 toegekend als de prestaties in belangrijke mate zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Mercatus, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
 - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
 - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Mercatus ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
 - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Mercatus weergegeven.
 - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
 - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

1 Mercatus, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

1.1 Mercatus

Mercatus is een corporatie met 4774 woonegelegenheden (jaarverslag 2017). Haar bezit bestaat voor meer dan driekwart uit eengezinswoningen (77,4%). Daarnaast heeft ze 9,9% meergezinswoningbouw zonder lift, 9,3% met lift, geen hoogbouw en 3,4% onzelfstandige overige wooneenheden (Bron: CiP over verslagjaar 2016). De woningen van Mercatus zijn jonger dan het landelijke gemiddelde. Ze heeft geen bezit van voor 1945, 68,4% van het bezit is ontstaan in de periode 1945-1979 en 31,6% is van later datum.

Veel woningen van Mercatus zijn gebouwd direct na het ontstaan van de Noordoostpolder in 1947. Daarmee is de renovatie- of vervangingsopgave op dit moment omvangrijk.

In haar visie 2016-2021 'Samen Buurten' verwoordt Mercatus haar missie: *"Mercatus gelooft in de kracht van persoonlijk contact. In nauwe samenwerking met bewoners, stakeholders en samenwerkingspartners maken wij ons sterk voor duurzaam en betaalbaar woongenot. Wij zorgen dat we ieders verhaal kennen, zodat wensen, voorwaarden én resultaat naadloos op elkaar aansluiten. De kern van onze manier van werken is dan ook verbinden en samenwerken."*

Daarin heeft Mercatus drie pijlers en focuspunten onderkend: invloed geven, contact verdiepen en toekomstbestendig zijn.

Mercatus realiseert deze missie door te werken vanuit de kernwaarden die ze benoemd in 'Samen Buurten': *"Met **no-nonsense** bedoelen wij dat we hard werken, authentiek zijn, duidelijk communiceren en pragmatische oplossingen bedenken zonder poespas. We stellen **realistische** doelen en weten wat onze beperkingen zijn. We zijn **deskundig** in wat wij doen en zijn gericht op het vergroten van onze kennis en ervaring. De komende tijd zullen wij ons vooral ontwikkelen om bedrijfsbreed **voortuitstrevend** te zijn in het vinden van oplossingen, die passen bij onze opgave om onze woningen en onze dienstverlening toekomstbestendig te maken. Wij zijn **verbindend** naar onze bewoners, in de wijk, naar onze partners en naar elkaar om met een menselijke maat zo goed mogelijk op elkaar aan te sluiten en te doen wat nodig is."*

Vanaf 2014 is Mercatus door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 2.500-5.000 vhe's.

1.2 Interne organisatie en toezicht

Mercatus was tijdens de visitatieperiode een vereniging. In 2016 telde Mercatus 204 leden. Er werd eens per jaar een algemene ledenvergadering georganiseerd. Mercatus is per 1 januari 2018 een stichting geworden, 2017 was een overgangsjaar.

Het toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat de gehele visitatieperiode uit 5 leden.

Bij Mercatus werken eind 2017 56 medewerkers in 51,6 fte. De corporatie wordt geleid door één directeur-bestuurder.

1.3 Het werkgebied

Mercatus is actief in de gemeente Noordoostpolder, waar zij vrijwel de enige corporatie is. Naast Mercatus hebben de woningcorporaties Mooiland en Woonzorg Nederland respectievelijk 101 en 130 woningen in de Noordoostpolder.

Het bezit van Mercatus is allemaal gelegen in de gemeente Noordoostpolder, verdeeld over Emmeloord en 10 dorpen. Het aantal inwoners eind 2017 en het aantal vhe's van Mercatus per kern (bij benadering) is als volgt.

Kern	Inwoners	Vhe's (ongeveer)	Vhe's als % van aantal inwoners
Emmeloord	25.744	3.300	13
Bant	1.380	100	7
Creil	1.677	130	8
Ens	2.968	260	9
Espel	1.409	80	6
Kraggenburg	1.441	100	7
Luttelgeest	2.222	160	7
Marknesse	3.683	320	9
Nagele	1.911	240	13
Rutten	1.681	120	7
Tollebeek	2.448	110	4
Noordoostpolder	46 655	4774	10%

Bron: aantal inwoners CBS online (peildatum december 2017)

In paragraaf 3.1. wordt verder ingegaan op de kenmerken en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.

Samenwerken
Duurzaam
Duidelijkheid
Veranderen
Bewoners
Dialog
Sociale*huisvester
Gedegen
Samen
Vooruitstrevender*geworden
Luisteren
Proberen

2 Het maatschappelijk presteren van Mercatus

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Mercatus in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

2.1 Recensie: Mercatus open, transparant en laagdrempelig

Mercatus is de belangrijkste corporatie van de gemeente Noordoostpolder. De Noordoostpolder is een bijzonder stukje Nederland: nieuw land dat inmiddels ongeveer 70 jaar oud is. Er is in korte tijd veel gebouwd volgens de principes van de Delftse School (het zogenaamde polder-DNA). Nagele is als uitzondering daarop gebouwd in de stijl van 'Het Nieuwe Bouwen'.

Mercatus en de gemeente zijn zich bewust van hun wederzijdse afhankelijkheid. Mercatus werkt alleen in de gemeente Noordoostpolder en is verreweg de belangrijkste partner van de gemeente op het gebied van de sociale volkshuisvesting. Dat vraagt in elk geval een speciaal soort inzet om de onderlinge relatie en afhankelijkheden goed te managen. Gezien de beoordeling van Mercatus door de gemeente lukt dat op dit moment prima. De relatie met de gemeente is in het verleden niet altijd gemakkelijk geweest. In de afgelopen tijd is de relatie sterk verbeterd door de inzet van beide partijen.

We hebben Mercatus leren kennen als een corporatie met een groot volkshuisvestelijk hart, betrokken bij de specifieke historie, kenmerken en eisen van de polder en de leefwereld van haar bewoners in deze tijd. Ze stuurt erg op betaalbaarheid en houdt bij vastgoedprojecten veel rekening met het polder-DNA. Op dat gebied doet ze mooie en vernieuwende dingen, zoals bijvoorbeeld het terugbrengen van architectuurdetails die bij eerdere renovaties verloren zijn gegaan en het inpassen van moderne installaties bij NOM-woningen in het polder-DNA. De nauwe relatie met de polder lijkt soms ook wat te knellen: de architectuur lijkt leidend te zijn en niet altijd te resulteren in de meest betaalbare of optimale ingrepen. Het DNA vraagt woningen van twee lagen met een kap te bouwen terwijl er behoefte is aan woningen voor één- of tweepersoons huishoudens. De oplossing in de vorm van de bouw van maisonnettes leidt dan weer tot een ongewenste toename van het aantal woningen. Het is niet helder wie hierin de meest vasthoudende partij is: de corporatie of de gemeente. En de grote tuinen bij de woningen hadden vroeger een functie als moestuin maar worden tegenwoordig door de huidige bewoners niet altijd gewenst. Aan de andere kant geven ze wel de mogelijkheid voor de plaatsing van een zorgunit als dat nodig is.

Mercatus heeft zich de laatste jaren sterk ontwikkeld in de richting van een open organisatie met veel invloed van bewoners op het doen en laten van Mercatus in hun straat of wijk. De visie 'Samen buurten', gericht op invloed geven, contact verdiepen en toekomstbestendig zijn, heeft ertoe geleid dat Mercatus veel ophaalt bij bewoners. Een aantal jaar geleden is ze gestart met de participatietrajecten. Als het bezit in een straat of buurt aangepakt moet worden, gaat ze in gesprek met de bewoners: vinden zij ook dat er iets moet gebeuren, zo ja wat dan en hoe? We hebben de indruk gekregen dat ze zonder de eigen kaders uit het oog te verliezen, samen met bewoners de optimale oplossing zoekt. En dat leidt soms tot verrassende resultaten. Waar Mercatus wilde renoveren, werd het sloop/nieuwbouw en omgekeerd.

Maar ook andere belanghebbenden worden betrokken bij de keuzes. In 2017 heeft Mercatus geconstateerd dat ze 30 miljoen euro extra wil inzetten. Samen met de belanghebbenden is bepaald in welke onderwerpen geïnvesteerd gaat worden.

De visie 'Samen buurten' is sterk uitgewerkt, zowel naar buiten met huurders als naar binnen in de eigen organisatie. Overal zijn hiervan voorbeelden te zien, zoals het buurthuis naast het kantoor van Mercatus, de organisatie van de eerste Samen Buurten-dag die in 2018 heeft plaatsgevonden. Het is niet alleen een visie, maar management en medewerkers lijken er ook naar te handelen. We hebben niet kunnen vaststellen of iedereen in de organisatie helemaal is meegekomen. Tijdens onze eerste gesprekken ontstond daarover wat twijfel, maar in de organisatiedialoog praatten medewerkers vol enthousiasme vanuit deze visie. Ook de bestuurder is bevlogen en draagt de visie gepassioneerd uit.

Mercatus heeft zich in de visitatieperiode meer gericht op zichtbaarheid in de wijken en dorpen, gericht op de inclusieve samenleving. Waar bewoners eerder naar het kantoor van Mercatus gingen als ze klachten hadden, is Mercatus in de wijken aanwezig en is ze georganiseerd in wijkteams. Ook neemt ze initiatieven zoals 'Integreren doe je met z'n allen' en de ontwikkeling van zorgunits waardoor mensen langer thuis kunnen blijven wonen. Soms laat de concretisering en implementatie van deze ideeën (lang) op zich wachten en vragen belanghebbenden zich af wat ermee is gebeurd.

De laatste jaren heeft Mercatus een reorganisatie doorgevoerd waarbij als uitvloeisel van de visie 'Samen buurten' andere omgangsvormen zijn gezocht en de verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn belegd. Ook is het management verkleind tot drie personen: een bestuurder en twee managers. Dat was wennen voor iedereen, maar het proces gaat gestaag door. In de ogen van de visitatiecommissie zou, gezien de visie, de rol die het management in de organisatie vervult, breder in de organisatie kunnen worden belegd.

De position paper is helemaal in lijn met haar visie en ambities. De uitingen van Mercatus zijn opmerkelijk consistent. De geschetste zelfevaluatie in de position paper is herkenbaar voor de visitatiecommissie: veel ambities en een nuchtere vaststelling van wat wel en wat niet goed gaat.

Bij de vorige visitatie is een aantal aanbevelingen gedaan op het gebied van governance, PDCA-cyclus, energiebeleid en onderhoudsbeleid. De Aw heeft geconstateerd dat de aanbevelingen op het gebied van governance zijn opgevolgd, in de PDCA-cyclus is de gevraagde Balanced Scorecard geïntroduceerd en Mercatus is begonnen met vastgoedsturing en het bijstellen van het energie- en onderhoudsbeleid. De verbeterpunten zijn projectmatig en systematisch opgepakt in de afgelopen visitatieperiode.

De visitatiecommissie heeft de volgende verbeterpunten voor Mercatus.

- Concretiseer en implementeer goede ideeën zoals 'Integreren doe je met z'n allen' verder dan de lancering van het idee of een enkele acties. En als ze op meerdere plekken zijn ontstaan geef de andere bedenkers ook (voldoende) podium.
- Bewonersparticipatie is een mooie manier om bewoners daadwerkelijk invloed op de woonomgeving te laten hebben. Dit kan echter ook leiden tot een oplossing voor de betreffende straat of buurt zonder dat de bredere context in beschouwing is genomen. De bredere context geeft Mercatus mee in het kader dat wordt vastgesteld voordat de participatie begint. Geef bij participatie ruimte aan deze bredere context en laat dat zien. Dat leidt waarschijnlijk tot meer toekomstbestendige en door alle partijen gedragen keuzes.
- Tijdens de ketendialoog gaven veel partners aan dat ze graag meer en eerder betrokken wilden worden bij de plannen van Mercatus en daarover wilden meedenken. De relatie met deze partners kan worden versterkt.
- Mercatus hanteert concrete KPI's om de voortgang te volgen. Soms worden die jaar na jaar niet gehaald en worden de normen toch niet of niet volledig bijgesteld. Mercatus geeft aan dat het niet bijstellen een bewuste keuze is om de ambitie hoog te houden en omdat de organisatie niet alles tegelijk kan verbeteren. De vraag is of dat tot de gewenste verwachtingen en resultaten

leidt. Kijk kritisch of de KPI's bijstelling behoeven of dat je een onderscheid moet maken tussen concrete KPI's en lange termijn doelstellingen.

- Ga verder met de rolontwikkeling binnen de RvC op het gebied van externe contacten en de relatie met de bestuurder.
- Zorg voor geregeld en direct contact tussen de RvC en de controller. Nu loopt dat via de auditcommissie en zijn de bestuurder en de manager Financiën bij de raadsvergaderingen. De informatie vanuit de raad naar de controller loopt ook via de auditcommissie. Geregeld contact en een open relatie maken het gemakkelijker voor de controller om de signalerende en onafhankelijke rol te kunnen vervullen.

2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Mercatus ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,6	7,0	6,6	7,3	6,7	6,8	75%	6,9	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,6	6,9	7,3	7,2	7,0	7,2	50%	7,0	
Relatie en communicatie						7,1	25%		
Invloed op beleid						6,6	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						8	30 %	7,7	
Doelmatigheid						7	30 %		
Vermogensinzet						8	40 %		
Governance									
Besturing	Plan					7,5	7,2	33%	7,2
	Check					7			
	Act					7			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7	7,0	33%	
	Toetsingskader					7			
	Toepassen Governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

2.3 Samenvatting per perspectief

Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,9. De commissie vindt dat Mercatus haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Mercatus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Het beoogde verlagen van de woningvoorraad blijkt lastig. Er is een afhankelijkheid van de volkshuisvestelijke opgave, die periodiek kan verschillen. Vastgoed is een traag product, dat je niet elk moment kan aanpassen. Dankzij een gewijzigde mutatieprocedure is de leegstand verbeterd. Ze besteedt veel aandacht aan passend toewijzen. De gewenste zoektijd voor starters is niet gehaald en is lastig te monitoren. Door actieve inzet op het voorkomen en begeleiden is de huurachterstand teruggelopen. De betaalbaarheid wordt actief nagestreefd door het verlagen van de gemiddelde maximaal redelijke huurprijs. Mercatus scoort uitstekend op het gebied van huurverhogingen. Zij past een lage gemiddelde of geen huurverhoging toe waar het gaat om de primaire doelgroep, daarmee sluit zij aan bij haar missie.

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Ze presteert ruim voldoende op het gebied van ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Er is gedurende de visitatieperiode onderzoek verricht naar de woningbehoefte van deze doelgroep, opdat er voldoende passende woningen beschikbaar zijn. Dit wordt mede gerealiseerd door zorgunits toe te voegen bij de woningen. Nieuwbouw wordt levensloopbestendig gebouwd. In afstemming met partners wordt maatwerk toegepast voor de doelgroep met psychische en lichamelijke beperkingen.

Voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer kent de visitatiecommissie een 6,6 toe. Met een scheiding tussen prijs- en kwaliteitsgestuurde woningen biedt Mercatus woningzoekenden de gelegenheid te kiezen naar prijs/kwaliteit. Ruim voldoende wordt gescoord voor conditie en onderhoudstoestand. Zij presteert ten opzichte van haar ambities voldoende op kwaliteit van de dienstverlening. Tegelijkertijd is gewerkt aan de werkprocessen en daarmee is er een stijgende lijn ingezet. Op het gebied van voldoen aan energienormen en beleid inzake energie labels scoort Mercatus ruim voldoende, er is en blijft stevig op ingezet.

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. De geplande nieuwbouw is in voldoende mate gerealiseerd. Uitmuntend presteert Mercatus op het gebied van verbetering van bestaand woningbezit door renovatie/groot onderhoud, zowel kwantitatief als kwalitatief. Aandacht voor de uitwerking resulteerde op bepaalde locaties in fraaie, historische details. De beoogde verkoop stagneerde tijdelijk toen de woningen nodig waren voor de huisvesting van statushouders.

Mercatus is doelmatig bezig om de ambitie waar te maken om door te groeien naar alle woningen op label B in 2020, deze doelstelling is bijna behaald.

Voor Kwaliteit van wijken en buurten kent de visitatiecommissie een 6,7 toe. Op leefbaarheid presteert Mercatus ruim voldoende. Het visiedocument Samen Buurten ligt aan de basis van de inzet om, samen met partners en bewoners, de leefomgeving van mensen schoon, heel en veilig te krijgen. Ook op wijk- en buurtbeheer presteert Mercatus ruim voldoende. Vroegsignalering van problemen achter de voordeur door grotere nabijheid van wijkteams en een casemanager (vanaf 2018) hebben geleid tot verbetering van de leefbaarheid. De aanpak van overlast scoort ruim voldoende. De verbetering van het overlastproces, waardoor de medewerkers meer aanwezig zijn in de wijken en de samenwerking met Buurtbemiddeling dragen hieraan bij.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Mercatus met een 7. De commissie heeft geconstateerd dat Mercatus op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Het beleid, aansluitend bij de diverse wetsveranderingen en de ambities, is in overleg met gemeente, huurders en maatschappelijke partners bepaald. De opgestelde wijkplannen en Samen Buurten brengen goede ontwikkelingen. De geformuleerde ambities sluiten aan bij de opgaven en financiële mogelijkheden.

Presteren volgens Belanghebbenden

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,0. De belanghebbenden zijn in het algemeen ruim voldoende tevreden over de prestaties van Mercatus.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,6. De belanghebbenden waarderen de prestaties op dit gebied positief; de beschikbaarheid, de betaalbaarheid, passend toewijzen, de huisvesting van statushouders, de aanpak van huurachterstanden, het terugdringen van leegstand en het huurbeleid zijn met name genoemd. De huurders maken zich zorgen over de betaalbaarheid in verband met de toekomstige verduurzaming. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 6,9. Men heeft waardering voor de rol die Mercatus hierin op zich neemt, de initiatieven zoals domotica en zorgunits en de samenwerking met zorgpartijen. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7,3. De belanghebbenden zijn tevreden over het onderhoud, de kwaliteit van de woningen, de dienstverlening (behalve voor de huurders de bereikbaarheid) en de energiemaatregelen tot nu toe. Mercatus zou meer kunnen doen aan experimenten met het opwekken van energie en het onderhoud van de buitenruimte. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 7,2. De belanghebbenden waarderen de renovatieprojecten positief, maar sommigen zijn kritisch over de vertraging in deze projecten ten gevolge van de verhuurderheffing en de participatietrajecten. De temporisering van de verkoop wordt positief gewaardeerd. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7. De huurders geven aan dat Mercatus overlast eerder met andere partijen moet oppakken en Haar initiatieven vaker moet opvolgen. De inzet van wijkteams en de investering in het 'Samen Wonen Fonds' worden door de gemeente positief gewaardeerd.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,1 tevreden over de relatie en de communicatie met Mercatus. De stichting Huurdersbelang Mercatus geeft aan dat de relatie en informatieverschaffing de afgelopen jaren is verbeterd. Ze is minder tevreden over de agendering van de overleggen, omdat niet helder is wat het doel van de bespreking is. Voor de gemeente is de relatie de laatste jaren sterk verbeterd en is er tevreden over, net als de overige partijen.

De belanghebbenden geven een 6,6 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De Stichting Huurdersbelang Mercatus is redelijk tevreden en voelt zich uiteindelijk meestal wel gehoord. De gemeente is tevreden over haar invloed op het beleid en de toegenomen concreetheid van de prestatieafspraken. De overige partijen zijn tevreden en geven aan dat ze minder verrast worden door Mercatus en dat ze beter worden meegenomen in het beleid van Mercatus.

Presteren naar Vermogen

De prestatie van Mercatus op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,7.

De financiële continuïteit van Mercatus is in de visitatieperiode ruimschoots op orde. De visitatiecommissie heeft de financiële continuïteit beoordeeld met een 8. Mercatus heeft in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Mercatus financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft structureel voldaan aan de toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. We zien dat de financiële uitgangspositie van Mercatus in de visitatieperiode zeer goed is. Scenarioanalyses zijn in de meerjarenbegroting en jaarbegroting niet of beperkt toegepast. Vanaf 2018, na de visitatieperiode, past Mercatus scenarioanalyses consequent toe. De financiële continuïteit is daarmee gewaardeerd met twee pluspunten.

De doelmatigheid van Mercatus beoordeelt de visitatiecommissie als ruim voldoende. Ze voldoet aan het ijkpunt en heeft een pluspunt gekregen. De bedrijfslasten in 2014 – 2016 zijn lager ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. De hogere kosten in 2017 zijn verklaarbaar doordat de corporatie bewust geïnvesteerd om haar ambities te realiseren, hetgeen gepaard ging met hogere bedrijfslasten. Wel merkt de commissie hierbij op dat de kosten jaarlijks toenemen, waarbij de kosten bij referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde verder afnemen. De personeelskosten per vhe zijn lager ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In de visitatieperiode zijn de kosten redelijk stabiel gebleven.

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Mercatus als goed. Ze voldoet hiermee aan het ijkpunt (6) en heeft twee pluspunten gekregen. De inzet van haar vermogen verantwoordt Mercatus voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de periodieke rapportages en in de jaarverslagen. De organisatie heeft helder beschreven hoe ze het vermogen wenst in te zetten, binnen welke kaders de inzet moet passen, en welke effecten er worden beoogd. Mercatus is goed in staat is om de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen. Daarnaast zijn de belanghebbenden actief betrokken bij de afwegingen over vermogensinzet. Een concreet voorbeeld hiervan is de keuze voor de extra inzet van EUR 30 miljoen vermogen voor maatschappelijk doelen.

Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,2.

De commissie waardeert het onderdeel plan met een 7,5. Plan/visie is een 8. In het actuele ondernemingsplan en 'Samen Buurten' is de visie van Mercatus vastgelegd, waarbij de klant het uitgangspunt vormt. De kern van haar manier van werken is verbinden en samenwerken. De jaarplannen worden gebaseerd op ontwikkelingen in de samenleving en de directe omgeving en op de input van de belanghebbenden. Haar organisatie heeft Mercatus in de visitatieperiode aangepast door het doorvoeren van een reorganisatie waarbij een koerswijziging heeft plaatsgevonden op 'Betekenis hebben'. De visitatiecommissie heeft in verschillende gesprekken ervaren dat de kernwaarden door de organisatie worden beleefd en uitgedragen. Missie en visie zijn helder beschreven. Per thema zijn de strategische doelen en de te behalen resultaten gedefinieerd, afgezet tegen de landelijke ontwikkelingen. Er is een verband tussen visie, strategische doelen en kaders. De portefeuillestrategie is eind 2017 herijkt en gerelateerd aan het afwegingskader de 'driehoek van Mercatus' (betaalbaarheid, kwaliteit en kwantiteit). Ze richt zich expliciet op de primaire doelgroep. De commissie waardeert dat. De visitatiecommissie is ook te spreken over de opbouw van de beleidscyclus en de verantwoording die Mercatus hiermee aflegt aan zichzelf en de buitenwereld. De commissie waardeert het Plan/vertaling doelen met 7. De strategische visie is vertaald in volkshuisvestelijke SMART gemaakte doelen. Er is voldoende relatie tussen deze visie en de ondernemingsdoelen, die in de periodieke rapportages worden besproken en bijgestuurd. Het is uitgewerkt met medewerkers en toepasbaar gemaakt in het werk.

De commissie waardeert het onderdeel besturing/check als ruim voldoende. Mercatus stuurt op basis van prestatie-indicatoren (KPI's) waarover op kwartaalbasis wordt gerapporteerd. Deze betreffen zowel financiële als volkshuisvestelijke aspecten. De rapportage kent een vaste indeling met een helder overzicht van de KPI's.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op het onderdeel besturing/act als ruim voldoende. De kwartaalrapportages worden afwijkingen door middel van het dashboard getoond en wordt een korte toelichting gegeven op de afwijkingen van de KPI's. De commissie mist bij afwijkingen echter een helder geformuleerde vervolgactie. Mercatus reageert en acteert adequaat op veranderingen in de buitenwereld en veranderingen die door eigen beleid worden veroorzaakt. Een aantal beleidsonderwerpen is geëvalueerd wat leidde tot aanpassingen. Andere keren werd een hoge ambitie of norm niet bijgesteld, ondanks het feit dat hij meerdere jaren niet werd behaald. Vaak is hier bewust voor gekozen, omdat Mercatus het bijstellen en verlagen van ambities bij bijvoorbeeld leegstand geen goed signaal naar de organisatie vindt. Het monitoren op de integrale benadering voor bedrijfsvoering (doelgroep, kwaliteit, leefbaarheid, financiële continuïteit en risico's) vanaf 2017 leidt tot noodzakelijke bijsturing.

Het interne toezicht wordt door de visitatiecommissie gewaardeerd met een 7,0. De samenstelling van de Raad van Commissarissen komt overeen met de in de profielschets beoogde deskundigheden. De leeftijden en de vakgebieden variëren. De leden van de raad nemen deel aan diverse bijeenkomsten in het kader van deskundigheidsbevordering. De raad van Mercatus heeft een heldere rolopvatting en deze opvatting ontwikkelt mee met de ontwikkelingen in de organisatie, de sector en het vak van toezichthouder. In de visitatieperiode was de raad op zoek naar de relatie tussen de raad, de bestuurder, de organisatie en de externe belanghebbenden. Hierin heeft de raad een ontwikkeling laten zien. De raad is actief bezig met de manier waarop ze haar rol invult.

De raad heeft in de visitatieperiode een zelfevaluatie uitgevoerd in 2015, 2016 en 2017, waarvan twee keer met externe begeleiding. De onderwerpen in de zelfevaluatie zijn breed. We zien in het gesprek met de raad en in de zelfevaluaties dat de opvattingen van de raad uitgebreid onderwerp van gesprek is en de opvattingen daarover actief gedeeld worden.

Mercatus beschikt over een compleet toetsingskader. Alle documenten uit het toetsingskader zijn aanwezig bij Mercatus, van voldoende kwaliteit en actueel. Met name de volkshuisvestelijke visie van Mercatus 'Samen Buurten' is steeds vaker expliciet de basis voor de besluitvorming en het toezicht in de raad. Per kwartaal wordt er aan de RvC gerapporteerd of de activiteiten van de corporatie het gewenste resultaat hebben, afzet tegen de geformuleerde beleidsdoelstellingen. In de visitatieperiode heeft de raad gediscussieerd over de bestaande toezichtvisie en het kader. Eind 2018 wordt een herziene visie vastgesteld.

Mercatus voldoet aan de formele kaders van de governancecode. De relevante documenten zijn gepubliceerd op de website. In 2016 heeft het Aw in het bijzonder gekeken naar de toepassing van de Governance Code omdat de vorige visitatieperiode niet volledig werd voldaan aan de bepalingen van de Governancecode. De Aw heeft in 2016 geconstateerd dat opvolging is gegeven aan het grootste deel van de tekortkomingen rond de governancecode.

De externe legitimering en verantwoording van Mercatus beoordeelt de visitatiecommissie met een 7,5. In haar werkgebied is Mercatus een belangrijke partij en is daarin grotendeels gelegitimeerd. Zowel formeel, als informeel, is er veelvuldig contact met de gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de visie 2016 – 2021 'Samen Buurten'. Met de gemeente zijn prestatieafspraken gemaakt. Mercatus werkt actief aan het betrekken en verbinden van huurders, breder dan alleen Stichting Huurdersbelang. De website van Mercatus is vrij volledig en bevat de relevante informatie.

Sociaal*wonen
Steeds*beter
Betaalbare*huurwoningen
Participatie
Overleg Sociaal
In*contact
Verbinden
Samenwerken
Bewonersparticipatie
Werken*met*en*voor*doelgroep
Verantwoord*duurzaam

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Mercatus op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Mercatus haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Mercatus.

De feitelijke prestaties van Mercatus zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Mercatus passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

3.1 De opgaven in het werkgebied

Mercatus is in de Noordoostpolder vrijwel de enige corporatie, zij bezit 4.774 woningen in Emmeloord en tien dorpen. Hieronder staan de kenmerken en opgaven van de polder beschreven.



Noordoostpolder

De Noordoostpolder is vanaf de tweede wereldoorlog in opbouw. Vanaf 1947 begon de uitgifte van gronden, waarna de eerste woningen werden gebouwd. Bij de inrichting van de polder ging men uit van één centrale plaats, Emmeloord, met verbindingswegen naar tien kleinere dorpen. In het merendeel van deze dorpen heeft Mercatus woningbezit. De polder is een vooral agrarische gemeente met veel akkerbouw.

Emmeloord

Emmeloord is de hoofdplaats van de gemeente Noordoostpolder in de provincie Flevoland en het voorzieningencentrum van de gehele Noordoostpolder. Emmeloord heeft begin 2018 circa 25.840 inwoners, waarvan ongeveer 30% in een huurwoning van de corporatie woont. In Emmeloord wonen relatief veel één- en tweepersoonshuishoudens (2/3^e van het aantal inwoners).

De druk op de woningmarkt in de Noordoostpolder is voor landelijke begrippen laag. De gemiddelde zoektijd (de tijd van eerste reactie tot het daadwerkelijk verkrijgen van een woning) bedraagt gemiddeld 2 jaar. Door lichte krimp is er geen groeiwens voor Mercatus. Er is een grotere opgave waar het gaat om de instandhouding en verduurzaming van het totale bezit.

Naast Mercatus zijn de woningcorporaties Mooiland en Woonzorg Nederland, actief in de Noordoostpolder, zij hebben enkele woningen in het werkgebied. Mercatus heeft behalve in Emmeloord woningen in onder andere Marknesse, Ens, Nagele, Rutte, Tollebeek, Luttelgeest, Creil, Kraggenburg, Espel, Bant en Schokland.

Gemeente Noordoostpolder heeft in deze visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2013-2022. In deze prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over:

- vernieuwingsgebieden;
- samenwerking;
- woningbouwprogramma;
- duurzaamheid;
- specifieke doelgroepen;
- leefbaarheid;
- financiën;
- communicatie.

Sinds 2016 zijn de afspraken voor 2017 gemaakt. Voor het eerst zijn nieuwe afspraken gemaakt in de vorm van een uitvoeringsprogramma met vastgestelde KPI's op jaarbasis. In 2017 is een eerste evaluatie geweest als startmoment voor de herijking van de afspraken. De focus wordt gelegd op betaalbaarheid, duurzaamheid, huisvesting van urgente doelgroepen en het realiseren van woningen voor ouderen. Sinds 2017 worden deze afspraken gemaakt tussen Mercatus, gemeente en de huurdersvertegenwoordiging.

De sociale woningvoorraad is relatief jong ten opzichte van het landelijke gemiddelde. De polder bestaat nu ongeveer 60 jaar en is voornamelijk gebouwd op de principes van de Delftse School (zg. "polderDNA"), waardoor de dorpen en woningen sterk op elkaar lijken. Er ligt grote nadruk op vernieuwing en verduurzaming van de woonomgeving. De woningen zijn vrijwel allemaal even oud, waardoor de aanpak van de woningen in dezelfde periode plaats zou moeten vinden. Door minder groei, behoorlijke vergrijzing en ontgroening, is er ook minder uitbreidingsbehoefte van de woningvoorraad. Dit heeft gevolgen voor de programmering. Er wordt meer nadruk gelegd op kwaliteit en vernieuwing dan op kwantiteit (bron: woonvisie). Waarbij het "polderDNA" niet alleen richting geeft als leidraad en inspiratie, maar soms ook als rigide wordt ervaren.

3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Mercatus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Mercatus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

Woningtoewijzing en doorstroming

- De omvang van de woningvoorraad van Mercatus is hoger dan haar doelstellingen. Mercatus geeft aan dat de doelstellingen voor de komende 10 jaar richtinggevend zijn, en niet leiden tot plotselinge ingrepen: de woningen staan er en ze zijn bewoond. De minimaal gedefinieerde doelstellingen zijn voldoende behaald. Een snellere daling van de voorraad is achtergebleven doordat woningen moesten worden behouden door de komst van statushouders.
- In het kernvoorraadbeleid streeft Mercatus na vrijwel al haar woningen betaalbaar en beschikbaar te houden voor de primaire doelgroep. Het streven is de woningvoorraad aan te laten sluiten op de behoefte op middellange termijn. De voorraad is met 68 woningen gedaald in deze visitatieperiode. De verwachting is dat de richtinggevende daling niet zal worden behaald. Oorzaken liggen in de context en het landelijke beleid; door de komst van statushouders en herstructurering is de verkoop van woningen tijdelijk stopgezet. In deze visitatieperiode is de verhouding stabiel gebleven, waarbij er relatief meer betaalbare

woningen zijn ten opzichte van de doelstelling. Op het gebied van kernvoorraadbeleid scoort Mercatus voldoende.

- De relatieve beschikbaarheid van betaalbare woningen voor huurders met recht op huurtoeslag als aandeel van het totale bezit van Mercatus was ruim voldoende. In 2014 – 2017 zijn de minimale doelstellingen gerealiseerd. Vrijwel alle woningen zijn beschikbaar voor de primaire doelgroep van beleid (97%).
- Mercatus wijst volgens de geldende regels passend toe. Ze wijst meer dan gevraagd passend toe aan de primaire doelgroep. Haar prestaties op dit gebied zijn goed. In 2014 werd 93,9% van de voorraad passend toegewezen terwijl in 2017 98,7% van de voorraad de passendheidstoets doorstond.
- De huurderiving als gevolg van frictieleegstand ligt gedurende de visitatieperiode gemiddeld boven de maximale norm. Het aantal leegstandsdagen in 2016 was hoger, doordat er in dat jaar een asbestonderzoek plaatsgevonden heeft en het proces door verzwaarde wet- en regelgeving langer duurde. Zeker ook als er een sanering plaatsvond. Mercatus heeft in 2016 het mutatieproces aangepast waardoor een daling van het aantal leegstandsdagen is ingezet.
- Voor de specifieke doelgroep statushouders heeft Mercatus afspraken gemaakt met gemeente Noordoostpolder. Door het in 2014 en 2015 achterblijven op de afgesproken doelstelling van huisvesting statushouders heeft Mercatus in 2017 ingehaald en boven de afgesproken norm gerealiseerd (20 statushouders meer dan de taakstelling).
- Mercatus vertaalt slaagkans en wachttijd in zoektijd.
- Mercatus stelt als doel dat een woningzoekende binnen 2 jaar een woning heeft, deze doelstelling wordt met een zoektijd van 1,5 jaar behaald. Voor de starters is deze met 1,93 niet behaald. Voor jongeren is expliciet een verlaging van zoektijd afgesproken (korter dan 1 jaar), deze wordt met 0,94 behaald.
- Mercatus levert woningen voor mensen met urgentie op aanvraag. In de visitatieperiode is hieraan ruim voldoende voldaan.
- Samenvattend presteert Mercatus ruim voldoende op woningtoewijzing en doorstroming.

Betaalbaarheid

- Het huurprijsbeleid is in 2016 geëvalueerd. Een relatief dalende huurprijs is in de visitatieperiode ingezet. Er is een daling van gemiddeld 74% maximaal redelijke huur naar gemiddeld 64,3% van de maximale huur ingezet, met als streven vanaf 2018, na de visitatieperiode, onder het landelijk gemiddelde te blijven.
- Vrijwel alle woningen zijn bereikbaar voor de doelgroep van beleid: er zijn slecht 3 geliberaliseerde woningen.
- De jaarlijkse huurverhoging is afhankelijk van de kwaliteit en het afwerkingsniveau van de woningen, het inkomen van de huurder en de huurprijs. Woningen met een relatief lage huur ten opzichte van de streefhuur en huishoudens met hogere inkomens krijgen relatief meer huurverhoging. Mercatus heeft in de visitatieperiode de doelstelling op de huurverhoging verlaagd van de maximale wettelijke huurverhoging van 4% in 2014 naar de realisatie van de gemiddelde huurverhoging van 0,17% in 2017. In 2017 heeft 90% van de huurders geen huurverhoging gekregen. Daar waar mogelijk is vanaf 2015 een inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast. Mercatus scoort op het gebied van huurprijsbeleid ruim voldoende.
- De benadering van huurachterstanden is een speerpunt. Mercatus wil voorkomen dat mensen door huurachterstand uit hun woning worden gezet. Er is nieuw beleid ingezet waarbij er bij de eerste maand huurachterstand al contact is met de huurder. Er is sprake van een klantgericht incassobeleid. Hierdoor is het aantal mensen met huurachterstand gemiddeld iets verhoogd, maar zijn het telkens andere huurders met een achterstand. Daarbij is de totale som van huurachterstand gedaald. Het aantal ontruiming is fors gedaald ten opzichte van de vorige visitatieperiode. Het aantal ontruiming met alleen huurachterstand in de visitatieperiode is 13 geweest. Mercatus scoort bij het aanpakken van huurachterstanden ruim voldoende.
- Mercatus presteert ruim voldoende op het gebied van betaalbaarheid.

3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep

Mercatus beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, het gewenste cijfer is een 8. Ze vindt dat ze wat betreft de beschikbaarheid van woningen wellicht iets meer had kunnen doen. Ze wil wachttijden verlagen, armoede bestrijden en uitsluiting voorkomen. Er werd met name inzet gevraagd op het goedkoop verhuren van energieneutrale woningen. De totale woonlasten worden niet door Mercatus alleen bepaald. Ze geeft aan het probleem van te hoge woonlasten niet alleen te kunnen oplossen.

Mercatus is tevreden over haar huurprijsbeleid en betaalbaarheid. Ze geeft ook aan tevreden te zijn over het tegengaan van huurachterstanden. Door een proactief beleid zijn de huurachterstanden relatief laag en heeft Mercatus de huisuitzettingen tot een minimum kunnen beperken. Ook geeft ze aan haar best te hebben gedaan om statushouders te huisvesten.

3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Mercatus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- In de visitatieperiode beschikt Mercatus over 612 eenheden met het label 'seniorengeschikt', 80 aanleunwoningen voor zorgbehoevende senioren, 21 zogenaamde Wmo-woningen (aangepast), 38 woningen die voorzien zijn van een traplift en 2 zorgunits (slaapkamer en badkamer in een unit) die achter de woning is geplaatst. Tegelijkertijd zijn er veel meer woningen geschikt voor ouderen.
- Het maatschappelijk vastgoed is in vier jaar verminderd met 1 door verkoop van de Klutenweg. Mercatus heeft 61 wooneenheden op gebied van zorgvastgoed. Ten behoeve van zorgvastgoed is geen specifieke doelstelling vastgesteld, anders dan beperken van het leegstandsrisico en daar waar mogelijk verkopen van dit bezit.
- Mercatus heeft in de visitatieperiode een onderzoek uitgevoerd om de woonbehoefte van senioren in kaart te brengen met als doelstelling om geschikte woningen voor ouderen aan te bieden.
- Mercatus biedt door middel van Woongemak modulaire pakketten aan om woningen aan te passen, zodat deze gebruiksvriendelijker, toegankelijker en veiliger zijn of veiliger te maken.
- De nieuwbouw die heeft plaatsgevonden in de Jura (84 eenheden) is levensloopbestendig gebouwd.
- Mercatus presteert hierop ruim voldoende.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Mercatus heeft 147 eenheden voor zorgenheden en 134 woningen voor mensen met een beperking of die bijzondere aandacht nodig hebben.
- Mercatus presteert hierop ruim voldoende.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- Mercatus stelt woningen beschikbaar voor mensen die naar oordeel van de maatschappelijke organisaties in aanmerking komen voor een vorm van begeleid wonen, dan wel tweede kans wonen. In eerste instantie worden deze gehuurd door de maatschappelijke organisatie en

later omgeklapt in een huurcontract met de bewoner. In de visitatieperiode zijn er 31 woningen toebedeeld en 27 omgeklapt.

- In afstemming met partners draagt Mercatus actief bij aan het bespreken en oplossen van specifieke casussen en wordt zo goed mogelijk aangesloten met maatwerk.
- Mercatus presteert hierop ruim voldoende.

3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Mercatus scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7, waarbij het gewenste cijfer een 8 is. Met name de invloed op de omklapwoningen wordt gewaardeerd. Mercatus geeft aan domotica een actuele ontwikkeling en belangrijk te vinden en heeft daarom in haar Meerjarenonderhoudsplan voor budget gezorgd voor passende woonconcepten, woningaanpassingen en ontwikkeling van domotica ten behoeve van de doelgroep. Deze investering (ruim € 10.000 in 200 woningen) wordt in 2018 geconcretiseerd.

3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent 6,6 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Mercatus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt ruim voldoende.

Mercatus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- Mercatus kent 2 huurprijssegmenten: prijsgestuurd en kwaliteitsgestuurd. Hiermee biedt men meer keuzevrijheid aan (nieuwe) huurders, waarbij er differentiatie is in het aanbod van woningsoort en uitvoeringsniveau.
- Bij het kwaliteitsgestuurde segment is er meer keuzevrijheid voor de klant en is in de basis het uitrustingsniveau hoger. Het prijsgestuurde segment kent vanuit betaalbaarheid een plafond in kwaliteitsverhoging om de WWS-punten, en daarmee de huurprijs, niet te laten stijgen. De basiskwaliteit blijft wel gegarandeerd.
- In de visitatieperiode heeft er vanaf 2016 onderhoud plaatsgevonden op basis van de NEN conditiescores per strategie. In de jaren daarvoor had Mercatus de eigen norm. Het gemiddeld aantal reparatietaken per eenheid is vanaf 2016 met 1,5 onder de gestelde norm van 1,7.
- In de visitatieperiode is gestart met een conditiemeting (NEN-norm) en zal in 2018 de technische staat van alle woningen bekend zijn.
- Mercatus presteert gemiddeld ruim voldoende op conditie en onderhoudstoestand.

Kwaliteit dienstverlening

- Mercatus heeft zichzelf een huurdersoordeel van minimaal een 7,5 ten doel gesteld. Deze doelstelling is behaald.
- Daarbij wilde zij in de Aedes benchmark de A-status behouden. De eerste twee jaar is dit behaald. In 2016 en 2017 is Mercatus hierin net niet geslaagd.
- Met een 7 voor het afhandelen van reparatieverzoeken scoort Mercatus ruim voldoende op kwaliteit van dienstverlening.

Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

- In de visitatieperiode zijn er per jaar verschillende doelstellingen geformuleerd over de energieprestaties. Het doel om in 2015 minimaal 3000 woningen op label C te hebben is ruimschoots gehaald. Nagenoeg alle woningen hebben een energielabel. In 2017 was de gemiddelde index 1,43 waarbij de ambitie is om in 2018 op een index van 1.39 uit te komen.
- In 2016 en 2017 paste Meratus energiemaatregelen toe op natuurlijke onderhoudsmomenten, waarbij wordt gestuurd op het realiseren van de gemiddelde energie-index van 1,25 of lager ultimo 2020. De ambities zijn hoog, maar Mercatus loopt op schema.
- Mercatus presteert ruim voldoende op voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels.

Beleid en uitvoering duurzaamheid

- De doelstelling geformuleerd om de CO₂-uitstoot te verminderen ten opzichte van 2008 met 20% is in 2017 gehaald.
- 22 NOM-woningen zijn opgeleverd in 2017 en 55 woningen zijn ingepakt, naast 32 woningen die een dak- en gevelrenovatie hebben ondergaan.
- Mercatus scoort op dit punt ruim voldoende.

3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Mercatus scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en wenst het cijfer 8. Ze geeft aan in te hebben gezet op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Processen zijn geoptimaliseerd en er is een grote inzet gepleegd op klantgestuurd onderhoud. Participatie wordt ingezet bij het uitvoeren van onderhoud en renovatie. De komende jaren gaat ze zich nog meer inzetten op verduurzaming van het bezit. Ze geeft aan dat ze zich op het gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer de komende jaren nog meer wil inzetten op energie en duurzaamheid. In de organisatiedialoog merkt Mercatus op dat het tempo van de kwaliteitsslag hoger mag om het bezit niet nog meer te laten verouderen.

3.5 (Des)investeringen in vastgoed

3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van (des)investeringen in vastgoed. Mercatus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt niet geheel. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Mercatus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

Nieuwbouw

- In het werkplan is in de visitatieperiode een ambitie van 184 nieuwbouwwoningen opgenomen. In totaal zijn er in de visitatieperiode 132 daadwerkelijk uitgevoerd en opgeleverd in Bant, Creil, Espel, Ens en Jura. Deze projecten waren goed voorbereid.
- Naast vertraging door asbest en het niet doorgaan van gemeentelijke plannen (zoals de Deel), hebben de nieuwe bewonersparticipatietrajecten vanuit 'Samen Buurten' ook tot vertraging geleid. Tegelijkertijd heeft de inspraak ook tot nieuwe inzichten geleid.
- Mercatus presteert voldoende op nieuwbouw.

Sloop/samenvoeging

- In de visitatieperiode had Mercatus 204 woningen voor sloop staan, uiteindelijk zijn er 138 woningen gesloopt. Deels is de planning gewijzigd om de toestroom van statushouders op te vangen, deels omdat gemeentelijke plannen zijn uitgesteld (centrumplan Emmeloord).

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

- In de visitatieperiode zijn er meer woningen (138) woningen gerenoveerd dan in de plannen opgenomen (82). Bij de uitgevoerde renovaties is veel aandacht besteed aan de uitwerking, met oog voor (historische) details. De commissie heeft mooie voorbeelden van renovatieprojecten gezien, zoals de ingepakte woningen in Emmeloord en Rutten.
- Mercatus presteert uitstekend op verbetering van bestaand woningbezit.

Maatschappelijk vastgoed

- Mercatus heeft geen specifieke doelstellingen ten opzichte van maatschappelijk vastgoed. Ze heeft enkele panden: een vrouwenhuis, een mannenhuis en een buurtkamer. In een seniorenvoorziening is in het atrium een gemeenschappelijke ruimte ontstaan, maar deze wordt niet als zodanig aangemerkt.

Verkoop

- Mercatus had zich voorgenomen 105 woningen te verkopen. Het aantal te verkopen woningen is in de visitatieperiode lager uitgevallen (96) dan gepland, reden daarvoor is dat met name in 2016 en 2017 een beroep is gedaan op de corporatie om statushouders te huisvesten.
- De gemiddelde verkoopprijs lag van 2014 t/m 2016 op of boven ambitie. In 2017 was de norm 120.000 en de realisatie 120.000. Er heeft een bijzondere verkoop plaatsgevonden; naast 56 garages en 4 woningen is ook een zorgboerderij verkocht die in deze getallen niet is meegenomen.

3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investerings in vastgoed

Mercatus scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 6 en wenst een 7. Ze geeft aan dat door de keuze van het stringent uitvoeren van bewonersparticipatie de voorspelbaarheid van investeringsprojecten minder wordt. De keuze tussen slopen/renoveren/doorexpluiten wordt samen met bewoners gemaakt. Dit kost meer tijd en soms worden daarbij andere keuzes gemaakt dan voorzien. Mercatus zegt trots te zijn op de woningverbetering, zeker op het vrouwenhuis, dat bijdraagt aan de emancipatie en aan integratie.

3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Mercatus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent ruim voldoende.

Mercatus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

Leefbaarheid

- De landelijke norm voor uitgaven van leefbaarheid is € 125 per woning. In de prestatieafspraken is daar geen andere afspraak over opgenomen. Deze norm is overschreden. Mercatus geeft aan dat dit onder andere komt door de bijdrage aan de gemeente en het Convenant Behoud en Herstel van Nagele, en extra inzet bij eenmalige projecten zoals bij de Lange Dreef tuinen.
- In de wijken is de leefbaarheid verschillend, maar over het algemeen voldoende tot goed te noemen. Daar waar het niveau opgekrikt moest zijn ingrepen geweest. Zoals de centrumschil en de Kruidenbuurt, Ens, Bant en in de Botenbuurt. De buurtaanpak is in vanaf 2016 in samenspraak met bewoners gedaan. In de ambities in het visiedocument (Samen Buurten) is onder andere als doel gesteld om samen met andere partners in de wijk en bewoners de

leefomgeving schoon, heel en veilig te houden, naast de directe leefomgeving. Hierbij ondersteunt Mercatus initiatieven van bewoners om hun eigen woonsituatie te verbeteren. Er wordt een proactieve en verantwoordelijke houding van huurders verwacht.

- Op leefbaarheid presteert Mercatus ruim voldoende.

Wijk- en buurtbeheer

- Er is gestart met Samen Buurten, waarin in de nieuwe koers buurtbeheer meer is dan alleen het schoon en heel houden van de woning. Hiervoor 'buurt' Mercatus vanaf 2016 met bewoners en stakeholders. Dat varieert van het drinken van een kop koffie tot het door stakeholders invloed kunnen uitoefenen op de plannen van Mercatus (kwaliteit x acceptatie = effect).
- Er zijn participatietrajecten ingezet bij renovatieprojecten, zoals in bijvoorbeeld in Tollebeek, Ens en Rutten.
- Met de komst van de wijkteams in 2016 zijn er meer ogen en oren in de wijk. Ook is in 2018 een casemanager toegevoegd om problemen eerder te signaleren.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Mercatus ruim voldoende.

Aanpak overlast

- Mercatus heeft in 2015 het overlastproces aangepast. Resultaat is de start met de wijkteams in 2016. Mercatus wilde meer verbinding hebben met de bewoners en daardoor laagdrempelig en makkelijk bereikbaar kunnen zijn. Resultaat is dat zij in een eerder stadium meldingen van overlast krijgt. Door meer nabij de wijken en buurten te zijn, zijn de overlastklachten in de eerste periode gestegen en is er nu een daling ingezet. Met de aanwezigheid van een casemanager is er ook meer zicht op het type overlast. Hierdoor kan Mercatus sneller en klantgerichter handelen.
- Wijk- en buurtbeheer vindt meer plaats in de wijk dan achter het bureau door inzet van wijkteams.
- Bij overlastzaken werkt Mercatus al enkele jaren samen met Buurtbemiddeling. Zaken worden doorverwezen als nodig en mogelijk is. Jaarlijks verschilt het aantal doorverwijzingen.
- De visitatiecommissie waardeert deze prestaties als ruim voldoende.

3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten

Mercatus scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7, en wenst een 8. In leefbaarheid zag zij de uitgaven oplopen. Oorzaak was dat door aanwezigheid in de wijk ook meer werd gezien. Wijk- en buurtbeheer is in ontwikkeling, de participatieontwikkeling gaat met vallen en opstaan, maar er is al veel geleerd. Het veel meer pro-actief de wijken ingaan wordt gezien als een uiting van de visie rondom Samen Buurten: invloed geven, contacten verdiepen en toekomstbestendig zijn.

3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Mercatus haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Mercatus in het ondernemingsplan (herzien in 2016) in de werkplannen op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: klantbetrokkenheid (participatie), klanttevredenheid, leefbaarheid, duurzaamheid, betaalbaarheid van woningen in relatie tot kwaliteit en veiligheid. Daarnaast heeft ze beleid op het gebied van samenwerking met huurderbelangenorganisatie, andere huurders, gemeente en overige maatschappelijke partners. In 2016 is er ook een nieuw beleid op vastgoedsturing geformuleerd. De ambities met betrekking tot renovatie- en nieuwbouwplannen worden onderbouwd in projectplannen. Mercatus vanaf 2014 wijkplannen opgesteld.

Het beleid 'Samen Buurten' (organisatieverandering richting meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid lager in de organisatie) is door medewerkers opgepakt en er zijn meer maatwerkoplossingen gevonden. Mercatus heeft afspraken gemaakt over social return en zorg. De

ambities voor leefbaarheid en participatie zijn expliciet gemaakt, consequent en gedetailleerd uitgewerkt. Daarbij zijn ze in- en extern vertaald en komen in alle uitingen terug.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Mercatus in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. De koers van Mercatus is helder en wordt gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze oog voor de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders, de woningzoekenden en de gemeenten. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in wetgeving, de directe omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden. Met name het huurbeleid is goed uitgewerkt en beleid volgt de ambitie op betaalbaarheid.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 7. Mercatus heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Daarmee voldoet ze aan het ijkpunt. Er komt een pluspunt vanwege de extra toegevoegde investeringscapaciteit (30 mio). Samen met haar stakeholders (waaronder ook huurders) zijn plannen gemaakt en deels uit uitgevoerd op integratie van nieuwkomers, innovatie en duurzaamheid, wonen en zorg, sociale duurzaamheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Daarbij is er sprake van participatie bij onderhoud.

3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Mercatus met 6,9.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	6,6	6,8	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6		
• (Des)investeringen in vastgoed	7,3		
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,7		
Ambities		7,0	25%
Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities		6,9	

4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Mercatus: de wethouder en drie ambtenaren van de gemeente Noordoostpolder en drie vertegenwoordigers van Stichting Huurdersbelang Mercatus. Daarnaast is er een ketendialoog gehouden. Daarbij waren vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, de gemeente Noordoostpolder, bouwbedrijven, een groenonderhoudsbedrijf, energiecoöperaties en vertegenwoordigers van huurders aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt deze niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan. In het gesprek met de huurders hebben we op een aantal onderwerpen geen gewenst cijfer gevraagd.

4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Mercatus

Mercatus noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeente Noordoostpolder;
- de Stichting Huurdersbelang Mercatus;
- de Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL);
- de welzijnsorganisatie Carrefour en Welzijnsgroep Noordoostpolder.

De gemeente Noordoostpolder is een belangrijke gesprekspartner voor Mercatus. Het gehele bezit van Mercatus staat in deze gemeente en Mercatus is de grootste corporatie in de gemeente. De gemeente en Mercatus maken al langere tijd prestatieafspraken maar deze zijn sinds de nieuwe woningwet concreter en meer richtinggevend.

De Stichting Huurdersbelang Mercatus is in 2009 opgericht om voor de algemene belangen van de huurders of toekomstig huurders van Mercatus op te komen. De stichting heeft vijf tot zeven keer per jaar overleg met Mercatus over verschillende zaken zoals het toewijzingsbeleid, het huurbeleid, de kwaliteit van aangeboden diensten, het onderhoud van de huurwoningen en de buurten waar de huurwoningen van Mercatus zijn gevestigd. De samenwerkingsovereenkomst tussen de stichting en Mercatus is in 2011 opgesteld en wordt eind 2018 herzien. Er is sprake van redelijk frequent contact tussen de stichting en Mercatus. Elke 2 maanden heeft de stichting overleg op bestuurlijk niveau. De stichting is betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken: in 2016 heeft ze ervoor gekozen om de afspraken met de gemeente via Mercatus te maken en in 2017 was er sprake van een tripartitie overleg.

Met de zorg- en welzijnsorganisaties ZONL en Carrefour is er contact over de huisvesting van bijzondere doelgroepen, het bevorderen van leefbaarheid in de wijken en het toekennen van urgenties.

4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,3	7,3
Gemeente	7,3	7,5
Overige partijen	8,3	8,1
Gemiddeld	7,6	7,7

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Mercatus op dit gebied goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,6, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 7 tot 9.

De Stichting Huurdersbelang Mercatus geeft een 7,3. Ze is tevreden over de beschikbaarheid van woningen, de wachttijden zijn beperkt. Ook de betaalbaarheid is positief gewaardeerd, waarbij is opgemerkt dat Mercatus doet wat ze kan. Ze maakt zich zorgen dat in de toekomst de betaalbaarheid onder druk komt te staan door de energietransitie.

De gemeente waardeert de prestaties met een 7,3. Ze is tevreden over het passend toewijzen, betaalbaarheid, kernvoorraad, huisvesting statushouders, het snel acteren bij huurachterstanden (bij achterstand van één maand). Het zou gewenst zijn, maar wettelijk niet mogelijk, om bij toewijzing rekening te kunnen houden met lokale gebondenheid van bewoners zodat mensen in hun dorp kunnen blijven wonen.

De overige partijen geven gemiddeld een 8,3 en hebben veel waardering voor Mercatus op dit gebied. Men is positief over het passend toewijzen, de geringe leegstand en de inspanning om die te reduceren, en het huurprijsbeleid. De beschikbaarheid, gemeten in gemiddelde zoektijden, is vrij goed, maar wordt door huurders niet altijd zo ervaren. De communicatie daarover verdient aandacht. Ook zouden doelgroepen meer gemixt kunnen worden zodat er meer diversiteit ontstaat.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,6 toe voor de prestaties van Mercatus voor Huisvesting van de primaire doelgroep. De gewenste waardering is met 7,7 nagenoeg gelijk. Voor de gemeente zit dat in een betere aansluiting van de woningen op de wensen van de doelgroep en het afstemmen van interventies met de sociale teams.

4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	7
Gemeente	6,1	7
Overige partijen	7,6	8
Gemiddeld	6,9	7,3

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Mercatus op dit gebied als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,9, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 6 tot 8.

De Stichting Huurdersbelang Mercatus geeft een 7. Voor zover ze er zicht op heeft, is ze tevreden over de wijze waarop Mercatus invulling geeft aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen en hoort ze weinig klachten hierover.

De gemeente waardeert de geleverde prestaties met een 6,1. Ze is redelijk tevreden over de prestaties van Mercatus op dit gebied en staat achter de proeven met de zorgunits, waardoor zorgbehoevende en mantelzorger in één woning kunnen wonen. Ze geeft aan dat Mercatus rondom langer thuis wonen meer aansluiting met gemeente had kunnen zoeken zodat beide partijen het beleid beter op elkaar hadden kunnen afstemmen.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Mercatus met een 7,6. Men geeft aan dat Mercatus meer dan gemiddeld de huisvesting van mensen met een beperking mogelijk maakt (onder andere via domotica en de ontwikkelde zorgunits). Ook werkt ze goed samen met zorgverleners. Ze geven aan dat het aanbod voor ouderen is teruggelopen en dat ouderen zich (eerder) zouden moeten inschrijven. Hierover zou Mercatus meer kunnen communiceren.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,9 toe voor de prestaties van Mercatus voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gewenste waardering is een 7,3. Volgens de gemeente was deze score behaald als er tussen Mercatus en de gemeente beleidsmatig meer afstemming was geweest.

4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	7,7
Gemeente	8	8
Overige partijen	7	7,9
Gemiddeld	7,3	7,8

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,3 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6 tot 8.

De Stichting Huurdersbelang Mercatus waardeert dit prestatieveld met een 7. Ze geeft aan dat Mercatus vóór twee jaar geleden het noodzakelijk onderhoud heeft uitgevoerd en dat er laatste twee jaar een inhaalslag is gemaakt die te maken heeft met het feit dat het bezit nu de leeftijd bereikt voor groot onderhoud. Ze is tevreden over de dienstverlening, maar kritisch over de bereikbaarheid van Mercatus voor de huurders. Maatregelen op het gebied van energie en duurzaamheid worden gecombineerd met (groot) onderhoud. Voor de stichting is het belangrijk dat er een balans is tussen energiemaatregelen en betaalbaarheid.

De gemeente waardeert de kwaliteit van de woningen met een 8. Ze beoordeelt de kwaliteit van de woningen als goed. Ook is ze zeer tevreden over de prestaties op het gebied van energie en duurzaamheid.

De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 7. Ze geven aan dat de buitenkant van de woningen goed is, maar dat geluidsoverlast en het onderhoud van de tuinen en brandgangen (hoewel dat de verantwoordelijkheid van de huurder is) issues zijn. Er is positieve waardering geuit voor de collectieve aanpak van schuttingen rondom de tuinen in een dorp. De overige partijen waarderen de inzet op het gebied van energie en duurzaamheid positief, ook de experimenten voor energieopwekking waarvan in 2018 sprake is.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van Mercatus op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met de gewenste score is klein (7,8). De overige partijen geven aan dat Mercatus meer mag doen aan energieopwekking en meer kan werken vanuit een totaalplan voor onderhoud.

4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,8	7,8
Gemeente	6,5	8
Overige partijen	7,1	7,6
Gemiddeld	7,2	7,8

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 7,2 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 8.

De Stichting Huurdersbelang Mercatus geeft een 7,8. Ze is zeer positief over de investeringen in vastgoed, de nieuwbouw en de aan- en verkoopbeleid. Ze geeft aan dat de schilrenovaties voor bewoners soms lang duren, waardoor bewoners overlast ervaren en dat de communicatie hierover beter kan.

De gemeente waardeert de prestaties op dit gebied met een 6,5. Ze geeft aan dat er veel vertraging is geweest door enerzijds de financiële situatie ten gevolge van de verhuurdersheffing en daarna de vertraging omdat Mercatus begon met de participatietrajecten. Ze geeft aan dat de trein nu goed op gang komt. Ze is blij met het feit dat de verkoop daalt.

De overige partijen waarderen de prestaties met 7,1. Men is tevreden over de prestaties van Mercatus op dit gebied. Ook hier komt een totaaloverzicht van de opgave en de plannen ter sprake waarbij de input/kennis van overige partijen meer is betrokken. Ook is opgemerkt dat bij renovaties van de buitenkant de geluidsoverlast soms toeneemt, hetgeen ongewenst is.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,2 toe voor de prestaties van Mercatus op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (7,8) is niet heel groot. De gewenste score was volgens de gemeente behaald als Mercatus eerder meer projecten had uitgevoerd en er minder vertraging was geweest.

4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7	7,3
Gemeente	7,5	8
Overige partijen	6,6	8
Gemiddeld	7	7,8

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van Mercatus op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 8.

De Stichting Huurdersbelang Mercatus waardeert de prestaties van Mercatus met een 7. Ze geeft aan dat Mercatus te weinig doet om overlast samen met andere partijen op te pakken (politie, scholen, gemeente). Soms neemt ze initiatief maar zet dan de opvolging onvoldoende door (bijvoorbeeld controles naar aanleiding van tuininspecties). De stichting stelt wel de vraag wat hiervan tot de verantwoordelijkheid van Mercatus behoort. Ze heeft waardering voor het initiatief van Mercatus 'Integreren doen we met z'n allen' maar ziet niet zoveel invulling hiervan.

De gemeente waardeert de prestaties met een 7,5. Ze is zeer tevreden over de inzet van Mercatus in de wijkteams en ook de investering in het 'Samen Wonen Fonds'. Ze geeft aan dat Mercatus soms wat aanbod-gestuurd werkt op dit gebied.

De overige partijen waarderen de inzet van Mercatus op dit gebied met een 6,6. Ze geven aan dat leefbaarheid niet alleen de verantwoordelijkheid van Mercatus is. Men is positief over het verbeterde contact met de huurders. Men ziet dat Mercatus veel middelen reserveert voor kwaliteit van wijken en buurten.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7 voor de prestaties van Mercatus op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. De gewenste score (7,8) is niet groot. Voor de huurders is meer initiatief van Mercatus bij het oplossen van overlast belangrijk. De overige partijen geven aan dat Mercatus op dit gebied de budgetten en de realisatie beter kan bewaken zodat de overschrijdingen minder zijn.

4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	7,3
Gemeente	7,8	8
Overige partijen	7,7	8,1
Gemiddeld	7,1	7,8

De Stichting Huurdersbelang Mercatus is redelijk tevreden over de relatie en communicatie met Mercatus. Ze geeft aan dat de relatie en communicatie de afgelopen tijd is verbeterd. De communicatie is open en op aanvraag krijgt ze altijd de gewenste informatie. Ze is minder tevreden over de agenda van de vergaderingen: het is niet altijd duidelijk wat de bedoeling van de agendapunten is, waardoor voorbereiding lastig is. Kritisch is ze over de bereikbaarheid van Mercatus voor huurders die ze te beperkt vindt.

De gemeente geeft aan dat de relatie met Mercatus in het algemeen goed is en de laatste jaren sterk is verbeterd. Beide partijen realiseren zich dat er een sterke wederzijdse afhankelijkheid is. Ook in de communicatie vindt er veel meer afstemming plaats dan in het verleden.

De overige partijen zijn met een 7,7 ook zeer tevreden over de relatie met Mercatus en de communicatie. De reacties variëren wel enigszins: voor één is mercatus lastig bereikbaar (met veel wisselende contactpersonen) en anderen spreken over korte lijnen en makkelijke toegankelijkheid.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,1. De gewenste score is 7,8. Voor de huurders kunnen de agenda van de besprekingen duidelijker zijn en de bereikbaarheid van de organisatie voor de huurders beter. Voor de gemeente was de gewenste score behaald als beide partijen bijvoorbeeld bij persberichten eerder met elkaar in overleg zouden zijn gegaan. De overige partijen geven aan dat Mercatus hun kennis beter kan benutten.

4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6	7,3
Gemeente	7,1	8
Overige partijen	6,7	8
Gemiddeld	6,6	7,8

De Stichting Huurdersbelang Mercatus is redelijk tevreden over de mate van invloed op het beleid en geeft aan dat het zin heeft om input te geven en dat Mercatus luistert. Meestal doet Mercatus uiteindelijk wel iets met de input, maar dat duurt vaak lang. De communicatie hierover in de tussentijd laat te wensen over. Ze geeft aan minder betrokken te zijn bij de participatietrajecten.

De gemeente is tevreden over de mate van invloed op het beleid van Mercatus. Ze geeft aan dat het maken van de prestatieafspraken is verbeterd: de afspraken zijn concreter en meetbaarder en Mercatus laat zich beïnvloeden door het beleid van de gemeente.

De overige partijen zijn met een 6,7 tevreden over de mate van invloed. Men ziet een verbetering in de zin dat anderen minder verrast worden door acties van Mercatus. Een andere partij wil meer invloed op de te bouwen woningen. Anderen zijn tevreden en vinden hun invloed passend bij hun behoefte. Aangegeven is dat Mercatus een grote wil toont om zaken op te lossen.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,8. Het gewenste cijfer (7,8) was volgens de huurders behaald als de invloed sneller tot resultaten had geleid en de stichting eerder betrokken was bij initiatieven/participatie in wijken. Volgens de gemeente was het gewenste cijfer behaald als Mercatus wat meer open had gestaan voor nieuwe ideeën van de gemeente of andere partijen en daarin meer samen was opgetrokken met anderen. De overige partijen geven aan dat dingen soms wel sneller mogen gaan.

4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Mercatus uitblinkt en waarin Mercatus kan verbeteren.

Stichting Huurdersbelang Mercatus

- Als je bezig bent met energieneutraal/van het gas af realiseer je dan dat de energietransitie voor rekening komt van huurders (bijvoorbeeld nieuwe pannen en potten nodig). Let op welke consequenties de energietransitie heeft voor de portemonnee van de huurders.
- Let in de toekomst bij huurverhogingen op de betaalbaarheid.
- Kijk wat je kunt doen ter compensatie van het verlies van woongenot bij renovatie, bijvoorbeeld in de vorm van een wisselwoning of geld.
- Bij renovatie loopt een hoofdaannemer rond, laat er herkenbaar ook een medewerker van Mercatus rondlopen. Huurders hebben te maken met Mercatus en niet met een aannemer.
- Aandacht voor ouderen; ontzorg deze mensen zoveel mogelijk. Bijvoorbeeld bij de administratie (in dienstverlening) en in het gemak van de woning.
- Verbeter de kwaliteit van de telefonische contacten, zodat het contact efficiënt en effectief wordt en medewerkers leren om met veel verschillende reacties om te gaan. En verruim ook de telefonische bereikbaarheid.
- Verbeter de verslagen van de overleggen met de stichting Huurdersbelang. Laat de discussies die gevoerd worden in de gesprekken terugkomen in de verslagen.

Gemeente

- De casemanager laten aansluiten bij het sociale wijkteam van de gemeente.
- Betere afspraken maken rondom Wmo. Inzet van de voorzieningenwijzer is goed. Deze kan verder worden uitgebreid. Ook het experiment is goed. Belangrijk om dicht bij elkaar te blijven en bespreken wie wat doet. Vooral als je gaat levensloopbestendig bouwen met domotica. Iets meer invloed op het gebied van beleid wonen en zorg
- Zoek en onderhoud de samenhang tussen zorgorganisaties, gemeente en corporatie. In het empathisch bouwen is de gemeente bijvoorbeeld niet meegenomen. Neem ook de zorgverzekeraars mee.
- Zoek de grenzen van creativiteit meer op.
- Laten we een oplossing zoeken voor de situatie dat een bewoner de aanpassing in de woning niet meer gebruikt/nodig heeft. Aanpassingen zijn duur en het is wenselijk dat die worden gebruikt door mensen die ze nodig hebben.
- Bekijk je vastgoedplannen nog meer gericht op differentiatie, waarbij je niet alles zelf hoeft te doen. Zoals bijvoorbeeld in Rutten.
- Kijk voor je bezit meer naar wat kan voor de gehele wijk of het hele werkgebied: kijk over je eigen domein heen (niet alleen voor huurders).
- Per wijk bepalen wie de regie heeft (zoals bij overlast; bij afstemming op casusniveau en op wijkniveau) en waar we met de wijk naar toe willen. En sluit op het gebied van leefbaarheid aan bij bestaande initiatieven.
- Houd het gesprek met de gemeenteraad vast.
- Trek samen op als er ideeën ontstaan en geef andere bedenkers ook voldoende podium.

Overige belanghebbenden

- Houdt de betaalbaarheid vast in het huurprijsbeleid: ga door met het beleid van de lage huurverhogingen.
- Leg het verschil tussen wacht- en zoektijd beter uit en duid de discrepantie tussen werkelijkheid en gevoel.
- Geef duidelijkheid aan huurders wanneer je woningen verbetert en wat de consequenties zijn.

- Denk minder in hokjes rondom bijzondere doelgroepen en bepaal wat je rol als corporatie is. Kijk flexibel naar zorg en doe wat is echt nodig is. Houd oog voor de problemen van het scheiden van wonen en zorg. Goed overleg tussen zorgverlener en huisvester is nodig.
- Anticipeer op speciale doelgroepen en bedenk alternatieven voor wonen zoals ouderen bij elkaar laten wonen. Gun jezelf meer beleidsruimte voor plaatsing van zwakkere en sterkere huurders. Sterk in sociaal dna; ga in op de steeds grotere eenzaamheid. Geclusterd wonen als idee: ouderenhofjes, mensen bij elkaar laten wonen, eenzaamheid bestrijding.
- Doe nog meer aan domotica en kijk bij welke partij iets thuishoort, bijvoorbeeld de zorgunit.
- Streef naar minder grote tuinen: gebrek aan onderhoud is bezwaarlijk voor de leefbaarheid. Of ontwikkel concept voor tuinonderhoud.
- Eerder dan 2050 verduurzamen, neem geluidsoverlast daarin mee.
- Werk samen om een beeld van een wijk voor over 10 jaar te schetsen, anticiperend op de functie van vastgoed in de wijk. Stel vervolgens multidisciplinair wijkplannen op met een goede regie, op maat van de wijk, gebaseerd op de identiteit van de wijk. Richt het op de samenwerking/samenleving in de wijk (buurthuis enz).
- Dat geldt ook op individueel niveau: multidisciplinair samenwerken en regie voeren.
- Ga op zoek naar dialoog. Bijvoorbeeld een denktank die een paar keer bij elkaar komt.
- Doseer je beleidsthema's en gebruik je partners voor advies. Ga in gesprek met strategische (markt) partijen over totaaloverzicht van de woningvoorraad, de strategische visie op verbetering. Deel je kennis samen.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Mercatus uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

Waar is Mercatus goed in?

- "Duidelijke zichtbaarheid richting bewoners."*
- "Een enorme slag gemaakt in communicatie en zichtbaarheid."*
- "Lage huren en streven dit zo te houden."*
- "Vroegtijdig met overleg met bewoners."*
- "Het gesprek met bewoners over sloop en renovatie en er ook naar handelen."*
- "Daadkracht op basis van visie."*
- "Een enorme slag gemaakt in verduurzamen van woningen."*
- "De aandacht voor bijzondere doelgroepen."*
- "Het programma van duurzaamheid en volgorde."*
- "De kwaliteit van de nieuwbouw bij inbreiding die aansluit bij omgeving."*
- "Beter geluisterd naar huurders en staat meer open."*
- "De snelle bouw van woningen."*
- "Mooi schuttingenproject in Nagele om eenheid te krijgen. Nu zien de tuinen er weer mooi uit."*
- "Weinig huisuitzettingen."*
- "Echte oog voor de zorg in de samenleving."*
- "De daadkracht bij het inpassen van duurzame concepten."*
- "De snelle en vriendelijke communicatie."*
- "Kracht op sociaal domein, authenticiteit."*
- "Creatieve oplossingen gevonden voor huisvesting statushouders."*

Wat kan Mercatus beter doen?

- "Betrek partners uit de markt eerder bij planvorming."*
- "Betrek dorpsbelang beter bij visie en strategie."*
- "Geef meer duidelijkheid richting dorpsbelang en partijen."*
- "Gewoon zo doorgaan."*
- "Ook met bewoners in overleg over individuele problemen."*
- "Geef duidelijkheid over je rol in het sociale domein."*
- "Strategie en regie in het sociaal domein."*
- "Ga in overleg met partners over je plannen."*
- "Blijf met marktpartijen in gesprek."*
- "Opgave wonen en zorg samen met gemeente en stakeholders oppakken."*
- "Meer samenwerking over aanpassingen in woningen wanneer mensen langer thuis blijven wonen; domotica, aanpassingen."*
- "Ga zo door; ook met communiceren."*
- "Nadrukkelijk meedenken in alle facetten met betrekking tot de ouderen en de veranderingen in de samenleving (ouderen, doelgroepen enz)."*
- "Betrek marktpartijen bij duurzaamheid."*
- "Haal meer kennis bij de marktpartijen."*
- "Heb lef en durf te experimenteren."*
- "Betrek de markt ook bij vooruitkijken."*

4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	7,3	7,3	8,3	7,6	7,2
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0	6,1	7,6	6,9	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	8,0	7,0	7,3	
• (Des)investeringen in vastgoed	7,8	6,5	7,1	7,2	
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	7,5	6,6	7,0	
Relatie en communicatie met corporatie	6,0	7,8	7,7	7,1	7,1
Invloed op corporatiebeleid	6,0	7,1	6,7	6,6	6,6
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden					7,0¹

¹ De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Mercatus haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Inspectie voor Leefomgeving en Transport - Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk was de jaarrekening 2017 en de AEDES-benchmark 2017 beschikbaar, maar de financiële cijfers over 2017 van Corporatie in Perspectief (CiP) niet. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn daarom nagenoeg alleen de cijfers gebruikt over de jaren 2014 tot en met 2016, welke op onderdelen zijn aangevuld met cijfers uit de jaarverslagen van Mercatus.

5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

5.1.1 Oordelen WSW

Het WSW beoordeelt de corporatie jaarlijks onder andere op basis van vijf 'financial risks' (financiële ratio's). In deze paragraaf worden de financiële ratio's waaraan WSW normen heeft verbonden, toegelicht en vergeleken met de referentiegroep. De vijf financiële ratio's die het WSW hanteert zijn achtereenvolgens:

- ICR - Interest Coverage;
- DSCR - Debt Service Coverage Ratio;
- LtV - Loan to value;
- Solvabiliteit;
- Dekkingsratio.

ICR (rentedekkingsgraad)

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen op het vreemd vermogen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen. Mercatus hanteert intern bij het opstellen van de meerjarenbegroting en in de rapportages tot en met 2015 eenzelfde norm en hanteert vanaf 2016 een hogere norm van minimaal 1,6. Hieronder staat de ICR weergegeven zoals opgenomen in de benchmark Corporatie in Perspectief en in de jaarverslagen van Mercatus.

ICR	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	3,80	2,45	-	-	> 1,4
Referentiecorporatie	2,35	2,59	-	-	
Landelijk	2,28	2,67	-	-	

Bron: Corporatie in Perspectief

ICR	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	3,5	3,7	5,1	3,6	> 1,4

Bron: jaarverslagen 2014 - 2017 Mercatus

In de periode van 2014 - 2017 bedraagt de ICR in de jaarverslagen van Mercatus tussen de 2,45 tot 5,2. De ICR van Mercatus voldeed hiermee voor deze periode zeer goed aan de minimale norm van het WSW (1,4) en de interne norm (t/m 2016 1,4 en in 2017 1,6). De relatief hoge ICR in 2016 ten opzichte van de jaren 2014, 2015 en 2017 heeft voornamelijk te maken met een hogere operationele kasstroom voor renteontvangsten en uitgaven in dat jaar.

DSCR

De DSCR geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. Mercatus hanteert intern dezelfde norm. Onderstaande tabel geeft de hoogte van de DSCR per jaar weer.

DSCR	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	2,4	2,0	2,7	3,4	> 1,0

Bron: jaarverslagen 2014 - 2017 Mercatus

In de periode 2014 - 2017 lag de DSCR van Mercatus ruim boven de gestelde norm van het WSW. De gegevens maken duidelijk dat Mercatus over de afgelopen periode ruim in staat is om te voldoen aan de rente- en aflossingsverplichtingen.

Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde). De ratio meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe. Mercatus hanteerde tot en met het tweede kwartaal van 2017 intern een maximale norm van 75% en vanaf het derde kwartaal 2017 een strengere norm van maximaal 60%. Hieronder staat de loan-to-value weergegeven zoals opgenomen in de benchmark Corporatie in Perspectief en in de jaarverslagen van Mercatus.

Loan-to-Value	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	49%	34%	-	-	< 75%
Referentiecorporatie	67%	62%	-	-	
Landelijk	66%	62%	-	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief* (definitie: langlopende schulden/volkshuisvestelijke exploitatiewaarde)

Loan-to-Value	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	39,8%	27,8%	32,4%	36,6%	< 75%

Bron: jaarverslagen 2014 - 2017 Mercatus (definitie: vreemd vermogen / bedrijfswaarde)

Uit de tabel blijkt dat de LTV in de jaarverslagen van Mercatus in de periode 2014 tot en met 2017 varieert tussen de 28% en 40%. In geen enkel jaar wordt de maximale norm van het WSW (75%) of de eigen norm overschreden. In de benchmark is in 2014 en 2015 de Loan-to-Value lager ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Mercatus presteert hierop zeer goed.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het volkshuisvestelijk vermogen in relatie tot het totale vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. Tot en met 2016 hanteerde Mercatus ook een ondergrens van 20%, vanaf 2017 hanteert Mercatus een minimale norm van 25%.

Solvabiliteit	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	56,8%	69,4%	-	-	>20%
Referentiecorporatie	36,7%	39,4%	-	-	
Landelijk	33,0%	36,1%	-	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Solvabiliteit	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	57%	66%	62%	56%	>20%

Bron: jaarverslagen 2014 - 2017 Mercatus

De solvabiliteit van Mercatus bevindt zich in alle jaren ruim boven de minimale norm van het WSW (20%) en de solvabiliteit van de referentiecorporatie. Mercatus scoort zeer goed op gebied van solvabiliteit.

Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding weer van het schuldrestant van de door WSW geborgde leningen ten opzichte van de onderpandwaarde van het bij WSW ingezette onderpand. Het WSW hanteert hierbij een maximale norm van 50%. De dekkingsratio zoals opgenomen in *Corporatie in Perspectief* geeft een benadering van deze ratio. Deze geeft de verhouding weer tussen de langlopende schulden en de WOZ-waarde.

Dekkingsratio	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	16%	14%	-	-	< 50%
Referentiecorporatie	26%	24%	-	-	
Landelijk	24%	22%	-	-	

Bron: *Corporatie in Perspectief* (definitie: langlopende schulden / WOZ-waarde)

Dekkingsratio	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Mercatus	13,5%	11,9%	12,8%	14,5%	< 50%

Bron: jaarverslagen 2014 – 2017 Mercatus

Uit bovenstaande tabel blijkt dat Mercatus in 2014 – 2017 zeer ruim onder de maximale norm blijft. De dekkingsratio is in 2014 – 2015 lager ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Dit betekent dat Mercatus relatief minder leningen heeft opgenomen ten opzichte van de WOZ-waarde. Mercatus scoort zeer goed op gebied van de dekkingsratio.

5.1.2 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtsoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Mercatus.

Toezichtsoordeel

De Aw beoordeelt jaarlijks integraal de woningcorporatie. Het integrale toezicht is gericht op de governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen. Hierbij wordt het functioneren van de corporatie in samenhang gezien en afgezet tegen normen (vanuit wetgeving en beleidsregels) en het risicoprofiel van de corporatie. De beoordeling van de Aw heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop in de periode 2014 – 2016.

Met betrekking tot bescherming van het maatschappelijk vermogen beoordeelt Aw onder andere het omvalrisico en daarmee de financiële continuïteit. Bij het toezichtveld omvalrisico beoordeelt Aw de volgende ratio's²:

- Debt Service Cover Ratio (DSCR);
- LTV (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde in %);
- Solvabiliteit op basis van VHV-exploitatiewaarde (in %);
- Dekkingsratio (LTV o.b.v. marktwaaarde);
- Volkshuisvestelijk vermogen per gewogen verhuureenheid (in €);
- Buffer per gewogen verhuureenheid (in €).

De eerste vier ratio's worden ook door het WSW beoordeeld. Deze staan toegelicht in bovenstaande paragraaf 5.1.1. Hieronder zijn de ratio's volkshuisvestelijk vermogen en risicobuffer per gewogen verhuureenheid beoordeeld. De opzet van de rapportage *Corporatie in Perspectief* is in 2016 gewijzigd. Hierdoor ontbreken vanaf 2016 op onderdelen vergelijkende cijfers.

² Aw beoordeelt ook de ratio's solvabiliteit op basis van marktwaaarde (in %) en dekkingsratio (LTV o.b.v. leegwaarde, in %). *Corporatie in Perspectief* (CiP) bevat geen benchmark van deze ratio's. Derhalve zijn deze niet opgenomen in dit rapport.

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2014	2015	2016	2017
Mercatus	22.497	34.421	-	-
Referentiecorporatie	22.959	23.297	-	-
Landelijk	18.861	21.152	-	-

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Risicobeoordeling per VHE	2014	2015	2016	2017
Mercatus	5.941	8.921	-	-
Referentiecorporatie	8.296	9.560	-	-
Landelijk	8.375	9.572	-	-

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Eigen vermogen per VHE	2014	2015	2016	2017
Mercatus	11.446	12.758	69.244	-
Referentiecorporatie	-	-	-	-
Landelijk	-	-	70.593	-

Bron: *Corporatie in Perspectief 2016*

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risico's is het oordeel over de solvabiliteit van Mercatus in de visitatieperiode positief. Het volkshuisvestelijk vermogen is fors hoger dan de benodigde risicobuffers.

Het volkshuisvestelijk vermogen van Mercatus ligt in de jaren 2014 - 2015 boven de referentiecorporatie en het landelijk beeld. Het eigen vermogen per verhuurbare eenheid is in de periode 2014 - 2015 gebaseerd op de historische waarde en redelijk constant. De waarde neemt in 2016 fors toe omdat het vanaf 2016 verplicht gewaardeerd is op basis van de marktwaarde. Het eigen vermogen per VHE wijkt in 2016 relatief beperkt af van het landelijk gemiddelde. Deze indicatoren laten zien dat de financiële continuïteit van Mercatus beter is gewaarborgd ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Net als bij de referentiecorporatie en het landelijk beeld is het totale risico per vhe van Mercatus in 2015 toegenomen t.o.v. 2014. Hiertegenover staat bij Mercatus een forsere toename van het volkshuisvestelijk vermogen per verhuurbare eenheid.

5.1.3 Hoe hanteert Mercatus deze financiële indicatoren?

Bij het jaarlijks opstellen van de meerjarenbegroting maakt Mercatus gebruik van de belangrijkste financiële ratio's. De meerjarenbegroting maakt Mercatus om goed in te schatten of ze in staat is om de ambities in de komende periode waar te maken waarbij de corporatie financieel blijft. Mercatus hanteert in de meerjarenbegroting en jaarbegroting de WSW/Aw ratio's zoals solvabiliteit, Loan-to-Value, ICR, DSCR, en de dekkingsratio (marktwaarde). Bij elke ratio heeft Mercatus een interne minimale of maximale norm gedefinieerd. Het intern normenkader is minimaal gelijk aan de vereisten van WSW/Aw. De meerjarenbegroting is vrij beknopt. Het is beperkt tot een financieel overzicht met een prognose van de resultatenrekening, balans en kasstromen zonder expliciete vastlegging van de ratio-uitkomsten. In de jaarbegroting zijn de ratio-uitkomsten wel opgenomen. In de visitatieperiode heeft Mercatus geen uitgebreide scenarioanalyses uitgevoerd, vanaf 2018 wel.

In de jaarverslagen verantwoordt Mercatus de financiële kengetallen, en vanaf het tweede kwartaal in 2015 ook in de periodieke rapportages. Net als in de meerjarenbegroting zijn in de begroting en

periodieke rapportages toetsingsnormen opgenomen die zijn afgeleid van de normen van WSW/Aw, inclusief de definities, normwaarden en de uitkomsten.

5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 8. Mercatus voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtsoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Mercatus financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de toezichtsterreinen van de Aw en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Daarnaast krijgt Mercatus twee pluspunten omdat:

- ze in de begroting en de rapportages zichtbaar stuurt op financiële kengetallen;
- ze op alle onderdelen zeer goed boven de gestelde norm scoort en een positieve ontwikkeling laat zien in haar ratio's;
- ze bij het jaarlijks opstellen van de (meerjaren)begroting expliciet de normen van toezichthouder doorrekent en beoordeelt. Echter de doorrekening en beoordeling zijn niet expliciet vastgelegd.

5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Mercatus een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CiP en Aedes) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

In 2012, voor de visitatieperiode, waren de financiële mogelijkheden van Mercatus beperkt als gevolg van de invoering van de verhuurdersheffing, een structurele saneringsheffing, een dreigend huurprijsplafond en de vennootschapsbelasting. Daarom is Mercatus in 2012 gestart met een reorganisatie om zoveel mogelijk financiële ruimte te creëren om de opgaven in het werkgebied te kunnen realiseren. De reorganisatie is in de visitatieperiode (nagenoeg) afgerond.

5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016	2017
Mercatus	709	765	814	-
Referentiecorporatie	916	867	-	-
Landelijk	923	853	790	-

Bron: *Corporatie in Perspectief 2014 - 2016*

In 2014 – 2016 zijn de netto bedrijfslasten van Mercatus toegenomen. De kosten liggen in de jaren 2014 – 2015 lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In 2016 zijn de kosten hoger ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

In de Aedes Benchmark over de jaren 2014 - 2016 is Mercatus geclassificeerd als een A-corporatie en met betrekking tot 2017 geclassificeerd als een B-corporatie. De stijging van de kosten verklaart Mercatus doordat in 2017 veel is geïnvesteerd in nieuwbouw en renovatie. Om dit te kunnen doen had de organisatie meer interne capaciteit nodig wat heeft geleid tot stijgende lasten. De hogere uitgaven waren ook opgenomen in de begroting.

Aantal vhe's per fte	2014	2015	2016	2017
Mercatus	93	95	-	-
Referentiecorporatie	108	110	-	-
Landelijk	102	106	-	-

Bron: Corporatie in Perspectief

Het aantal vhe's per fte ligt bij Mercatus op basis van de CiP-rapportage in 2014 en 2015 lager ten opzichte van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Dit is te verklaren doordat Mercatus een eigen onderhoudsdienst heeft.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016	2017
Mercatus	266	280	274	-
Referentiecorporatie	399	364	-	-
Landelijk	392	357	325	-

Bron: Corporatie in Perspectief

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe in 2014 - 2016 lager zijn dan het landelijk gemiddelde, en in 2014 - 2015 lager ten opzichte van de referentiecorporatie.

5.2.2 Oordeel doelmatigheid

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Mercatus met een 7. Zij voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat:

- de bedrijfslasten in 2014 - 2016 lager zijn ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. De hogere kosten in 2017 zijn verklaarbaar doordat de corporatie bewust geïnvesteerd heeft, hetgeen gepaard ging met hogere bedrijfslasten. Wel merkt de commissie hierbij op dat de kosten jaarlijks toenemen, waarbij de kosten bij referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde verder afnemen;
- de personeelskosten per vhe lager zijn ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In de visitatieperiode zijn de kosten redelijk stabiel gebleven.

5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

De visie op vermogensinzet is door Mercatus uitgewerkt in het visiedocument 'De driehoek van Mercatus'. Bijna alle keuzes die Mercatus maakt voor het woningbezit, worden gerelateerd aan de drie thema's van de driehoek: betaalbaarheid, kwantiteit en kwaliteit. Betaalbaarheid van de woningen is leidend, een overgroot deel van de woningen dient bereikbaar te zijn voor bewoners die aanspraak maken op huurtoeslag. Kwantiteit staat voor het zorgen voor voldoende woningen voor starters, één/twee persoons huishoudens, ouderen en gezinnen. De kwaliteit van woningen is enerzijds gericht op de behoeften van de bewoners en anderzijds op de beheersing van de onderhoudslasten en de verbetering van de duurzaamheid op de langere termijn. In de gesprekken die Mercatus met belanghebbenden voert, komt de afweging tussen deze drie thema's steeds weer aan de orde. De concrete vertaling van deze doelstellingen is voortschrijdend. Mercatus stelt deze steeds voor twee jaar op. Een belangrijk en principiële uitgangspunt voor Mercatus is dat beslissingen pas genomen worden na participatie van de bewoners.

De belangrijkste instrumenten die Mercatus hanteert om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen, zijn de meerjarenbegroting, de jaarbegroting, de periodieke rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw en het WSW. Zoals aangegeven in paragraaf 5.1.3 hanteert Mercatus bij het opstellen van de meerjaren- en jaarbegroting financiële ratio's om de financierbaarheid van de organisatie op langere termijn te beoordelen. Alles wat Mercatus doet, wordt afgezet tegen de gevolgen daarvan voor de financiële continuïteit op lange termijn, zodat ook in de toekomst sociale volkshuishuisvesting mogelijk blijft. Beslissingen worden genomen in de afweging tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de woningvoorraad.

Naar aanleiding van een stakeholderoverleg in 2017 is 30 miljoen euro van het vermogen extra gealloceerd voor een aantal belangrijke maatschappelijke thema's in het werkveld van Mercatus integratie van nieuwkomers, innovatie en duurzaamheid, wonen en zorg, sociale duurzaamheid, en kwaliteit en betaalbaarheid. De besteding ervan heeft Mercatus samen met belanghebbenden bepaald.

In de periodieke rapportages monitort Mercatus de realisatie van de doelstellingen. Op basis van deze rapportages constateert de visitatiecommissie dat Mercatus een groot deel van haar vermogen ingezet heeft voor haar maatschappelijke opgaven ten aanzien van de betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de woningvoorraad.

5.3.1 Oordeel vermogensinzet

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Mercatus met een 8. Mercatus voldoet aan het ijkpunt en krijgt twee pluspunten omdat:

- ze de inzet van haar vermogen voldoende verantwoordt in de meerjarenbegroting, de jaarbegrotingen, de periodieke rapportages en in de jaarverslagen;
- de organisatie helder heeft beschreven hoe ze het vermogen wenst in te zetten, binnen welke kaders de inzet moet passen, en welke effecten er worden beoogd;
- ze goed in staat is om de consequenties van voorgenomen activiteiten financieel door te rekenen;
- de belanghebbenden actief zijn betrokken bij de afwegingen over vermogensinzet. Een concreet voorbeeld hiervan is de keuze voor de extra inzet van EUR 30 miljoen vermogen voor maatschappelijk doelen.

5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Mercatus met een 7,7.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	8
• Doelmatigheid	30%	7
• Vermogensinzet	40%	8
Eindoordeel presteren naar vermogen		7,7

6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

Bij 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. Er kunnen pluspunten of minpunten worden toegekend. Deze worden toegelicht.

6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

Vooraf

Mercatus is tijdens de reorganisatie ook met een cultuuromslag gestart waardoor er meer sprake is van eigenaarschap, maatwerk, terug naar de bedoeling. Een uitgangspunt in de 'do' en 'act' is om vanuit *deep democracy* de stem van de minderheid te horen. Het gaat om de klant, de medewerker, de partners. In de weging heeft de commissie meegenomen dat Mercatus in haar visie op het beleid het 'Samen Buurten' consequent, consistent en helder heeft doorgevoerd.

Met de nieuwe visie (2016-2021) 'Samen Buurten' en de reorganisatie heeft Mercatus een duidelijke koerswijziging ingezet van meer intern gericht en beheersing naar meer extern gericht.

Plan

Plan/visie

De beleidscyclus van Mercatus kent een termijn van 5 jaar: Voor de periode 2013- 2015 betreft dit het ondernemingsplan 'Betekenis hebben', van 2016-2021 betreft het 'Samen Buurten'. Dit plan heeft als uitgangspunt het verder verbeteren van het woningbezit, en het werken aan duurzame woningen in toekomstige wijken.

Met dit visiedocument is zij dicht bij haar missie gebleven: het helpen van mensen zo onafhankelijk mogelijk te kunnen leven in een betaalbare, goede en duurzame woning. Participatie was een eerste aanzet om bewoners te stimuleren mee te denken en eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen woonomgeving. De doelstellingen zoals deze geformuleerd zijn geëvalueerd en gerapporteerd in 2015, als basis voor het nieuwe ondernemingsplan. In het actuele ondernemingsplan en de visie 'Samen Buurten' is de visie uit het vorige ondernemingsplan meer verankerd: in zowel de interne organisatie als naar de externe omgeving en belanghebbenden: de klant vormt hierbij het uitgangspunt. Mercatus gelooft in de kracht van persoonlijk contact. In nauwe samenwerking met bewoners, stakeholders en samenwerkingspartners maakt zij zich sterk voor duurzaam en betaalbaar woongenot. De kern van haar manier van werken is verbinden en samenwerken. Een mooi voorbeeld van het bevragen van de achterban op beleid is het belanghebbendenoverleg dat is gehouden om te bespreken wat te doen met de 30 miljoen die extra geïnvesteerd wordt. Samen met de belanghebbenden komen ze tot een verdeling van het budget: Integratie, duurzaamheid, wonen en zorg, sociale duurzaamheid, kwaliteit en betaalbaarheid. Dit doen ze door middel van het met elkaar "buurten", het geven van meer invloed aan de partners.

De jaarplannen zijn onder andere gebaseerd op ontwikkelingen in de samenleving en de omgeving en op de input van de belanghebbenden. Mercatus heeft de organisatie de afgelopen jaren aangepast met een reorganisatie waarbij een koerswijziging heeft plaatsgevonden op 'Betekenis hebben'. Zowel intern (meer gericht op flexibele organisatie en een managementvisie op eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid, zo goedkoop mogelijk) als extern en gericht op de behoefte van de klant, zijn de pijlers tot in de haarvaten van de organisatie terug te zien. Het buurten en samenwerken is verankerd in de gehele organisatie van Mercatus. In de organisatiedialoog was de visitatiecommissie getroffen door de ervaring dat de kernwaarden door de organisatie worden ervaren en uitgedragen. Het plan richt zich op een drietal pijlers 'invloed hebben', 'contact verdiepen', 'toekomst bestendig zijn'. De corporatie heeft zich ingezet om wendbaarder, efficiënter en klantgerichter te zijn. Het plan is gepubliceerd op de website van Mercatus.

In de documenten staat helder beschreven wat de missie en visie zijn van Mercatus. Per thema zijn de strategische doelen en de te behalen resultaten gedefinieerd, afgezet tegen de landelijke en lokale ontwikkelingen. Er is een verband tussen visie, strategische doelen en kaders.

In 2015 is het strategisch voorraadbeleid opnieuw herijkt en is er een start gemaakt met vastgoedsturing. De portefeuillestrategie is eind 2017 herijkt en gerelateerd aan het afwegingskader "de driehoek van Mercatus" (betaalbaarheid, kwaliteit en kwantiteit). De strategie is vastgesteld en vertaald naar strategieën per dorp/wijk/ buurt, waarbij ook de portefeuillestrategie is geactualiseerd met een doorkijk voor 10 jaar. Mercatus is zich bewust van haar rol als vrijwel de enige corporatie in de Noordoostpolder. En uit de gesprekken blijkt dat er een helder beeld is van de toekomstige opgaven.

Er zijn twee woonwensenonderzoeken gehouden onder jongeren respectievelijk senioren. Mercatus richt zich expliciet op de doelgroep van mensen die huurtoeslag nodig hebben. De commissie waardeert dat. De gemeente heeft samen met de Mercatus een woonvisie 2.0 opgesteld in 2011, die onderdeel is van de beleidslijnen van Mercatus, net als de prestatieafspraken die zij maakt.

In 2014 is de eerste aanzet gegeven tot de inzet van bewonersparticipatie bij onderhoudsprojecten en herstructurering. Dit heeft in sommige situaties geleid tot hernieuwde plannen (sloop/nieuwbouw in plaats van renovatie in Bant).

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Plan/Visie met een 8. Mercatus voldoet hiermee aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat de visie actueel is en richting geeft aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. Zij heeft duidelijk gestuurd op verankering van de nieuwe visie op verbinding en samenwerking. De visie is in alle uitingen (tot en met het kantoor en het buurthuis) consistent doorgevoerd. De visie leeft zowel in de organisatie als bij de belanghebbenden waarbij het Samen Buurten ook een begrip is geworden.

Plan/Vertaling doelen

De visie is vertaald naar de volgende strategische doelen:

1. verbinden en samenwerking;
2. een inclusieve samenleving;
3. betaalbaar en duurzaam;
4. maatwerk.

De doelen worden uitgewerkt met de medewerkers en toepasbaar gemaakt in het dagelijkse werk. Er zijn jaarlijks werkplannen waarin de doelen van het volgende jaar worden beschreven en vastgesteld.

Het SMART maken van de strategische doelen heeft in 2018 verder beslag gekregen. Er wordt daarnaast aandacht gegeven aan een visie op leiderschap, een document over leiderschap is gezamenlijk gemaakt. Bij de uitwerking is er aandacht geweest voor de rol en drijfveren van medewerkers. Doelen zijn over het algemeen SMART geformuleerd (in de KPI's) en Balance Scorecards. De visitatiecommissie mist per doel/activiteit een verantwoordelijk medewerker. Bij het uitgangspunt om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen zou dit passend zijn. Mercatus geeft aan dat dit in het jaarplan van 2019 is opgenomen.

In de prestatieafspraken is er een verband gelegd tussen de afspraken en doelstellingen tussen Mercatus en de gemeente. Daarnaast zijn gezamenlijke doelen geformuleerd welke beschreven zijn in prestatie indicatoren en randvoorwaarden.

De jaarbegroting is in een meerjarenplan meegenomen. Mercatus actualiseert de begroting. Bijvoorbeeld bij wijziging van regelgeving, temporisatie van verkoop of sloopplannen (door wijzigingen in de context), of ten behoeve van bezuinigingen op de bedrijfslasten.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Vertaling doelen in Besturing/Plan met een 7. Mercatus voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat er een expliciete relatie ligt tussen de visie (ondernemingsplan) en de doelen.

Gemiddeld scoort Mercatus daarmee in Besturing/Plan met een 7,5.

Check

Mercatus stuurt op basis van prestatie-indicatoren (KPI's) waarover op kwartaalbasis wordt gerapporteerd. De rapportage kent een vaste indeling met een helder overzicht van de KPI's. De sturingsinformatie bevat zowel financiële als volkshuisvestelijke aspecten en per indicator zijn de risico's inzichtelijk gemaakt. In de dashboards wordt de voortgang met betrekking tot de realisatie van de doelen inzichtelijk gemaakt. De kwartaalrapportages zijn onderdeel van de besprekingen in zowel managementteam als de Raad van Commissarissen. Zij geven een goed beeld over de inhoudelijke resultaten.

De kwartaalrapportages staan snel na het betreffende kwartaal op de agenda van de Raad. Mercatus kent geen maandrapportage maar ze heeft een online tool waarmee de prestatie indicatoren op maandbasis kunnen worden gevolgd.

Over de voortgang van sloop-, renovatie- en nieuwbouwprojecten wordt integraal gerapporteerd in de kwartaalrapportages.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat de geformuleerde doelen en ambities in de jaarbegroting aantoonbaar gevolgd worden in de periodieke rapportages en aangepast in de werkplannen in het volgende jaar. Mercatus werkt herkenbaar: in alle facetten herkenbaar en doelgericht richting het realiseren van doelen en plannen.

Act

In de kwartaalrapportages worden afwijkingen door middel van het dashboard getoond en wordt een korte toelichting gegeven op de afwijkingen van de KPI's. Bij gesignaleerde afwijkingen ontbreekt echter een helder geformuleerde vervolgactie. De rapportage vormt met name een toelichting op de uitkomsten.

Bijsturing vindt meestal plaats in het managementoverleg. Ook vindt bijsturing plaats bij het opstellen van de jaarplannen en het financieel meerjarenbeeld. De bijsturing is niet overal expliciet

vastgelegd. Bij huurachterstanden is dat wel gebeurd: daar is zowel het beleid als het handelen aangepast.

Mercatus reageert en acteert op veranderingen in de buitenwereld en op de veranderingen die door eigen beleid worden veroorzaakt. Denk bijvoorbeeld aan de inspanningen voor statushouders, waarbij het verkoopprogramma is stilgelegd. Of de veranderingen in vastgoedstrategie door de bewonersparticipatie bij herstructurering.

In de vastgoedstrategie is per complex een strategie vastgelegd. Door bewonersparticipatie wordt de strategie van de betreffende woningen zo nodig bijgesteld. Er zijn geen eindevaluaties van projecten gevonden.

In de visitatieperiode is een aantal beleidsonderwerpen geëvalueerd die hebben geleid tot aanpassingen. Bijvoorbeeld is er van strategisch voorraadbeleid doorontwikkeld is naar vastgoedsturing. Ook is in de visitatieperiode het incassobeleid aangepast, wat geleid heeft tot minder ontruiming op basis van huurachterstand.

Vanaf 2017 worden tussentijdse voortgangsrapportages gemaakt en waar nodig wordt bijgesteld of worden de bevindingen verwerkt in de volgende jaarcyclus. Indien nodig acteert Mercatus, bij wijziging van regelgeving, door bijvoorbeeld temporisatie van verkoop of sloopplannen (door wijzigingen in hun context) of bezuiniging op bedrijfslasten. De commissie heeft daarbij gezien dat de soms hoge geambieerde doelstellingen of normen in de visitatieperiode niet zijn gehaald, maar waarbij na 1 of 2 jaar nog geen bijstelling van deze doelstellingen heeft plaatsgevonden, zoals bijvoorbeeld bij sloop en verkoop.

In de kwartaalrapportages heeft Mercatus de integrale benadering voor bedrijfsvoering opgenomen (doelgroep, kwaliteit, leefbaarheid, financiële continuïteit en risico's). Hierdoor is het vanaf 2017 mogelijk om te monitoren en daar waar nodig bij te sturen. Het geeft een compleet beeld van planning, organisatie en risico's.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Mercatus op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat we zien dat de aanpassingen en bijstellingen samenhangen met de beoogde doelen en ambities en in lijn zijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten, zoals vastgesteld in 'Samen Buurten'. Ook ziet de visitatiecommissie dat ze actief lering trekt uit de ingezette bewonersparticipatie vanuit de bedoeling.

6.2 Intern toezicht

Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen

De raad van Mercatus bestaat tijdens de hele visitatieperiode uit vijf leden. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders en één op voordracht van de OR.

Tijdens de visitatieperiode zijn in het derde en vierde kwartaal van 2014 twee leden geworven, beide zijn benoemd in januari 2015. Verder is één lid in 2015 geworven en benoemd per 1 juli 2015. Mercatus beschikt in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad. Bij de werving is het profiel gebruikt. De laatste actualisatie heeft plaatsgevonden in 2016.

De visitatiecommissie beoordeelt de diversiteit in de raad als positief. De raad bestaat uit twee vrouwen en drie mannen. De leeftijden van de commissarissen variëren (tussen 48 en 71), evenals de werk- en opleidingsachtergrond van de individuele raadsleden. Er is kennis en ervaring in de volkshuisvesting, juridisch zaken, financiën, vastgoed, zorg & welzijn en organisatieontwikkeling.

De raad is zich bewust van de noodzaak om aan deskundigheidsbevordering te blijven doen. De commissarissen nemen deel aan diverse bijeenkomsten en opleidingsactiviteiten in de sector. De raad verdiept zich ook gezamenlijk in specifieke actuele thema's bijgestaan door externe experts, bijvoorbeeld in 2017 een discussiemiddag over ethiek. Individuele deelname aan cursussen wordt teruggekoppeld aan de andere leden van de raad. De RvC heeft geconcludeerd dat de ze wat kennis mist op juridisch- en vastgoedgebied. Hiervoor zijn afspraken gemaakt welke leden dit gaat invullen.

Vanaf 2015 is de verplichte permanente educatie ingevoerd voor de commissarissen. De behaalde PE punten staan in de jaarverslagen vermeld. Alle leden voldoen aan het minimale aantal verplichte punten.

De onafhankelijkheid en de nevenfuncties van de leden zijn verantwoord in het jaarverslag. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW (Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties).

De visitatiecommissie beoordeelt Mercatus op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat de RvC aantoonbaar periodiek de profielschets herijkt en actief bezig is met bevorderen van de deskundigheid van de RvC.

Rolopvatting van de Raad van Commissarissen

De raad van Mercatus heeft een heldere rolopvatting en deze opvatting ontwikkelt mee met de ontwikkelingen in de organisatie, de sector en het vak van toezichthouder. In de toezichtsvisie van 2017 heeft ze haar opvatting over de rol vastgelegd, waarbij een onderscheid is gemaakt naar de taken van de RvC: kader stellend, adviserend, controlerend, vertegenwoordigend, en het zijn van een werkgever.

De raad wil naast haar toezichthoudende taak en haar rol als werkgever en klankbord, ook waarde toevoegen aan het functioneren van Mercatus door relevante vraagstukken uit de samenleving te agenderen.

Om de taak van de raad van commissarissen goed uit te kunnen voeren, zijn een aantal taken belegd in commissies. Er zijn twee commissies ingesteld, de remuneratie- en selectiecommissie, en de auditcommissie. Iedere commissie kent zijn specifieke aandachtsgebied vastgelegd in een reglement. De commissies komen een aantal malen per jaar bijeen en bereiden de behandeling van specifieke onderwerpen en thema's voor ten behoeve van behandeling in de voltallige RvC. In de notulen van de RvC-vergaderingen is zichtbaar dat de eindverantwoordelijkheid voor de deelgebieden bij de gehele raad ligt. In 2017 is besloten om vanaf 2018 ook een commissie maatschappij in te stellen. De taken en samenstelling van deze commissie worden nog verder uitgewerkt.

In de visitatieperiode was de raad op zoek naar de relatie tussen de raad, de bestuurder, de organisatie en de externe belanghebbenden. Hierin heeft de raad een ontwikkeling laten zien. In het begin verliep het contact en de informatievoorziening relatief veel via de bestuurder. Gedurende de visitatieperiode heeft de raad meer contact gekregen met medewerkers en belanghebbenden van Mercatus om informatie op te halen en gevoel te krijgen bij wat er leeft. Bijvoorbeeld door het bijwonen van projectgebeurtenissen en medewerkersbijeenkomsten. Ook vormde de raad meer tegenwicht voor de bestuurder.

De relatie van de raad met de externe belanghebbenden is onderwerp van gesprek, ook met de bestuurder. Een vertegenwoordiging van de raad is aanwezig bij het overleg met de huurdersvereniging. Ook wonen leden van de raad activiteiten bij met huurders.

Gesprekken met de controller vinden in het vooroverleg van de auditcommissie plaats. De manager financiën en de directeur-bestuurder zijn hierbij niet aanwezig. Na het vooroverleg vindt de auditcommissie plaats waarbij naast de controller de manager financiën en de directeur-bestuurder aanwezig zijn. De controller woont niet de RvC-vergaderingen bij.

De raad voert jaarlijks een functionerings- en een beoordelingsgesprek met de bestuurder. De honorering van de bestuurder valt binnen de (overgangs)kaders van de WNT. De prestaties van de bestuurder worden afgeleid van de belangrijkste ambities voor het betreffende jaar die de bestuurder gaat en wil realiseren. Hierbij ligt de focus op het lange termijn effect samenhangend met de strategische doelstellingen.

We beoordelen Mercatus op dit onderwerp met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Mercatus krijgt een pluspunt omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol invult en in de visitatieperiode een positieve ontwikkeling heeft laten zien.

Zelfreflectie

Uit de rapportage van de vorige visitatiecommissie is gebleken dat de governance bij Mercatus verbeterd kon worden. Deze opmerking heeft de RvC zich aangetrokken en vormde een drijfveer om de governanceaspecten te verbeteren. De bevindingen uit de vorige visitatie kwamen ook terug in de zelfreflecties tijdens de jaarlijkse zelfevaluaties en RvC-vergaderingen. De Aw heeft in 2016 geconstateerd dat opvolging is gegeven aan de tekortkomingen rond de governancecode.

De raad heeft in de visitatieperiode een zelfevaluatie uitgevoerd in 2015, 2016 en 2017, waarvan twee keer met externe begeleiding. Vanaf 2015 zijn de zelfevaluaties uitgevoerd zonder de aanwezigheid van de bestuurder. In 2014 heeft geen zelfevaluatie plaatsgevonden omdat twee vacatures die pas ruim een half jaar na het ontstaan (1 juli 2014) zijn ingevuld (januari 2015). Mede vanwege de volgende vacature in de zomer van 2015 is besloten in september 2015 een volgende zelfevaluatie te houden.

De onderwerpen in de zelfevaluatie zijn breed, ze gaan over de informatievoorziening, de vergadercultuur, de individuele kwaliteit en deskundigheid, de relatie met de belanghebbenden, de relatie tussen de raad en de bestuurder, de visie op Mercatus enz. Voor zover de visitatiecommissie dat kan beoordelen heeft eenieder een duidelijk profiel binnen de raad en is de Raad professioneler geworden. We zien in het gesprek met de raad en in de zelfevaluaties dat de opvattingen van de raad uitgebreid onderwerp van gesprek is en de opvattingen daarover actief gedeeld worden.

We beoordelen Mercatus op dit punt met een 7. De raad voldoet aan het ijkpunt, ze heeft vanaf 2015 jaarlijks een evaluatie gehouden, waarvan twee met externe begeleiding. Er is een pluspunt toegekend omdat de raad laat zien dat ze actief omgaat met de uitkomsten van de zelfreflecties en zeer actief heeft gewerkt aan de verbetering van het functioneren van de raad als geheel, de taak- en rolverdeling met de bestuurder, en de contacten met de belanghebbenden.

Toetsingskader

Het toetsingskader van Mercatus bestaat uit statuten, het reglement van de RvC met bijlagen en het bestuursreglement met bijlagen, het reglement financieel beheer, het ondernemingsplan, de meerjaren- en jaarbegroting, het treasury statuut en het investeringsstatuut. Alle documenten uit het toetsingskader zijn aanwezig bij Mercatus en van voldoende kwaliteit. Er is een praktijk waarin aan deze documenten gerefereerd wordt. Met name de volkshuisvestelijke visie van Mercatus 'Samen Buurten' wordt steeds vaker expliciet de basis voor de besluitvorming en het toezicht in de raad. De documenten zijn in de visitatieperiode vastgelegd en geactualiseerd, bijvoorbeeld de profielschets Raad van Commissarissen (2016), het reglement Raad van Commissarissen (2016), het

bestuursreglement (2017). Indien het interne toezicht niet voldoet aan de criteria opgenomen in het toetsingskader worden de voorkomende situaties binnen de RvC besproken.

Per kwartaal wordt er aan de RvC gerapporteerd of de activiteiten van de corporatie het gewenste resultaat hebben, afzet tegen de geformuleerde beleidsdoelstellingen. De treasury-aspecten worden behandeld in een aparte treasurycommissie waarvan auditcommissie verslagen en rapporten ontvangt. Financiële beleidsstukken worden goedgekeurd door RvC voordat de bestuurder de stukken vaststelt. Daarnaast ontvangt en bespreekt de RvC evaluaties van beleid, bijvoorbeeld de halfjaarlijkse monitoring van de ontwikkelingen van het huurprijsbeleid, harmonisatie en passend toewijzen.

Gedurende de visitatieperiode beschikte Mercatus over een toezichtvisie. In de zelfevaluatie 2017 is de visie van de raad van commissarissen op het toezicht en het toezichtskader verder onderzocht. In 2018, na de visitatieperiode, heeft de RvC de toezichtvisie en kader in concept uitgewerkt, eind 2018 wordt deze vastgesteld.

We beoordelen Mercatus op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat er voldoende en kwalitatief goede documenten zijn die als toetsingskader dienen. De documenten worden gehanteerd bij de besluitvorming. We geven een pluspunt voor de actieve wijze waarop de verschillende aspecten van het toetsingskader worden gehanteerd en vanwege het feit dat er bewust is nagedacht en gediscussieerd over de visie op toezicht.

Toepassing Governancecode

Mercatus voldoet aan de formele kaders van de governancecode.

Het RvC-reglement, inclusief de reglementen van de audit- en remuneratiecommissie, de integriteitscode en klokkenluidersregeling, en het visitatierapport zijn op de website gepubliceerd. Het rooster van aftreden en commissarissenprofiel is in het jaarverslag opgenomen die op de website is gepubliceerd. Het rooster is op de website gepubliceerd In het RvC-reglement.

In 2016 heeft het Aw in het bijzonder gekeken naar de toepassing van de Governance Code omdat de vorige visitatieperiode niet volledig werd voldaan aan de bepalingen van de Governancecode. Relevante documenten stonden niet op de website, terwijl andere sterk verouderd waren. De Aw heeft in 2016 geconstateerd dat opvolging is gegeven aan het grootste deel van de tekortkomingen rond de governancecode.

We beoordelen de prestaties van Mercatus met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt voor de mate waarin ze actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen en bedoeld in de governancecode.

6.3 Externe legitimatie en verantwoording

Externe legitimatie

Mercatus houdt op de website een belanghebbendenregister bij, hierin is ook de overlegstructuur opgenomen. Ze heeft een helder beeld van wie haar belanghebbenden zijn en onderhoudt daarmee regelmatig contact. Zowel formeel, als informeel, is er veelvuldig contact met de gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de visie 2016 – 2021 'Samen Buurten'. De visie is op een heldere, compacte en aansprekende wijze opgeschreven.

De Raad van Commissarissen is in de visitatieperiode meer en meer in contact gekomen met de omgeving. Tijdens werkbezoeken is er ruimte voor informeel contact met belanghebbenden. Ook is er contact met de OR en de huurders.

Mercatus is voor de gemeente Noordoostpolder een belangrijk partner. Beide partijen hebben voor 2013 – 2022 prestatieafspraken gemaakt. In de visitatieperiode zijn voor 2017 en 2018 jaarafspraken gemaakt.

Zichtbaar is dat de relatie met de Stichting Huurdersbelang Mercatus in de afgelopen visitatieperiode is veranderd. Sinds de nieuwe manier van 'invloed geven' verloopt het contact direct met bewoners.

Bij het besluit tot omzetting van Mercatus van vereniging naar stichting is besloten om de ledenvergaderingen te vervangen door een jaarlijkse 'Samen Buurten-dag'. Op die dag zoeken raad van commissarissen, directie en management het directe contact met bewoners van Mercatus, om echt te horen wat hun beleving is van wonen en om daarvan te leren. De naam van de dag is afgeleid van de visie Samen Buurten, met de pijlers contacten verdiepen, invloed geven en toekomstbestendig zijn. De eerste dag heeft eind september 2018 plaatsgevonden.

Mercatus werkt actief aan het betrekken en verbinden van huurders, breder dan alleen Stichting Huurdersbelang. Een voorbeeld hiervan is het actief betrekken van bewoners bij beleid en beheer: er zijn participatiebijeenkomsten- of gesprekken bij complexen waar groot onderhoud plaats moet vinden. Daarin worden de wensen en belangen/ideeën van bewoners geïnventariseerd en deze worden meegenomen in de besluitvorming van Mercatus, waarover ook terugkoppeling plaatsvindt aan de bewoners. Andere voorbeelden van invloed op het beleid door externen is de extra investering van EUR 30 miljoen in maatschappelijke doelstellingen en een door Mercatus georganiseerde werkconferentie over armoede.

Mercatus scoort op dit onderdeel een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt twee pluspunten omdat Mercatus zich zeer actief heeft bezig gehouden met de invulling van de bewonersparticipatie en vanwege het intensieve contact met haar partners, zowel vanuit de organisatie als ook vanuit de raad van commissarissen.

Openbare verantwoording

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Mercatus alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag. De prestaties in relatie tot de plannen zijn zichtbaar gemaakt. Afwijkingen zijn in het verslag toegelicht. Niet zichtbaar is de realisatie van de prestatieafspraken met de gemeenten. Het jaarverslag is aantrekkelijk vormgegeven, gericht op de doelgroep.

De relevante documenten zijn op de website gepubliceerd. Ook actuele projecten staan op de site. De informatie voor de huurders is helder en redelijk toegankelijk. Relevante informatie is op de website thematische gegroepeerd. De site bevat ook veel verslagen over de participatiebijeenkomsten per gemeente en wijk.

We beoordelen de prestaties van Mercatus met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze de openbare verantwoording ruim voldoende heeft afgestemd op de doelgroep.

6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Mercatus over het algemeen met een 7,2.

Governance			Oordeel	Weging	Gemiddeld
Besturing	Plan	8	7,5	33%	7,2
		7			
	Check		7		
	Act		7		
Intern toezicht	Functioneren RvC		7	33%	7
	• Samenstelling	7			
	• Rolopvatting	7			
	• Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader		7		
	Toepassen Governancecode		7		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		8	33%	7,5
	Openbare verantwoording		7		
Eindoordeel Governance					7,2

Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

Bijgaande onafhankelijkheidsverklaringen zijn niet ondertekend in verband met de privacywetgeving. De ondertekende exemplaren zijn onderdeel van het visitatiearchief van Pentascope.

Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Mercatus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascopel heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Mercatus hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-3-2018	Joos Jacobs, Directeur Pentascopel

Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Mercatus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Mercatus hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-3-2018	Germa Reivers

Onafhankelijkheidsverklaring Bert-Jan Karrenbeld

Bert-Jan Karrenbeld verklaart hierbij dat de visitatie van Mercatus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Bert-Jan Karrenbeld heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Bert-Jan Karrenbeld geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Mercatus hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Rotterdam,	1-3-2018	Bert-Jan Karrenbeld

Onafhankelijkheidsverklaring Mirjam Lamme

Mirjam Lamme verklaart hierbij dat de visitatie van Mercatus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Mirjam Lamme heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Mirjam Lamme geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Mirjam Lamme geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Mercatus hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
's Hertogenbosch,	1-3-2018	Mirjam Lamme

Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Germa Reivers



Curriculum vitae

Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg
Geboortedatum: 21-01-1957

Persoonlijk profiel

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft. Daarbij heeft ze de rol van projectleider of adviseur/coach.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijk oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht, gestructureerd en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Ze wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

Rollen

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project(bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Opleider
- Visitator woningcorporaties

Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BIJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
 - Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,
 - Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,
 - Woongood Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- A&O Services

Persoonlijke ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Basisprogramma Theory U, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, Insights, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer.

Projecten Pentascop (een selectie)

Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

Resultaat: meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

Resultaat: projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderkundige aspecten.

Visitatie woningcorporaties 2008-2018: Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitator gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

Resultaat: een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

Bij12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

Resultaat: organisatiebrede en gedragen processen.

BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

Resultaat: meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

Resultaat: betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

Resultaat: meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

Resultaat: medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

Vierstroom (2011)

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

Resultaat: meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

Resultaat: meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

CV Bert-Jan Karrenbeld

REBEL

Curriculum Vitae		B.J. Karrenbeld	
Bedrijfsnaam	Rebel Strategy & Finance bv		
Naam van de expert	Karrenbeld, Bert-Jan		
Beroep	Adviseur		
Geboortedatum	29 november 1981		
Opleiding			
2003 – 2008	Entrepreneurship, Strategy and Organisation, Erasmus Universiteit Rotterdam		
1999 – 2003	Bedrijfseconomie, Hogeschool Windesheim Zwolle		
Cursussen			
2011	Jong VWS, Summerschool 'De Nederlandse Zorgmarkt'		
2010 – 2011	Opleidingsinstituut De Baak, Driebergen, training adviesvaardigheden en communicatie		
1999 – 2003	F1F9, New Delhi India, cursus financieel modeleren		
Werkervaring			
2013 - heden	Adviseur, Rebel Strategy & Finance	Rotterdam	
2009 - 2013	Adviseur, RebelGroup Advisory	Rotterdam	
2007 - 2008	Junior Consultant, RebelGroup Advisory	Rotterdam	
2006 – 2007	Projectmedewerker, Stichting gezondheidscentrum Oude Westen & Cool	Rotterdam	
2006 - 2007	Projectmedewerker, Stichting Wijkgezondheidscentrum Randweg	Rotterdam	
2005 - 2007	Medewerker financiën, Stichting Zorg op Zuid	Rotterdam	
Talen			
	<i>Spreken</i>	<i>Lezen</i>	<i>Schrijven</i>
<i>Engels</i>	Goed	Goed	Goed
<i>Duits</i>	Redelijk	Redelijk	Redelijk
<i>Nederlands</i>	Moedertaal	Uitstekend	Uitstekend
Selectie aandachtsvelden:			
• Business cases opstellen en beoordelen; • Financiële haalbaarheid onderzoeken; • Financiering structureren en arrangeren; • Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties; • (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse.			

Projectervaring (selectie)

Maatschappelijke visitatie woningstichting Ons Doel

Risicoanalyse, DSW Zorgverzekeraar Schiedam

Vastgoedstrategie ZuidOostZorg

Audit op samenwerkingsovereenkomst Development Company Greenport Venlo en Gemeente Venlo

Onafhankelijke toets businesscase Development Company Greenport Venlo (DCGV)

Kosten-Baten Analyse School 23, ROC Eindhoven

Analyse maatschappelijke effecten De Utrechtse School, Utrecht

Financiering en WfZ-borging nieuwbouw fase II Westfriesgasthuis

Financiering nieuwbouw Ommelander Ziekenhuis Groep Groningen

Financiering nieuwbouw Medisch Spectrum Twente

Business case fusie Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en Lucas-Andreas Ziekenhuis

Business case fusie Westfriesgasthuis en Waterlandziekenhuis

CV Mirjam Lamme

Curriculum Vitae

Persoonlijke Gegevens: Naam: Mirjam Lamme Geboortedatum: 4 maart 1967 Adresgegevens: Goudsbloemstraat 11 5241 AE, Rosmalen Telefoon: 06 15046780 E-mail: m.lamme@5vmanagement of mirjam.lamme@hotmail.nl Sociale Media: https://nl.linkedin.com/in/mirjam-lamme www.5vmanagement.nl	
Opleidingen:	2017 : Opleiding Licentiehouders LIFO®: coaching en training 2011-2014: Flexibele master Management van Organisaties en Bestuurlijk Leiderschap (AOG/Rijksuniversiteit Groningen) 2007-2010: Post HBO Management Leergang (FMH) 2003: Financieel Management voor niet financiële managers 1995: Inleiding psychologie en sociale psychologie (O.U) 1993: Social Studies Avans (Hoger Sociaal Agogisch Onderwijs) 1989: Verpleegkunde A (Diaconessenhuis Eindhoven) 1985: HAVO Diverse functie gebonden opleidingen, trainingen en workshops.
Competenties en vaardigheden	• Kwaliteitsgericht • Motiverend en betrokken • Analytisch • Dienstbaar en ondernemend • Resultaat- en prestatiebewust Allround manager met oog voor mensen en processen. Een verbinder en bruggenbouwer die mensen weet te motiveren met vertrouwen, empathie en humor. Gericht op samenwerken met altijd de klant als uitgangspunt. Gedreven en resultaatgericht maar zonder onderlinge verstandhoudingen uit het oog te verliezen. Brede kennis op het snijvlak van de ketens Wonen/Zorg/Welzijn en Leefbaarheid en Veiligheid
Werkervaring:	November 2016-heden: 5V management Eigenaar Bureau voor Interim- en project en procesmanagement op het gebied van volkshuisvesting, zorg, het sociale en het publieke domein. • Interimmanagement • Project- en Procesmanagement • Facilitator en workshopbegeleiding • Coaching, training en advies

	Opdrachtgevers: <i>Gemeente 's-Hertogenbosch:</i> Programmamanager Wonen en Zorg en strategisch adviseur voor de sectoren Stadsontwikkeling en Maatschappelijke ontwikkelingen Makelaar woon-zorg initiatieven <i>Gemeente Eindhoven en omgeving:</i> Evaluatie Urgentieverordening voor het Stedelijk Gebied voor 9 gemeenten en 10 corporaties <i>Compaen:</i> Belanghoudersdag in het kader van het ondernemingsplan <i>Kjenning:</i> Trainingen en themadagen (zoals stakeholdermanagement, relatiebeheer, persoonlijk leiderschap, portfoliostrategie, leefbaarheid) aan netwerken van corporatiedirecteuren (Domaas, LCV). <i>De Bossche Woningcorporaties:</i> Project experimenteerruimte woonruimteverdeling <i>Mooiland</i> Teamcoaching van een aantal teams met Lifo® <i>Diverse persoonlijke coachingstrajecten</i> 2005- april 2017: Adjunct-directeur, lid MT Stichting BrabantWonen 's-Hertogenbosch • Vormgeven van het MT na diverse reorganisaties • Verantwoordelijk voor de activiteitenprogramma's en begroting van de Vestiging • Intern opdrachtgever, gesprekspartner en verantwoordelijk voor de Prestatieafspraken met Stedelijk Huurdersplatform corporaties en de verschillende gemeenten • Voorzitter/lid van diverse interne en externe commissies, stuur-, project- en (net)werkgroepen in het kader van bijzondere doelgroepen, woonvisie, woningprogrammering, Wonen/Zorg en Welzijnsprojecten, Veiligheid e.d. • Verantwoordelijk voor acquisitie 2014-april 2017: Manager Ontwikkeling Stichting BrabantWonen, lid MT • Verantwoordelijk voor de afdeling Ontwikkeling, Strategie, Beleid en Communicatie • Opdrachtgever voor de portefeuillestrategie, verkoop, renovatieopgave, Nieuwbouwontwikkeling en maatschappelijk (zorg)vastgoed • Ontwikkeling en implementatie van beleidsprocessen (zoals Assetmanagement, vernieuwbouw, NOM, nieuwe woonconcepten, producten en diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn) • Initiatie en implementatie van intern en extern beleid op het gebied van onder andere de portefeuillestrategie en vastgoedsturing, huurbeleid, ZAV, participatie
--	---

	• Programmaregisseur van de programma's Leefbare Wijken, Woningproductie, Klantenmanagement, Langer Thuis Wonen • Verantwoordelijk voor de implementatie van beleidswijzingen in het kader van de nieuwe huisvestingswet • Gesprekspartner Huurdersbelangenvereniging, Stedelijk Huurdersplatform 2011-2014 : Manager Wijkontwikkeling Stichting BrabantWonen, lid MT • Opzetten en inrichting van een nieuwe afdeling na reorganisatie • Bedrijfsvoering van bedrijfsonderdeel • Opdrachtgever voor herstructureeringsopgave (sloop, nieuwbouw, renovatie, wijkaanpak) • Verantwoordelijk voor wijkontwikkeling: leefbaarheid, veiligheid, ketenintegratie Wonen/Zorg/Welzijn • Initiatie, ontwikkeling en implementatie van beleid (zoals huurbeleid, doelgroepenbeleid, participatiebeleid etc.) 2001-2011: Manager Woondiensten Stichting BrabantWonen, lid MT • Verantwoordelijk voor operational excellence en Klantenmanagement • Verantwoordelijk voor primaire processen als verhuur-mutatieproces, huurincasso, (sociaal) beheer, KIC (klantencontactcentrum) • Verantwoordelijk voor stedelijk bureau voor woonruimteverdeling (WoonService); urgentiecommissie • Verantwoordelijk voor VVE-beheer 2000-2001: Rayonmanager Wonen Midden Brabant Tilburg • Integraal verantwoordelijk voor Rayon Stad 1995-2000: Teamleider sociaal beheer, BrabantWonen 1993-1995: Woonconsulent, Stichting Hertoghuizen 1990-1993: Woonmaatschappelijk werker, Gemeentelijk Woningbedrijf 1989-1990: Coördinator ouderenbeleid, ziekenhuis Rivierenland, Tiel 1985-1989: Verpleegkundige, Diaconessenhuis Eindhoven
Een aantal resultaten:	• Oprichting KIC (klanteninformatiecentrum) • Oprichting Klankbordgroep (huurdersbelangen) en huurdersparticipatie nieuwe stijl • Welslagen van het primaire proces (doorontwikkeling huurincasso, verhuur/mutatieproces, Klachtenmanagement, ZAV-beleid) • Ontwikkeling van Maatschappelijk Vastgoed zoals een Brede Bossche School, een activiteitencentrum/buurthuis, Hostel, Hospice • Wooninitiatieven voor mensen met een beperking of achterstand zoals Kamers met Kansen, Mansion, take-off projecten (zwerfjongeren), Meidenhuis • Oprichting BrabantLevenTeam: multidisciplinair team van medewerkers van gemeente, welzijnswerk, zorgpartijen en corporatie gericht op interventies ter versterking van de 0e lijn in relatie tot zorgvragen vanuit de 1^e en 2^e lijn. Voorloper van het sociale wijkteam

	• Geslaagde buurt en wijkaanpak in herstructureringswijken met nieuwbouw, hoogwaardige renovatie (5000 woningen) • Realisatie van de wijkvisies samen met de partners uit het maatschappelijk veld • Vernieuwbouw (NOM als 4e strategie in de portfoliostrategie) • Product Kluswoningen gerealiseerd • Prestatieafspraken: Sociaal Woonakkoord, de Woonlastenagenda en afspraken rondom Woonruimteverdeling en een uitvoeringsprogramma • Een goed opgebouwd netwerk en kennis van de sociale kaart in 's-Hertogenbosch en Brabant • Initiator van Buurtcultuurfonds BrabantWonen, samenwerking Prins Bernhard Cultuurfonds in het kader van leefbaarheids- en kunst-initiatieven in, uit en voor de buurt • Manifest Waardevol Samenwerking. Uitgangspunten voor samenwerking met Stedelijk Huurdersplatform, Corporaties en Gemeente • Bossche Bond: financieel vangnet met samenwerkende partners voor het snel en effectief te kunnen schakelen op maatwerk • Kleinschalige woonvoorzieningen • Programma's Weer Thuis in de Wijk en Langer Thuis
Nevenactiviteiten	• Raad van Commissarissen Landelijke Coöperatie NKS, voorzitter • Bestuurslid Weekendschool "De Bollebozen" • Klachten- en Geschillencommissie Wooncorporatie Casade Waalwijk, vice voorzitter • Talentum Evolvere, Steunstichting, voorzitter

Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper 2018
 Jaarverslagen 2014, 2015, 2016, 2017
 Eindrapportage prestatieafspraken 2017
 Prestatieafspraken NOP 2018
 Prestatieafspraken 2017
 Prestatieafspraken periode 2013 tot en met 2022
 Visitatierapport 2014
 Notitie Voorstel Woningmarktregio Zwolle-Stedendriehoek
 Zienswijze Mercatus Woningmarktregio
 Vragenlijst zelfevaluatie visitatie 2018
 Definitief rapport SVB
 Verantwoording SD 2011-2015
 NO De driehoek van Mercatus
 NO bij Visie document tbv RvC
 Visie Mercatus 2016-2021
 Evaluatiereorganisatie
 NO stappenplan thema's
 NO uitkomst stakeholdersoverleg
 Evaluatie missie en visie doelstellingen 2013-2015
 Strategische Doelen Samen Buurten
 Reorganisatieplan missie visie 2013-2015
 Actielijst definitief Evaluatie Participatie
 NOProcesbeschrijving huurderstraject
 Evaluatie participatie en besluitvormingsproces
 Onze visie op ons leiderschap
 Strategische Doelen Samen Buurten
 Aanleiding missie en visie
 Korte termijn maatregelen reorganisatie
 Mercatus missie & visie 2016-2021
 Mercatus Integreren Doe Je Met Zijn Allen 20170913
 NO inkoop strategieën
 Energieprestatievergoeding RvC
 Aanbiedingenbeleid onderdeel urgenten
 Aanbiedingenbeleid
 aanbiedingenbeleid 2017
 Rapportage kernvoorraad Mercatus 2016
 Leefbaarheidbeleid 2013
 Asbestbeleid 2017
 Huurprijsbeleid betaalbaarheid en passendheid dd 9 april 2015
 Huurprijsbeleid en aanbiedingenbeleid zoals besproken met Stichting Huurdersbelang Mercatus d.d. 21 september 2015
 Huurprijsbeleid financiële doorrekening def versie dd 19 mei
 Huurprijsbeleid uitwerking op woningniveau dd 4 juni 2015
 Startersonderzoek NOP
 Woonwensen en verhuisgedrag van senioren
 2016-2017 Huurprijs- en AanbiedingenBeleid
 Evaluatie aanbiedingenbeleid deel 2 2016

Woningmarktmonitor data aangeleverd gemeente dd 12 april 2018
 Aanbiedingenbeleid 2017
 Complexmonitor
 Evaluatie inkomensafhankelijke huurverhoging
 Monitor Woningmarkt 2016
 MT stuk huurverhoging 2017
 MT voorstel huurverhoging 2016
 Uitwerking huurverhoging 2015
 Inkomensafhankelijke huurverhoging 2015
 Huurverhoging 2014
 Regulier huurverhoging 2015
 Kwaliteits en onderhoudsbeleid vastgesteld dd 26 jan 2017
 NO stappenplan thema's v.MT
 NO thema's Mercatus
 Aanwending van extra investeringscapaciteit
 Planning thema's 2018
 Pva vastgoedbeleid en vastgoedsturing aangepaste versie dd 25 juni 2015
 Vastgoedsturing
 Vastgoedbeleid definitief voorstel dd 19 april 2016
 Plan van Aanpak implementatie herziening woningwet
 Projectindeling met planning en actiehouders implementatie herziene woningwet

Presteren volgens belanghebbenden

Notulen Stichting Huurdersbelang Mercatus 2014, 2015, 2016, 2017
 Aedes benchmark 2014, 2015, 2016, 2017
 Jaaragenda relatiebeheer per kwartaal 2018
 Aanwending van extra investeringscapaciteit
 Accountplannen 20-2-2018
 Afspraken preventie huisuitzetting in Noordoostpolder in 2013
 Convenant Behoud en herstel Nagele 2016-2021, 27-6-2016
 Relatiegesprekken sinds 1-1-2017
 Samenwerkingsovereenkomst Preventie huisuitzettingen Noordoostpolder 2011-2014
 Samenwerkingsovereenkomst Stichting Huurdersbelang Mercatus en Woningbouwvereniging Mercatus, 17-1-2011
 Woonvisie NOP 2013
 Huurdersbijeenkomst Bant voorbereiding, presentatie en verslag
 Presentatie 2014-09-30 Clusterbijeenkomsten huurdersparticipatie Bant
 Presentatie 2015-02-03 1e Bewonersbijeenkomst Lange Omgang, Dwarsstraat, De Geer
 Presentatie 2015-02-03 1e Bewonersbijeenkomst Lange Omgang, Dwarsstraat, De Geer
 Presentatie 2015-03-30 Jaarvergadering dorpsbelang Bant
 Bew brief L O-Dwarsstr- De Geer vervolg
 Brief besluit Dwarsstraat 1-19 Renovatie
 Brief besluit Lange Omgang 1-9 sloop en niet terugbouwen
 Brief besluit Lange Omgang 11-19 sloop Lange Omgang
 Brief besluit de Geer 15-21 en 16-26 Renovatie

Presteren naar Vermogen

Procuratieregeling 2017
 Aanwending van extra investeringscapaciteit
 Intern controleplan 2018
 AW oordeelsbrief 2014
 AW afwijzing verkoop karwijhof
 AW energielabel
 AW nieuwe aanvraag verkoop karwijhof
 AW opvraag dvi

AW statutenwijziging financieel reglement
 AW stresstest derivaten
 AW wnt
 Aanvraag verlicht regime
 Bijdrage aw
 Evaluatie corpodata
 Goedkeuring addendum finac beleid
 Governance inspectie
 Huurkorting
 Onderzoek integriteit inhuur
 Oordeel passendheid staatsteun
 Vastelling bijdrage
 Baststelling bijdrage aw
 Voorlopig oordeel verlicht regime
 Vrijstellingsbesluit scheiding daeb-nietdaeb
 Besluit wobverzoek
 Integrale oordeelsbrief 20172018
 Statutenwijziging veegwet
 AW oordeel staatssteun en passendheidsnorm
 Goedkeuringsbesluit
 Kopie van 20160324 Karwijhof AB
 Afschrift akte statutenwijziging Mercatus 27-9-2016
 Goedkeuring van de voorgenomen statutenwijziging instellingsnr L1804
 CFV beleidsregels 2015
 CFV beleidsregels verantwoord beleggen
 CFV ondertekende bestuursverklaring
 CFV wijziging toezichthouder
 Wsw derivaten 4e kw
 Wsw toelichting dvi 2014
 WSW bestuursverklaring
 WSW borgingsplafond aan gemeente
 WSW borgingsplafond
 WSW borgingsplafond
 WSW beoordeling
 WSW beoordeling 24 Business risk 2017
 Presentatie verticaal toezicht Aw-WSW
 Werkplan & begroting 2014, 2015, 2016, 2017
 Tekst begroting 2018
 RvC MJB 2016 en toelichting
 RvC fin kengetallen
 Meerjarenbegroting 2015
 Rapport WALSDPi 2014
 dVI 2014, 2015, 2016, 2017
 Kwartaalrapportages 2014, 2015, 2016, 2017
 Accountantsverslag 2014, 2015, 2016, 2017 (concept)
 Managementletter 2014, 2015, 2016, 2017
 Treasury jaarplan 2015, 2018
 Financieringsstrategie 2017
 Investeringsstatuut 2018
 WSW beoordeling 2016

Governance

Plan van aanpak vervolg visitatierapport 2015
Directiebesluiten 2014, 2015, 2016, 2017
Besluitenlijst managers 2014, 2015, 2016, 2017
Planning 2016, 2017
MT verslagen 2014, 2015, 2016, 2017
Reglement 2016
Bestuursreglement 2016-2017
Reglement financieel beleid en beheer Mercatus 2016
Addendum financieel reglement veegwet 2017
Profiel Rvc leden Mercatus 2017
Procuratieregeling 2018
Profiel directeur bestuurder 2018
Bestuursreglement Mercatus aangepast ivm Stichtingsvorm 2018-06-20
Mercatus reglementen RvC aangepast ivm Stichtingsvorm 2018-06-20
Agenda RvC per kwartaal, bijlage RvC reglement
Notulen Audit Commissie 2015, 2016, 2017
Verslagen RvC 2014, 2015, 2016, 2017
Vaste punten zelfevaluatie RvC
Zelfevaluatie RvC 2015, 2016, 2017
Toezichtsvisie 2017
Goedkeuring AW statuten 2016
Statuten stichting Mercatus 20180101
Uittreksel handelsregister 20180103
Goedkeuringsbesluit
Statutenwijziging 12072012
Afschrift akte statutenwijziging Mercatus 27-9-2016
Goedkeuring van de voorgenomen statutenwijziging instellingsnr L1804
KvK Mercatus na stat wijz 27-9-2016
Toezichtskader 2018
ALV notulen 2014, 2015, 2016
AW toezichtsbrieven 2015, 2016

Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern

Naam	Functie
Ton Beurmanjer	Directeur-bestuurder
Gerrit Willem Kamp	Voorzitter RvC
Rixt Heegsma	Vice-voorzitter RvC
Anne Leijenaar	Lid RvC
Tijbbe van der Veer	Controller
Engelbert Nikkels	Manager Finance, ICT en Ondersteuning
Herma Rehorst	Wijkcoördinator
Durk Grouwstra	Bouwkundig specialist
Francien Vriend	Wijkconsulent
Adrie Horsman	Wijkopzichter
Johan Hilgenkamp	Medewerker bedrijfsondersteuning
Matthijs de Vries	Medewerker Woonservice/incasso
Niels Sonneveld	Medewerker Woonservice
Leon Beljon	Financieel specialist
Ilona Koning	Beleidsmedewerker
Gerard Vermaat	Inkoper
Chris Bovenkamp	EPA adviseur
Albert Lenters	Vakman / Elektricien

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Marian Uitdewilligen	Gemeente Noordoostpolder	Wethouder
René van den Belt	Gemeente Noordoostpolder	Beleidsmw. wonen en erfgoed
Dennis Eikenaar	Gemeente Noordoostpolder	Manager maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen
Jildou Bijlsma	Gemeente Noordoostpolder	Beleidsmw. wonen en erfgoed
A.H. de Leeuw	Stichting Huurdersbelang Mercatus	Voorzitter
M. Essahli	Stichting Huurdersbelang Mercatus	Penningmeester
A. Bessembinders	Stichting Huurdersbelang Mercatus	Vervangend voorzitter
Edwin van het Erve	Bouwbedrijf Roos	Directeur grootaandeelhouder
Roel Mateboer	Mateboer Groep B.V.	Directeur
Twan Ruiterkamp	Donkergroen	Commercieel adviseur
Hans Bouma	Bouwbedrijf Van der Kolk	Preventiemedewerker
Erik van der Kolk	Bouwbedrijf Van der Kolk	Directeur
Roelof Faber	Van Wijnen Gorredijk	Bedrijfsleider
Menso Oosting	Fijn Wonen	Directeur
Rutger Bergboer	Energiek Nagele	Voorzitter
Jeffrey Kerkhof	Dorpsbelang Rutten	Lid
Marianne Blom	Dorpsbelang Rutten	Lid
Peter Brouwer	Energie Pioniers NOP	voorzitter
Henriëke Boeve	Carrefour	Bestuurder
Berty Visscher	Huurderswerkgroep Bant	Lid
Jacoba Janssen	Huurderswerkgroep Bant	Lid
Anne Kok	Zorggroep ONL	Manager vastgoedontwikkeling

Bijlage 5 Position Paper Mercatus

Wie zijn wij

Mercatus is de lokale woningcorporatie in Noordoostpolder. Wij bestaan ruim 50 jaar en hebben ongeveer 4.600 woningen in Emmeloord en de 10 dorpen. We vinden betaalbare woonlasten en duurzaamheid, zowel qua milieu als sociaal, belangrijk. Wij zetten ons daarbij in voor drie belangrijke maatschappelijke opgaves: armoede bestrijden, uitsluiting voorkomen en een leefbare aarde nastreven. Wij houden van onze maat: klein genoeg om echt in de samenleving te kunnen staan; groot genoeg om professioneel te kunnen werken.

We zetten in op het persoonlijke contact met onze bewoners en samenwerkingspartners en geven hen invloed op onze belangrijke keuzes.

De zelfredzaamheid van onze doelgroep is niet vanzelfsprekend, waardoor het hebben van een goede en veilige thuisbasis een belangrijke basisbehoefte is. Ons werk gaat over mensen, niet over stenen. Niet de systemen, maar de leefwereld van mensen telt.

We spelen zo goed mogelijk in op de belangrijke trends en ontwikkelingen. Denk aan tweedeling, armoede, integratie, veranderingen in de zorg, participatie, vergrijzing, senioren die zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen, maar ook duurzaamheid, milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen. We willen vooral doen wat nodig is. Omdat wij inspelen op wat wij zien en medewerkers stimuleren om maatwerk te leveren en persoonlijk leiderschap te tonen, komt het regelmatig voor dat beleid achteraf geformaliseerd wordt. Zo sluiten wij aan de op de behoefte van bewoners en samenleving. Dat is een keuze. Daarom hebben wij ook een open kantoor en een platte en lerende organisatie. Om het gesprek met elkaar te kunnen voeren, vanuit ieders invalshoek.

Samen met onze partners als Stichting Huurdersbelang Mercatus, gemeente, welzijns- en zorgpartijen, dorpsbelangen en politie zorgen we ervoor dat onze bewoners prettig, veilig en aantrekkelijk kunnen wonen. Dat is luisteren, zoeken, initiëren, proberen, bijstellen, samenwerken en vooral: doen! We werken samen om het samenleven in Noordoostpolder te versterken en om ervoor te zorgen dat de bewoners van Mercatus een thuisbasis hebben om te leven.

Onze missie en kernwaarden

Mercatus gelooft in de kracht van persoonlijk contact. In nauwe samenwerking met bewoners, stakeholders en samenwerkingspartners maken wij ons sterk voor duurzaam en betaalbaar woongenot. Duurzaam in de zin van bestendig en aanpasbaar in de tijd én rekening houdend met wat nodig is voor het milieu. Wij zorgen dat we ieders verhaal kennen, zodat wensen, voorwaarden én resultaat naadloos op elkaar aansluiten. De kern van onze manier van werken is dan ook verbinden en samenwerken. In een wereld die volop in beweging is en die steeds weer zal vragen om antwoorden op nieuwe vraagstukken is dit onze koers. Omdat wij geloven in de kracht van mensen om gezamenlijk zo goed mogelijk te doen wat nodig is. Met elkaar en voor elkaar.

Ons kernwaardenhuis



Met onze kernwaarden geven we aan hoe wij de dingen doen.

- Met no-nonsense bedoelen wij dat we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, authentiek zijn, duidelijk communiceren en pragmatische oplossingen bedenken zonder poespas.
- We stellen realistische doelen en weten wat onze beperkingen zijn.
- We zijn deskundig in wat wij doen en zijn gericht op het vergroten van onze kennis en ervaring.
- De komende tijd zullen wij ons vooral ontwikkelen om bedrijfsbreed vooruitstrevend te zijn in het vinden

van oplossingen, die passen bij onze opgave om onze woningen en onze dienstverlening toekomstbestendig te maken.

- Wij zijn nu al verbindend naar onze bewoners, in de wijk, naar onze partners en naar elkaar om met een menselijke maat zo goed mogelijk op elkaar aan te sluiten en te doen wat nodig is en willen daar nog verder in groeien.

Voor wie?

- Onze (toekomstige) bewoners zijn huishoudens met een gezinsinkomen onder de jaarlijks vast te stellen grens (2018: € 36.798) en huishoudens met bijzondere woonbehoeften, voor wie het zelfstandig kunnen wonen niet vanzelfsprekend is.
- Voor huishoudens met een hoger inkomen met bijzondere omstandigheden (waardoor het niet mogelijk is in vrije marktsector huisvesting te krijgen), werken we binnen onze mogelijkheden mee aan een passende oplossing.
- We bieden voor alle doelgroepen woningen aan. Jong en oud, alleenstaand of samenwonend, met of zonder zorg; iedereen kan bij ons terecht. We ontwikkelen woonvormen en bieden oplossingen om zo lang mogelijk veilig en zelfstandig te kunnen blijven wonen in de vertrouwde omgeving. We verkennen het concept van de “empathische woonomgeving”, waarin eigen verantwoordelijkheid en samen-leven kunnen ontstaan.
- We richten ons op duurzame woningen en in onze keuzes houden we rekening met de gevolgen voor toekomstige generaties.

Waar komen wij vandaan

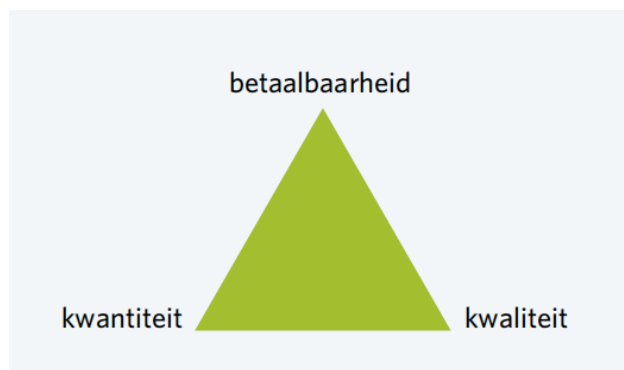
Tussen 2013 en 2015 hebben wij vanwege de sterk veranderde markt- en wettelijke omstandigheden een reorganisatie doorgevoerd. De titel van ons reorganisatieplan 2013- 2015 luidde: “Betekenis hebben”. De titel is bijzonder: betekenis hebben zou toch vanzelfsprekend moeten zijn voor een woningcorporatie. De samenleving vond toen echter dat corporaties hun legitimiteit verloren hadden. Mercatus wil – net als de afgelopen vijftig jaar van haar bestaan – ook nu van betekenis zijn in de beleving van inwoners van Noordoostpolder. In de huidige context betekent dat voor ons: op een duurzame manier voorzien in de woonbehoefte van onze bewoners en daarbij zo goed mogelijk aansluiten op wat voor hén van belang is: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit in combinatie met een hogere zelfredzaamheid.

- Met de invoering van de verhuurdersheffing, een structurele saneringsheffing, een dreigend huurprijsplafond en vervolgens de vennootschapsbelasting waren onze financiële mogelijkheden vanaf 2012 aanzienlijk beperkt. Een reorganisatie was nodig om een start te maken met het zodanig inrichten van de organisatie dat er zoveel mogelijk financiële ruimte beschikbaar kwam om maatschappelijk van betekenis te zijn en onze keuzes voor de toekomst opnieuw te kunnen maken. In totaal hadden we 29 strategische doelstellingen tot en met 2015 benoemd. Het gros daarvan hebben we gehaald. We noemen hier een paar belangrijke resultaten:

- Eind 2015 behoorden wij tot de 25 procent corporaties met de laagste organisatiekosten en behaalden wij 2 x de A status in de Aedes benchmark op bedrijfskosten.
- In 2015 behaalden wij voor de tweede maal de A status op de klanttevredenheid in de Aedes benchmark
- Eind 2015 hadden wij onze financiën duurzaam op orde, waarbij we voor de uitvoering van onze ambities onafhankelijk waren van verkoopopbrengsten en jaarlijks een positieve cashflow weten te realiseren uit onze operationele activiteiten in combinatie met grootschalige investeringen in ons woningbezit.
- Bewonersparticipatie werd in 2014 als instrument ontwikkeld en ingezet om de invloed van bewoners en het draagvlak te vergroten. Vervolgens kwam de stroom van vele ingrijpende vernieuwingsprojecten op gang.
- Eind 2015 liepen er veel projecten gericht op de herstructurering van onze woningvoorraad en werden innovatieve projecten gestart voor verduurzaming van de oudere woningvoorraad.
- Ons huurprijsbeleid is afgestemd op het eerste belang van onze doelgroepen, de betaalbaarheid. 97% van onze woningvoorraad is beschikbaar voor huishoudens die afhankelijk zijn van huurtoeslag.
- Onze organisatie is veel beter toegerust om flexibel in te kunnen spelen op de steeds veranderende omstandigheden. De wijkteams zijn zichtbaar aanwezig in de wijken, we hebben programma-management op de belangrijkste maatschappelijke thema's ingezet, we zetten sterk in op een zelfstandige en actieve rol van al onze medewerkers.

De driehoek van Mercatus

Veel belangrijke keuzes die wij maken voor ons woningbezit, spelen zich af binnen deze drie thema's.



- Het *betaalbaar* zijn van onze woningen is leidend. Onze (toekomstige) bewoners mogen van ons verwachten dat wij de betaalbaarheid van onze woningen vooropstellen. Dit betekent dat het overgrote deel van onze woningen bereikbaar is voor bewoners, die aanspraak maken op huurtoeslag. Onze gemiddelde huur ligt onder het landelijk gemiddelde.
- Met de *kwantiteit* van onze woningvoorraad zorgen we ervoor dat er genoeg woningen zijn voor starters, één/twee personen, ouderen en gezinnen. In het spanningsveld van de vraag op de kortere termijn en de langere termijn streven we ernaar om de zoektijd binnen de twee jaar te houden. Voor starters op de woningmarkt is ons doel om dat binnen één jaar te houden. Voor bewoners met een beperking werken we samen met anderen voor passende woonvormen.
- De *kwaliteit* van onze woningen is enerzijds gericht op de behoefte van de (toekomstige) bewoners en anderzijds op de beheersing van de onderhoudslasten en de verbetering van de duurzaamheid op de langere termijn. We bieden onze bewoners zoveel mogelijk invloed en zeggenschap op de keuzes die wij maken. In de gesprekken, die wij met onze bewoners en stakeholders voeren komt de afweging tussen deze drie thema's steeds weer aan de orde. Van onze toekomstige bewoners proberen we ons een zo goed mogelijk beeld te vormen.
- Onze financiële positie, om uitvoering te kunnen geven aan onze ambities, is gezond. Wij kiezen er al lange tijd voor om zoveel mogelijk maatregelen op natuurlijke momenten in het onderhoudsproces te laten plaatsvinden. Hierbij maken we steeds gebruik van zich ontwikkelende inzichten, kennis en innovaties. Zo doen wij op technisch vlak steeds zo goed mogelijk wat kan en wat nodig is op basis van no-regret, zodat de mogelijkheid voor verdere verbeteringen in de toekomst blijft bestaan. Hiermee is onze inspanning en onze inzet van ons vermogen steeds optimaal in relatie tot de mogelijkheden en de opgave.

- Sinds 2003 hebben wij onze woningvoorraad energetisch verbeterd op natuurlijke momenten en op basis van de trias energetica. Dat betekent dat eind 2017 83% van onze woningen op een EI van tenminste 1,45 stonden. Daardoor kunnen wij de komende tijd, met gebruik making van nieuwe ontwikkelingen, verder inzetten op verantwoorde opwekking en slimmere installaties. Hierdoor zullen wij wederom snel forse labelsprongen kunnen maken. De betaalbaarheid van onze woningen blijft hierbij gehandhaafd.

Onze visie 2016 – 2021: Samen Buurten - de kracht van persoonlijk contact

Na de ingrepen in het corporatiestelsel sinds 2012 hebben wij gezocht naar de wijze waarop wij onze legitimiteit als maatschappelijke organisatie, met een taak in de huisvesting van mensen met lagere inkomens, kunnen borgen in de samenleving. Daarbij hebben we gezocht naar onze koers om een antwoord te kunnen geven op het ontstaan van de Participatiesamenleving en het uitgangspunt van Scheiden van Wonen&Zorg.

Omdat enerzijds een woud van toezicht en regelgeving aan het ontstaan was met ingrijpende afdrachten aan de rijksoverheid en anderzijds de consequenties van de Participatiesamenleving en het scheiden van Wonen&Zorg onduidelijk zijn, hebben we intuïtief gezocht naar de wijze waarop wij ons zoveel mogelijk met de samenleving kunnen verbinden. Zodat wat wij doen, ook daadwerkelijk betekenis heeft voor die samenleving.

Zo zien wij een toenemende groep die maar beperkt zelfredzaam is en voor wie verdergaande digitalisering de afstand tot het deelnemen aan de samenleving alleen maar groter maakt.

Dit wordt o.a. veroorzaakt en versterkt door:

- Schuldenproblematiek/armoede
- Laaggeletterdheid
- Licht verstandelijke beperking
- Autisme
- Psychiatrische problematiek
- Vereenzaming
- Langdurige werkloosheid

Drie pijlers: 'invloed geven', 'contacten verdiepen' en 'toekomstbestendig zijn'

Om echt onderdeel van de samenleving te kunnen zijn, zijn wij tot onze drie pijlers gekomen, die aangeven hoe wij willen werken:



De pijlers van onze Visie *Samen buurten*



Hierdoor hebben bewoners en stakeholders invloed op ons beleid en onze keuzes; weten wij wat er speelt en kunnen we ons met de ander verbinden door echt het contact aan te gaan en vragen wij ons steeds af wat de gevolgen op de langere termijn zijn van onze beslissingen, waardoor wij duurzame, betaalbare en passende huisvesting kunnen borgen, ook voor toekomstige generaties.

Onze visie Samen Buurten heeft gaandeweg de tijd de ondertitel gekregen: *Een thuisbasis om te leven*. Omdat wij ervaren, dat door het scheiden van Wonen&Zorg en door de Participatiesamenleving, een groeiend deel van onze doelgroep moeite heeft om zelfredzaam te zijn en wij in ieder geval kunnen zorgen voor de veilige eigen thuishaven. Hiermee leveren wij een bijdrage aan het zo zelfstandig mogelijk kunnen leven in een samenleving, die steeds meer eigen draagkracht verwacht van haar burgers.

Een aantal behaalde resultaten:

- Een intensieve wijze van benaderen van bewoners met huurachterstand, leidt tot snellere oplossingen en minder ontruiming.
- Ons initiatief om aandacht te krijgen voor de inburgering van nieuwkomers heeft geleid tot een samenwerkingsmanifest met onze partners en een werkconferentie van de gemeente met het hele werkveld.
- Naar aanleiding van een stakeholderoverleg is 30 miljoen euro van ons vermogen extra gealloceerd voor een aantal belangrijke maatschappelijke thema's in ons werkveld.
- Er is een breed aanbod aan trainingen voor onze medewerkers om inhoud te kunnen geven aan onze pijlers.
- De extra inzet van een Klantcontactcentrum en onze wijkteams leidt tot meer persoonlijk contact met onze bewoners. Hierdoor is onze signaalfunctie achter de voordeur gegroeid.
- We hebben op basis van ISO26000 een gecertificeerd actieplan maatschappelijk verantwoord ondernemen opgesteld en de eerste acties zijn gerealiseerd (duurzaam wagenpark, duurzame, eerlijke koffie en het aanstellen van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt).
- Verjonging van onze woningvoorraad is volop gaande:
 - Nieuwbouw van 84 en 29 appartementen in Emmeloord en 16 eengezinswoningen en 24 appartementen in Marknesse, bereikbaar voor de doelgroep met huurtoeslag.
 - Woningen in Rutten uit de 50-er jaren zijn getransformeerd naar NOM-woningen.
 - In Emmeloord en de dorpen volgen renovatie-, sloop- en nieuwbouwprojecten elkaar op.
 - De mogelijkheid om een zorgunit achter de woning te plaatsen wordt aangeboden.
 - Er is een innovatie in voorbereiding met Power to gaz, in combinatie met grootschalige renovatie van vier flats.

2018 en verder

Vanaf 2017 hebben we eerst een aantal maatschappelijke thema's verkend en uitgewerkt.

Nu, in 2018, komt er verdere verdieping in deze actuele thema's van Wonen&Zorg, participatie, integratie en (sociale) duurzaamheid en hebben we onze strategische doelen geformuleerd.

Of wij van betekenis zijn in de samenleving hangt mede af of wij met ons werkveld een herkenbare bijdrage leveren aan belangrijke, actuele maatschappelijke vraagstukken. Deze vraagstukken hebben wij samengevat in drie maatschappelijke waarden, die wij in de gesprekken met onze samenwerkingspartners en in ons dagelijkse werk steeds meer zijn gaan zien als leidend in overkoepelende onderwerpen die steeds weer ter tafel komen.

Deze maatschappelijke waarden zijn:

- Armoede bestrijden
- Uitsluiting voorkomen
- Een leefbare aarde nastreven.

Mercatus wil met al haar middelen en vermogens een bijdrage leveren in het realiseren van deze waarden. Dit hebben wij vertaald in vier richtinggevende strategieën:

5. Verbinden en samenwerken
6. Een inclusieve samenleving
7. Betaalbaar en duurzaam
8. Maatwerk

Met onze teams worden deze strategieën inhoudelijk en concreet uitgewerkt, toepasbaar in hun dagelijkse werk. Wij vinden het belangrijk dat deze waarden ook drijfveren zijn van onze medewerkers en geven daar aandacht aan in de gesprekken tussen medewerkers en managers.

Visie op de positie van Mercatus

Hoe kijken directeur-bestuurder en RvC naar de positie van Mercatus?

- Waar zijn wij trots op:
 - We investeren volop in goede, betaalbare en duurzame woningen, gericht op de effecten nu en in de toekomst.
 - Lang voordat het gemeengoed werd, was onze doelstelling het realiseren van een fossielvrije woningvoorraad in 2050.
 - We liggen voor op de landelijke doelstelling voor verduurzaming van de sociale huursector. Wij investeren veel in verhouding tot het sectorgemiddelde.
 - Onze huren liggen onder het landelijke gemiddelde en zijn het laagste van de provincie Flevoland.
 - Onze zoektijd ligt onder het gemiddelde van twee jaar.
 - Bewoners en stakeholders hebben écht invloed op de belangrijke keuzes die wij maken, zoals de extra inzet van 30 miljoen euro in de komende jaren, die in gesprek met de stakeholders tot stand is gekomen.
 - Onze koers sluit aan op de belangrijke maatschappelijke thema's.
 - Onze financiële positie maakt het mogelijk om onze ambities te realiseren.
 - We worden door onze samenwerkingspartners steeds meer herkend als lokale initiator.
 - Onze visie op goed werkgeverschap en leidinggeven sorteert voor op maatschappelijke ontwikkelingen.
 - Het inzetten van weekstarts levert een grote bijdrage aan voortgang en het voorkomen van overbelasting.
- Wat kan beter:
 - De klanttevredenheid in de Aedes benchmark is weliswaar gestegen, maar heeft geen A-score meer. Wij willen bij de top in dienstverlening behoren en zetten ons extra in voor de A-score.
 - Onze medewerkers kunnen nog zelfstandiger en oplossingsgerichter handelen en daar bieden wij extra ondersteuning en kaders voor.
 - Onze Financiële meerjarenplanning laat nog beter zien hoe wij ons vermogen optimaal inzetten door de maatregelen uit het Duurzaamheidsplan van 2018 daarin door te vertalen.
- Wat is lastig:
 - De steeds groeiende en veranderende regeldruk van de overheid.
 - De elkaar tegenwerkende opvattingen en maatregelen van de rijksoverheid over de sociale volkshuisvesting. Meer woningen, verduurzamen, betaalbaarheid versus heffingen, vennootschapsbelasting en lastenverzwaring door regeldruk. Landelijk beleid versus regionale vraagstukken, waarmee de werkelijkheid versimpeld wordt en vraagstukken onopgelost blijven.
 - De druk om alles van tevoren te bedenken en meetbaar te maken, terwijl wij vaak al inspelen op tendensen, voordat deze uitgekristalliseerd zijn.
 - De participatiewet en de dagelijkse praktijk van alle betrokken partijen, die in mogelijkheden en werkafspraken niet afgestemd zijn op elkaar en op de maatschappelijke vraag.
 - Onze bewonersparticipatie, waarbij wij veel draagvlak krijgen voor ingrijpende herstructurering en de nog wat afwachtende houding van de gemeente Noordoostpolder om dit gezamenlijk te doen.
 - De snelle en onzekere ontwikkelingen in de visies op beschermde woonvormen, waardoor vastgoedrisico's ontstaan, die heen en weer gaan tussen zorgorganisaties en corporaties en die het belang van de bewoners, die daar langdurig verblijven, niet dienen. Schaalvergroting lijkt nu weer de norm te zijn.
 - Voor medewerkers is het nog steeds spannend om, vanuit ieders eigen leiderschap en verantwoordelijkheid, steeds weer te doen wat nodig is.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

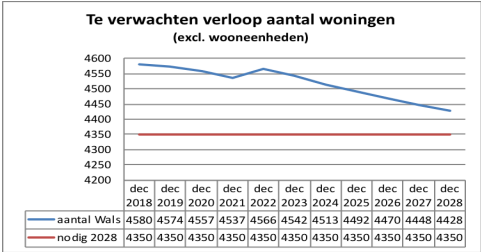
n.t.b. Niet te beoordelen

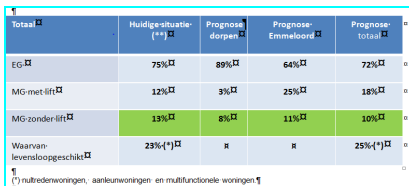
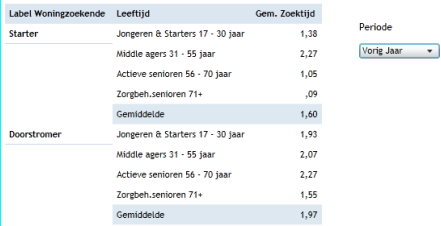
De feitelijke prestaties van Mercatus zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing' en 'doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep		6,6
WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING		6
Beschikbaarheid woningen		6
Richting kernvoorraad 2017: 4350 in 2026 2016: 4350 in 2026 2015: 4400-4500 in 2024 2014: 4400-4500 in 2024	2017: 4574 2016: 4478 2015: 4518 2014: 4642  Daling kernvoorraad is ingezet. De verwachting is dat we het richtinggevende doel van 4350 in 2026 in het huidige tempo niet halen. Oorzaken zijn het versneld bijbouwen ivm statushouders en stopzetten van de verkoop in 2016 en 1 ^e kw 2017, herstructurering centrum waardoor (tijdelijk) extra woonruimte beschikbaar moet blijven ivm wisselwoningen. De opgave van de gemeente ivm Paardenmarkt. Elke 2 jaar is er een nieuw kernvoorraadonderzoek ism gemeente, daarbij wordt de nieuwe richting opnieuw vastgesteld.	6
Passend toewijzen		7
Woonruimte verdeling 2016-2017: passendheidtoets: minimaal 95% onder ht grens. 80% eu norm,10-10 eu-norm hoog/laag 2014-2015: 80% eu norm,10-10 eu-norm hoog/laag	2017/16 98,7% en 99,7% 2017/16 98,2/1,8/0 en 97,27/1,59/1,14 2015/14 97,5% en 93,8%	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Tegengaan woonfraude		n.t.b.
Verdeling woningtypes Lichte afname in mg zonder lift.	 De gewenste afname in het meest kwetsbare segment meergezinswoningen zonder lift is hierin terug te zien. Voor iedere doelgroep is er aanbod in diverse segmenten	n.t.b.
Wachtlijst/slaagkans		6
Starter binnen 1 jaar van woonruimte voorzien 2014 en 2015: Wij voorzien diegenen die nog geen woning hebben, binnen een jaar van een woning.	Kwantiteit De gemiddelde zoektijd voor doorstromers is niet langer dan 2 jaar. De gemiddelde zoektijd voor starters is niet langer dan 1 jaar.  - Ambitie voor starters < 1 jaar; realisatie 1,6 gemiddeld, 1,38 tussen 17 en 30 jaar - Gemiddelde zoektijd rond 1,8 jaar in Emmeloord, in dorpen 1,2 jaar - Het blijkt heel lastig meetbaar te maken of iemand een starter is of niet.	6
Leegstand		4,3
Dagen mutatieleegstand 2017: 14 2016: 14 2015: 12 2014:12	2017: 17 = 121% = 5 2016: 29 = 207% = 1 2015: 11 = 92% = 8 2014: 16 = 133% = 4 Het mutatieproces is aangepast in 2016 doordat normen niet gehaald werden. Het hoge aantal leegstanddagen worden voornamelijk veroorzaakt door asbestonderzoek- en sanering, waardoor er naast feitelijke mutatiewerkzaamheden ook saneringswerkzaamheden moesten worden verricht.	4,5

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Huurderving frictie en mutatie leegstand 2017: 0,77% 2016: 0,72% 2015: 0,5% 2014: Geen	2017: 0,49%=64%=10 2016: 0,94%=131%=4 2015: 1,17%=234%=1 2014: Geen=0 Het mutatieproces is aangepast na het niet halen normen. Oorzaak in proces en asbest.	5
Aantal Aanbiedingen voordat verhuurd is/verhuurbaarheid 2017: 1,5 2016: 1,5 2015: 1,5 2014: 1,5	2017: 2.2=147%=3 2016: 2.3=153%=3 2015: 1,8=120%=5 2014: 2,3=153%=3 Gemiddelde aanbiedingen is hoger dan norm. Dit wordt veroorzaakt door: kieskeurigheid van de woningzoekende, voldoende aanbod, staat van woningen, ligging/buurt, plattegrond, nog niet toe aan een woning (aanbieding komt te vroeg, reageren omdat zij denken dat dat nodig is), maar ook administratieve redenen. Per week kan op 2 woningen gereageerd worden in woningnet. Mocht een woningzoekende bij beide woningen op een 1e positie komen, wordt 1 woning al geweigerd en opnieuw aangeboden.	3,5
Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren		6,9
Statushouders/taakstelling 2017: 63 2016: 139 (118 + achterstand 21) 2015: 93 (80 + achterstand 13) 2014: 64, (40 + achterstand van 24)	2017: 83 (+20)=131%=9 2016: 139=118%=8 2015: 72 (-21)=77%=5 2014: 51 (-13)=80%=5 De geringe achterstand van 2014 en 2015 zijn ingelopen in 2016. In 2017 zijn 20 statushouders meer gehuisvest dan de taakstelling.	6,8
Urgenties: Er is geen specifieke taakstelling voor urgenties. De beoordeling van urgentietoekenningen gebeurt door een onafhankelijk panel bij ZONL.	2017: 53 medische of sociale urgentie 2016: 43 medische of sociale urgentie 2015: 39 medische of sociale urgentie Doen wat moet gebeuren.	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten						Oordeel/Toelichting																																																												
BETAALBAARHEID							7,1																																																												
Huurprijsbeleid							7,2																																																												
Huurprijsbeleid 2017: 1. tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25% 2. € 450 tm 586.68., gewenst 45-50% 3. € 586.68tm 628.76, gewenst 20-25% 4. € 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10% 3 geliberaliseerde woningen 2016: tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25% € 450 tm 576.87, gewenst 45-50% € 576.87 tm 618.24, gewenst 20-25% € 618.24 tm € 710,68, gewenst 5-10% 3 geliberaliseerde woningen Va 2011	<table><tr><th>Jaar</th><th>Grenzen</th><th>Ambitie in %</th><th>Gerealiseerd in %</th><th>Resultaat tov ambitie in %</th><th>Score</th></tr><tr><td>2017 (4)</td><td>tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%</td><td>22,5</td><td>14</td><td>62</td><td>4</td></tr><tr><td></td><td>€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%</td><td>47,5</td><td>80</td><td>168</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td>€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%</td><td>22,5</td><td>5</td><td>22</td><td>1</td></tr><tr><td></td><td>€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%</td><td>7,5</td><td>1</td><td>13</td><td>1</td></tr><tr><td>2016 (4,6)</td><td>tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%</td><td>22,5</td><td>16</td><td>71</td><td>5</td></tr><tr><td></td><td>€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%</td><td>47,5</td><td>77</td><td>162</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td>€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%</td><td>22,5</td><td>6</td><td>27</td><td>2</td></tr><tr><td></td><td>€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%</td><td>7,5</td><td>1</td><td>13</td><td>1</td></tr><tr><td>2015 (4,6)</td><td>tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%</td><td>22,5</td><td>17</td><td>76</td><td>5</td></tr></table>						Jaar	Grenzen	Ambitie in %	Gerealiseerd in %	Resultaat tov ambitie in %	Score	2017 (4)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%	22,5	14	62	4		€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%	47,5	80	168	10		€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%	22,5	5	22	1		€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%	7,5	1	13	1	2016 (4,6)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%	22,5	16	71	5		€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%	47,5	77	162	10		€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%	22,5	6	27	2		€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%	7,5	1	13	1	2015 (4,6)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%	22,5	17	76	5	4,5
Jaar	Grenzen	Ambitie in %	Gerealiseerd in %	Resultaat tov ambitie in %	Score																																																														
2017 (4)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%	22,5	14	62	4																																																														
	€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%	47,5	80	168	10																																																														
	€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%	22,5	5	22	1																																																														
	€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%	7,5	1	13	1																																																														
2016 (4,6)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%	22,5	16	71	5																																																														
	€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%	47,5	77	162	10																																																														
	€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%	22,5	6	27	2																																																														
	€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%	7,5	1	13	1																																																														
2015 (4,6)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20-25%	22,5	17	76	5																																																														

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten						Oordeel/Toelichting
		€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%	47,5	75	158	10	
		€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%	22,5	8	36	2	
		€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%	7,5	0	--	1	
	2014 (4,6)	tm € 450, gewenst aantal woningen 20- 25%	22,5	16	71	5	
		€ 450 tm 586.68., gewenst 45-50%	47,5	76	160	10	
		€ 586.68tm 628.76, gewenst 20-25%	22,5	8	36	2	
		€ 628.76tm € 710,68, gewenst 5-10%	7,5	0	--	1	
Opmerkingen visitatiecommissie							
○ De gehanteerde grenzen komen niet geheel overeen met de grenzen zoals gehanteerd door het ministerie ○ De kwaliteitskortingsgrens, die ook voor de toewijzing van jongeren t/m 22 jaar met recht op huurtoeslag moet worden gehanteerd, staat niet op het juiste bedrag, waardoor het aantal woningen voor deze doelgroep niet kan worden onderscheiden. Het aantal in de categorie ‘goedkoop’ ligt aanmerkelijk onder de geformuleerde ambitie.							

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																		
We kennen 2 huurprijssegmenten: - <u>Prijsgestuurd segment</u>: het betaalbaar houden van woonlasten is hier leidend. Deze woningen voldoen aan de basiskwaliteit van het prijsgestuurde segment en worden voor zover zij daar nog niet aan voldoen tijdens klantgestuurd binnenonderhoud en bij mutatie naar dit niveau gebracht. Toevoegen van extra kwaliteit, die leidt tot meer WWS punten (hogere huurprijs) is hier niet gewenst. - <u>Kwaliteitsgestuurd segment</u>: bij woningen in dit segment is er meer keuzevrijheid voor de huurder. Deze woningen kennen in de basis een hoger uitrustingsniveau, zoals omschreven in de basiskwaliteit van het kwaliteitsgestuurde segment. Tijdens klantgestuurd binnenonderhoud en bij mutatie worden de woningen in dit segment, voor zover technisch mogelijk, naar de gewenste basiskwaliteit gebracht.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijscategorie</th><th>Huurprijs</th><th>Basiskwaliteit (zie bijlage 3)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HUUR 1 Goedkoop</td><td>maximaal € 485,00 (juni 2016, jaarlijks aangepast met inflatie). Bij deze woningen is een jongerenkorting van toepassing tot aan de kwaliteitskortingsgrens zolang de bewoner jonger is dan 23 jaar.</td><td>Prijsgestuurd segment</td></tr> <tr> <td>HUUR 2 Betaalbaar 1</td><td>maximaal de 1e afloppingsgrens van de huurtestslag</td><td>Kwaliteitsgestuurd segment</td></tr> <tr> <td>HUUR 3 Betaalbaar 2</td><td>maximaal de 2e afloppingsgrens van de huurtestslag</td><td>Kwaliteitsgestuurd segment</td></tr> <tr> <td>HUUR 4</td><td>maximaal de liberalisatiegrens</td><td>Kwaliteitsgestuurd segment</td></tr> <tr> <td>Daar Liberalisatie</td><td>geïndexeerde woningen, hier wordt de streefhuur gevraagd (zeer beperkte omvang bij Mercatus)</td><td>Kwaliteitsgestuurd segment</td></tr> </tbody> </table> Uitzondering hierop zijn woningen waarvoor het definitieve besluit tot sloep is genomen (strategie = sloep). Voor deze woningen geldt binnen alle huurprijscategorieën het kwaliteitsniveau 'instandhouding'. Voor nieuwbouw geldt een aangepast kwaliteitsniveau, dit is beschreven in bijlage 7. Resultaten voorraad komen uit dvi's. Cijfers komen niet geheel overeen, omdat bij ons "betaalbaar" opgedeeld is in 2 categorieën. In het prijsgestuurde segment is betaalbaarheid van woonlasten leidend, woningen in kwaliteitsgestuurde segment hebben hoger basiskwaliteit (omschreven in onderhoud/kwaliteitdocument)	Huurprijscategorie	Huurprijs	Basiskwaliteit (zie bijlage 3)	HUUR 1 Goedkoop	maximaal € 485,00 (juni 2016, jaarlijks aangepast met inflatie). Bij deze woningen is een jongerenkorting van toepassing tot aan de kwaliteitskortingsgrens zolang de bewoner jonger is dan 23 jaar.	Prijsgestuurd segment	HUUR 2 Betaalbaar 1	maximaal de 1e afloppingsgrens van de huurtestslag	Kwaliteitsgestuurd segment	HUUR 3 Betaalbaar 2	maximaal de 2e afloppingsgrens van de huurtestslag	Kwaliteitsgestuurd segment	HUUR 4	maximaal de liberalisatiegrens	Kwaliteitsgestuurd segment	Daar Liberalisatie	geïndexeerde woningen, hier wordt de streefhuur gevraagd (zeer beperkte omvang bij Mercatus)	Kwaliteitsgestuurd segment	7
Huurprijscategorie	Huurprijs	Basiskwaliteit (zie bijlage 3)																		
HUUR 1 Goedkoop	maximaal € 485,00 (juni 2016, jaarlijks aangepast met inflatie). Bij deze woningen is een jongerenkorting van toepassing tot aan de kwaliteitskortingsgrens zolang de bewoner jonger is dan 23 jaar.	Prijsgestuurd segment																		
HUUR 2 Betaalbaar 1	maximaal de 1e afloppingsgrens van de huurtestslag	Kwaliteitsgestuurd segment																		
HUUR 3 Betaalbaar 2	maximaal de 2e afloppingsgrens van de huurtestslag	Kwaliteitsgestuurd segment																		
HUUR 4	maximaal de liberalisatiegrens	Kwaliteitsgestuurd segment																		
Daar Liberalisatie	geïndexeerde woningen, hier wordt de streefhuur gevraagd (zeer beperkte omvang bij Mercatus)	Kwaliteitsgestuurd segment																		
Huurverhoging 2017: huursombenadering maximaal 1,3%, daar waar iahvh kan doorvoeren 2016: max wettelijk hvh 2,1%, daar waar iahvh kan doorvoeren 2015: max wettelijk hvh 2,5 %, daar waar iahvh kan doorvoeren 2014: max wettelijk hvh 4% (inflatie 2.5% + 1,5%), daar waar iahvh kan doorvoeren	2017: doelgroep: gemiddeld 0.17%, 90% geen hvh, iahvh: 4,3%. Huursombenadering 0.8% 2017: er is 62% van de maximaal te realiseren huursomverhoging gerealiseerd = 10 2016: doelgroep: gemiddeld 1% (0-2,1%), middeninkomens 2,6%, > € 44.360: 4,6% (40%hvh voor de doelgroep)=10 2015: doelgroep gemiddeld 1% iah: 3% & 5% (40% hvh voor de doelgroep)=10 2014: doelgroep gemiddeld 2.5% (huurverlaging-3.5%), iahvh geen cijfer bekend (62,5)=10 Alle jaren is iahvh doorgevoerd daar waar dit kon. Voor onze doelgroep is de hvh afhankelijk van de kwaliteit van de woning en de aanbiedhuur die we voor dezelfde woning vragen aan nieuwe huurders (doelgroep).Huidige huurders die een redelijke huurprijs betalen hebben geen of een lage hvh gehad. Huurders die een relatief lage huur tov aanbiedhuur, krijgen een hogere hvh. Hiermee hebben we zoveel als mogelijk gestuurd op de betaalbaarheid voor de doelgroep. Bij het opstellen van het hpbeleid in 2015/2016 is eenmalig een huurverlaging doorgevoerd bij een beperkte groep.	10																		
Aanpak huurachterstanden		7																		
Huurachterstand zittende huurders / aantal zittende huurders met huurachterstand 2017: 350.000 / 440 2016: 383.000 / 500 2015: 383.000 / 446 2014: 383.000 / 446	2017: 361.000 / 493 (103%/112% = 7/6=6,5) 2016: 377.000 / 448 (98%/90% = 7/6= 6,5) 2015: 355.000 / 474 (93%/106%= 8/6= 7) 2014: 389.000 / 475 (104%/107%=7/6=6,5)	6,6																		
		Het aantal zittende huurders met huurachterstand is tussen 2016 en 2017																		

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
	De benadering van huurachterstanden is een speerpunt. Tegelijkertijd willen we voorkomen dat huurders wegens huurachterstanden hun woning uit worden gezet (uitsluiting voorkomen / armoede bestrijden). Dit resulteert in een huurachterstand die beheersbaar is en continu schommelt rond het gestelde doel.	met 10% gestegen. De huurschuld met 4% gedaald.
Huurachterstand vertrokken huurders / aantal vertrokken huurders met huurachterstand 2017: 80.000 / 50 2016: 339.000 / 168 2015: 339.000 / 168 2014: 339.000 / 168	2017: 72.000 / 48 (90%/96% = 8/7) 2016: 69.000 / 52 2015: 57.000 / 37 2014: 62.000 / 51 Zie hierboven. Echter is 3 jaar lang het doel niet bijgesteld op basis van behaalde resultaten. Dit heeft er echter niet in geresulteerd dat de resultaten onnodig ver zijn opgelopen.	7,5 Er is een oplopend bedrag aan huurachterstand van vertrokken huurders, het aantal vertrokken huurders met huurschuld is vrij stabiel. Er is geen sprake van reële ambities in de jaren 2014-2016, daarom niet beoordeeld.
Huisuitzettingen Voorkomen dat huurders wegens huurachterstanden hun woning uit worden gezet (uitsluiting voorkomen / armoede bestrijden).	Ontruiming van woningen ivm huurachterstand 2017: 3 2016: 5 2015: 6 2014: 13	7

Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																																												
Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen		7,0																																																												
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften		7																																																												
	612 eenheden met doelgroep label senioren 80 aanleunwoningen voor zorgbehoevende senioren 21 wmo; 38 wmo traplift 2 zorgunits																																																													
Zorgvastgoed	<table><tr><th>Wonenmethodes als 1 eenheid geregistreerd in Engre</th><th>Aantal (sh's)</th><th>Bron</th><th>Huurder</th><th>Opmerking</th></tr><tr><td>Pluizenweg 7</td><td>12</td><td>Machtswaarde begraaf</td><td>Stichting Triskide</td><td></td></tr><tr><td>Pluizenweg 10</td><td>5</td><td>Machtswaarde begraaf</td><td>Philadelpia de Coninder</td><td>- dagbestedingscentrum</td></tr><tr><td>Pluizenweg 10</td><td></td><td>dagbestedingscentrum</td><td>Diak</td><td>Philadelpia de Coninder</td></tr><tr><td>Pluizenweg 10</td><td>12</td><td>Diak</td><td>Philadelpia de Coninder</td><td></td></tr><tr><td>Ankerpad 4</td><td>11</td><td>Machtswaarde begraaf</td><td>Stichting Triskide</td><td></td></tr><tr><td>Bosjeplant 13</td><td>16</td><td>Machtswaarde begraaf</td><td>Stichting Philadelpia Zorg</td><td></td></tr><tr><td>Rozendijk 7</td><td>8</td><td>Machtswaarde begraaf</td><td>Stichting Philadelpia Zorg</td><td>3 woningen naast elkaar</td></tr><tr><td>Hartzenstraat 82</td><td>5</td><td>Machtswaarde begraaf</td><td>P1 groep</td><td></td></tr><tr><td></td><td>69</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>gereguleerde woningen in Engre</td><td>8</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Totaal woningen</td><td>61</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> 2017: 61 wooneenheden 2016: 62 wooneenheden 2015: 62 wooneenheden 2014: 62 wooneenheden	Wonenmethodes als 1 eenheid geregistreerd in Engre	Aantal (sh's)	Bron	Huurder	Opmerking	Pluizenweg 7	12	Machtswaarde begraaf	Stichting Triskide		Pluizenweg 10	5	Machtswaarde begraaf	Philadelpia de Coninder	- dagbestedingscentrum	Pluizenweg 10		dagbestedingscentrum	Diak	Philadelpia de Coninder	Pluizenweg 10	12	Diak	Philadelpia de Coninder		Ankerpad 4	11	Machtswaarde begraaf	Stichting Triskide		Bosjeplant 13	16	Machtswaarde begraaf	Stichting Philadelpia Zorg		Rozendijk 7	8	Machtswaarde begraaf	Stichting Philadelpia Zorg	3 woningen naast elkaar	Hartzenstraat 82	5	Machtswaarde begraaf	P1 groep			69				gereguleerde woningen in Engre	8				Totaal woningen	61				7
Wonenmethodes als 1 eenheid geregistreerd in Engre	Aantal (sh's)	Bron	Huurder	Opmerking																																																										
Pluizenweg 7	12	Machtswaarde begraaf	Stichting Triskide																																																											
Pluizenweg 10	5	Machtswaarde begraaf	Philadelpia de Coninder	- dagbestedingscentrum																																																										
Pluizenweg 10		dagbestedingscentrum	Diak	Philadelpia de Coninder																																																										
Pluizenweg 10	12	Diak	Philadelpia de Coninder																																																											
Ankerpad 4	11	Machtswaarde begraaf	Stichting Triskide																																																											
Bosjeplant 13	16	Machtswaarde begraaf	Stichting Philadelpia Zorg																																																											
Rozendijk 7	8	Machtswaarde begraaf	Stichting Philadelpia Zorg	3 woningen naast elkaar																																																										
Hartzenstraat 82	5	Machtswaarde begraaf	P1 groep																																																											
	69																																																													
gereguleerde woningen in Engre	8																																																													
Totaal woningen	61																																																													
Het risico van leegstand beperken en daar waar het kan dit vastgoed afstoten.	Klutenweg 3711 verkocht (2017)	7																																																												
Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking		7																																																												
	147 zorgeenheden 134 bijzondere aandachtsgroepen (begeleid wonen, fokus)																																																													
Maatschappelijk vastgoed	Vrouwencentrum Toon Hermanshuis 't Saalicon Mannencentrum Stieltjestraat	7																																																												
Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen		7																																																												
Omklapwoningen Mercatus is bereid woonruimte beschikbaar te stellen voor huisvesting van personen, die naar oordeel van de maatschappelijke organisaties in aanmerking komen voor deze vorm van begeleid wonen, waarbij het aantal is vastgesteld op maximaal 10 woningen per jaar. Maatschappelijke organisaties maken onderling uit aan wie van hen de woning wordt toegewezen.	2017: 3 omklapovereenkomst aangegaan, 10 omgeklapt. 2016: 9 omklapovereenkomsten aangegaan, 4 omgeklapt 2015: 6 omklapovereenkomsten aangegaan, 10 omgeklapt 2014: 13 omklapovereenkomsten aangegaan, 3 omgeklapt	7																																																												

Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Kwaliteit van woningen en woningbeheer		6,6
Prijskwaliteit verhouding		7
2017: NEN 2767 2016: NEN 2767 2015: Mercatus norm 2014: Mercatus norm	Onderhoud op basis van NEN conditiescores per strategie (in 2018 alle complexen gemeten)	n.t.b.
Gemiddelde reparatietaken per eenheid 2017: 1,75 2016: 1,75 2015: 1,25	2017: 1,59 (= 8% minder = 8) 2016: 1,44 (= 18% minder = 8) 2015: 1,6 (= 28% meer = 5 bij een opgave die 30% lager lag dan in de jaren 2016-2017) Het aantal reparatietaken liggen onder het gemiddelde per eenheid. Ondanks een voorraad dat deels bestaat uit oudere (einde levensduur) woningen zijn er niet heel veel reparatietaken.	7
Kwaliteit dienstverlening		5,7
Nieuwe huurder 2014-2017: A score aedes benchmark	2017: oordeel B, 7,5 2016: oordeel B, 7,4 2015: oordeel B 2014: oordeel B Resultaten 2016 op de verschillende onderdelen veroorzaakt door doorwerking reorganisatie, wijzigingen processen en verhoging van het gemiddelde resultaat waardoor we op B uit komen. 2017 significante verbetering tov 2016, maar net niet voldoende voor A score.	6
Reparatieverzoek 2014- 2017: A score aedes benchmark	2017: oordeel B, 7.8. 2016: oordeel B, 7.4. 2015: oordeel A 2014: oordeel A	6
Vertrekkende huurder 2014-2017: A score aedes benchmark	2017: oordeel B, 7.3. 2016: oordeel C, 6,7 2015: oordeel B, 2014: oordeel B	5

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																																			
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels		7,0																																			
2017: gem label B in 2020 (ei 1.25-1.4), fossielvrij in 2050 (missie & visie), gemiddeld EI 1.25 in 2020 (prestatieafspraken) 2016: gem label B in 2020 (ei 1.25 -1.4) (Aedes energieakkoord) 2015: Minimaal 3000 woningen minimaal C label in 2015 3090 werkplan 2014: Minimaal 3000 woningen minimaal C label in 2015 2848 werkplan	<table><tr><td></td><td></td><td>1-1-2016</td><td>31-12-2016</td><td>31-12-2017</td><td>30-3-2018</td><td>1-7-2018</td></tr><tr><td>EI afgemeld</td><td>(gemiddeld)</td><td>1,72</td><td>1,53</td><td>1,45</td><td>1,43</td><td>1,43</td></tr><tr><td>EI berekend/geschat (Pré-EI)</td><td>(gemiddeld)</td><td>1,67</td><td>1,51</td><td>1,43</td><td>1,43</td><td>1,41</td></tr><tr><td>Energielabel</td><td>(gemiddeld)</td><td>C</td><td>C</td><td>C</td><td>C</td><td>C</td></tr><tr><td>Aantal VHE</td><td></td><td>4574</td><td>4525</td><td>4573</td><td>4567</td><td>4587</td></tr></table> 2015: 3134 woningen gemiddeld C label 2014: 2848 woningen gemiddeld C label Gerealiseerd in 2015: 3134 woningen met label C (104%=7) Gerealiseerd in 2016 en 2017: op weg naar gemiddeld voor alle woningen label B (ei 1.25 -1.4) (= 2 x 7)			1-1-2016	31-12-2016	31-12-2017	30-3-2018	1-7-2018	EI afgemeld	(gemiddeld)	1,72	1,53	1,45	1,43	1,43	EI berekend/geschat (Pré-EI)	(gemiddeld)	1,67	1,51	1,43	1,43	1,41	Energielabel	(gemiddeld)	C	C	C	C	C	Aantal VHE		4574	4525	4573	4567	4587	7,0
		1-1-2016	31-12-2016	31-12-2017	30-3-2018	1-7-2018																															
EI afgemeld	(gemiddeld)	1,72	1,53	1,45	1,43	1,43																															
EI berekend/geschat (Pré-EI)	(gemiddeld)	1,67	1,51	1,43	1,43	1,41																															
Energielabel	(gemiddeld)	C	C	C	C	C																															
Aantal VHE		4574	4525	4573	4567	4587																															
Beleid uitvoering duurzaamheidsmaatregelen		7																																			
CO2 minder ten opzichte van 2008	20% minder uitstoot behaald in 2017	7																																			
	2017: 22 NOM-woningen opgeleverd, 55 woingen ingepakt, 32 woningen met dak- en gevelisolatie																																				

Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed		7,3
Nieuwbouw		6
2017: 84+24+4+8+6=126 (werkplan) 2016:- 2015:- 2014: 58 (werkplan 12 MF Ens, 33 app De Deel, 13 Bant) Totaal: 184	2017: Bant 6, Creil 10, Espel 5, 84 de Jura, Ens 8 (Baan) 2016: Ens (Bockholt 4, Baanhoek 5) 2015: 2014: Ens (Baan) Totaal: 132 Redenen voor verminderd resultaat: • Staken ontwikkeling stadshart gemeente • Bouwstop door economie en beeldvorming over corporatie • Weersomstandigheden • Flora en fauna • Onvoorzien asbest • Onvoldoende capaciteit in de bouw • Start met bewonersparticipatie (vertraagt)	6
Sloop, samenvoeging		6
2017: 17 2016: 44 2015: 128 2014: 18 Totaal: 207	2017: 17 2016: 93 2015: 12 2014: 14 Totaal: 138 Er is een sloop/bouwstop geweest in '14 en '15 , deels in afwachting van participatietrajecten (zie nieuwbouw)	6
Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)		10
2017: 2016: 54 (lange dreef, werkplan) + 13 (Rutten) 2015: 15 2014:- Totaal: 82	2017: 4 Creil, 50 woningen rivierenbuurt Emmeloord, koolzaadhof 2016: 13 Rutten, 5 Baanhoek Ens, 8 Bockholtstr Ens, 4 meute Creil, 54 Lange Dreef 2015: 2014: Totaal: 138	10
Maatschappelijk vastgoed		7
Zorgvastgoed	Vrouwencentrum Toon Hermanshuis 't Saalicon Mannencentrum Stieltjestraat	7

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Verkoop		7,4
Verkoop woningen 2017: 20 (werkplan) 2016: 20 (werkplan) 2015: 35 (werkplan) 2014: minimaal 30 (werkplan)	2017: 4 woningen, 56 garages, 1 woonboerderij = 7 2016: 16 = 7 2015: 32, 1 garage = 6 2014: 44 = 10 2016- 2017 : Doelstelling 20 niet gehaald ivm stilleggen verkoop om toestroom statushouders op te kunnen vangen.	7,5
Verkoopopbrengsten 2017: gemiddelde brutoverkoopprijs € 120.000 2016: gemiddelde brutoverkoopprijs € 120.000 2015: gemiddelde brutoverkoopprijs € 110.000 2014: gemiddelde brutoverkoopprijs € 110.000	2017: 120.000 (exclusief zorgboerderij)= 7 2016: 115.000 (115.000 van de 120.000 = 96% = 7) 2015: 120.000 (120.000 van de 110.000 = 109% = 8) 2014: 115.677 (115.677 van de 110.000 = 105% = 7) Resultaten gemiddelde van woningen en ander vastgoed.	7,3

Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten		6,7
Leefbaarheid		6
Uitgaven leefbaarheid 2017: 624.000 (154.000 vlgs categoriaal) 2016: 108.000 2015: 50.000 2014: 54.000	Resultaten 2017: 782.000 (functioneel, 350.000 vlgs categoriaal) (=125%) 2016: 272.000 (categoriaal) (=252%) 2015: 62.000 (categoriaal) (=124%) 2014: 39.000 (categoriaal) (=72%) In de leefbaarheidsuitgaven is een stijgende lijn zichtbaar, aansluitend op onze missie en visie. De grote sprong in budget van 2016 naar 2017 wordt veroorzaakt doordat dit het jaar is waarin ook personeelskosten toegerekend worden aan deze post. In de eerdere jaren bestaat deze post alleen uit uitgaven aan derde partijen. In de laatste 3 jaren wordt het budget ook overschreden. Dit wordt veroorzaakt door eenmalige uitgaven die niet in de begroting zijn opgenomen. Dit zijn eenmalige projecten waar Mercatus om een bijdrage wordt gevraagd en wanneer wij daarvan de toegevoegde waarde zien wordt dit toegezegd. Voorbeelden; Urkerflats en Lange Dreef tuinen. De leefbaarheidsuitgaven zijn hoger vanwege de bijdrage (gedurende 2 jaar) aan het convenant Behoud en Herstel Nagele van € 0,2 miljoen.	6 Uitgaande van het aantal woningen mag Mercatus ca. € 580.000 (125,= per woning) op jaarbasis besteden aan leefbaarheids-uitgaven. In prestatieafspraken is dat niet aangepast.
Wijk- en buurtbeheer		7
Participatietrajecten/ start ontwikkelstrategie 2017: Botenbuurt, Espel, Tollebeek, Luttelgeest 2016: centrumschil/kruidentbuurt 2015: Ens, Luttelgeest, Bant, Tollebeek, Marknesse, Creil 2014: Ens, Rutten, Bant (werkplan)	2017: centrumschil, Tollebeek, Espel, renovatie koolzaadhof, Urkerwegflats, Marknesse Hoogzijde, Luttelgeest 2016: centrumschil, Tollebeek, Espel, 2015: Ens, Rutten 2014: Ens, Rutten, Bant Tijdens de participatie trajecten worden tijdens gesprekken met de bewoners gesproken over de strategie over woningen binnen vastgestelde kaders.	7
Inzet wijkteam	Wijkteam en casemanager ingezet Vanaf 2015 zijn de wijkteams begonnen. Hun rol om is om de bewoner te verbinden met Mercatus, hierdoor zijn wij laagdrempelig en makkelijk te bereiken en vinden de bewoners ook steeds sneller.	7

<i>Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/Toelichting</i>
Aanpak overlast		7
2014: overlast verminderen met 10%, 0 meting in 2013: 20 klachten en 5 overlastsituaties per kwartaal.	2017: 126 overlastklachten, 2016: 171 klachten, 9 huurovk opgezegd ivm hennep, 1 ontruiming ivm hennep 2015: 130 klachten/overlast 2014: 156 klachten/overlast Door inzet wijkteam krijgen we in een eerder stadium overlast/klachten te horen of (kleine) ergenissen. De meldingen komen vroeger en vaker, waardoor de klachten (overlast en anderszins) stegen in 2015 en 2016 en zakken vanaf 2017.	7
Samenwerking Buurtbemiddeling	Gerealiseerd	7
Ontruiming 2017: geen ontruiming indien alleen gebaseerd op huurachterstand. 2014-2016: zo min mogelijk	2017 9, 3 geen echte ontruiming maar woning verlaten zonder opzegging. In aantal gevallen was overlast mede-aanleiding. 2016:11, 5 x (ook) sociale overlast, 1 ontruiming ivm hennep 2015:9, 3x (ook)sociale overlast 2014:18, 5 (ook) sociale overlast	7

Bijlage 7 Visitatieaanpak

1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascope is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

2. Opdracht

Mercatus heeft Pentascope de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

Opdrachtgever en opdrachtnemer

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Pentascopeweeegt is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Germa Reivers, voorzitter visitatiecommissie, Bert-Jan Karrenbeld en Mirjam Lamme, visitoratoren.

4. Visitatie aanpak

Pentascopeweeegt hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

Normen voor de maatschappelijke prestatie

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die

afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

Dialogen

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



Figuur Aanpak visitatieproces

Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Mercatus aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopeweeegt een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

Onderzoeksfase

- Mercatus heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, drie leden van de Raad van Commissarissen, de controller, de manager Finance, ICT en Ondersteuning, een wijkcoördinator en bouwkundig specialist.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 12 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 7 belanghebbenden van Mercatus gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouder en drie ambtenaren van de gemeente Noordoostpolder en drie vertegenwoordigers van Stichting Huurdersbelang Mercatus. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
 - huisvesting primaire doelgroep;
 - huisvesting bijzondere doelgroepen;
 - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
 - (des)investeringen in vastgoed;
 - kwaliteit van wijken en buurten;
 - tevredenheid over de relatie en communicatie;
 - tevredenheid over de invloed op het beleid van Mercatus.
- In een dialoog met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren vertegenwoordigers van huurdersorganisaties, zorg- en welzijnsorganisaties, de gemeente Noordoostpolder, aannemers, en een groenvoorzieningsbedrijf aanwezig.

Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Mercatus gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts). De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

Huisvesting primaire doelgroep	- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren. - Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

- | | |
|---|--|
| Kwaliteit woningen en woningbeheer | <ul style="list-style-type: none"> - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau. - Kwaliteit dienstverlening. - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen. |
| (Des)investeringen in vastgoed | <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwbouw - Sloop, samenvoeging - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) - Maatschappelijk vastgoed - Verkoop |
| Kwaliteit van wijken en buurten | <ul style="list-style-type: none"> - Leefbaarheid - Wijk- en buurt beheer - Aanpak overlast |

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Mercatus heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en de ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Mercatus naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

Bijlage 8 Wijze van beoordeling

De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Mercatus hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.