

Maatschappelijke visitatie



Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.
Het Witte Huis
1^e Hogeweg 198
3701 HL Zeist
info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

Rob van Oostveen, voorzitter
drs. Gérard B.J. van Onna MRE
mr. Leon J.M.G. Hulsebosch MRE, secretaris

Zeist, januari 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
DEEL 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestatie	8
A. Recensie	8
B. Scorekaart	11
C. Samenvatting Mercatus	11
DEEL 2: Toelichting op de beoordelingen	17
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 De opgaven in het werkgebied	17
1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven	19
1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities	24
2 Presteren volgens Belanghebbenden	25
2.1 De belanghebbenden van Mercatus	25
2.2 Presteren volgens Belanghebbenden	28
2.2.1 De maatschappelijke prestaties van de corporatie	28
2.2.2 De relatie en communicatie met de corporatie	30
2.2.3 De invloed op het beleid	30
2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden	30
2.4 Mening over imago, realisatie, proactiviteit en actualiteit	31
3. Presteren naar Vermogen	32
3.1 Financiële continuïteit	32
3.2 Doelmatigheid	35
3.3 Vermogensinzet	37
4. Governance	38
4.1 Besturing	39
4.1.1 Plan	39
4.1.2 Check	41
4.1.3 Act	43
4.2 Intern toezicht	44
4.2.1 Het functioneren van de Raad van Commissarissen	45
4.2.2 Toetsingskader	46
4.2.3 Toepassing Governancecode	47
4.3 Externe legitimering en verantwoording	49
4.3.1 Externe legitimatie	49
4.3.2 Openbare verantwoording	50

DEEL 3: Bijlagen	51
1. Gerealiseerde prestaties	51
2. Position paper	63
3. Bronnenlijst	68
4. Lijst van geïnterviewde en geënuquêteerde personen en belanghebbenden	72
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	73

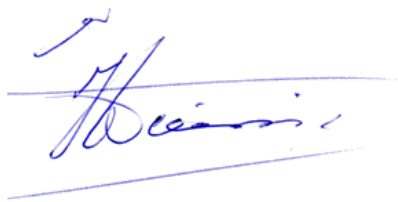
Voorwoord

Mercatus heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2010 tot en met 2013 uit te voeren. De visitatie vond plaats van oktober tot en met december 2014.

Een visitatie geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Door deze visitatie wordt informatie verstrekt over het presteren van de corporatie en wordt door de corporatie publieke verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid gedurende de visitatieperiode. Bovendien zijn de uitkomsten uit de vorige visitatie mede in de beoordeling betrokken.

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

Procorp hoopt dat het visitatierapport van Mercatus voldoende houvast biedt voor de corporatie zelf en haar belanghebbenden.



mr. Henk Wilbrink
voorzitter Procorp

Inleiding

Methodiek 5.0

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen. Deze perspectieven zijn: de externe opgaven en de ambities van de corporatie, de opvattingen van belanghebbenden en het presteren naar vermogen. Tot slot omvat de methodiek ook een oordeel over Governance: immers de kwaliteit van de besturing van het interne toezicht en de externe legitimatie van een en ander zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en op een integrale wijze beoordeeld door de visitatiecommissie in een recensie, die tevens aanwijzingen biedt voor het verbeteren van de corporatie in de toekomst

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Beoordeling vindt plaats in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder externe opgaven worden verstaan:

Alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken en/of in beleidsdocumenten van de lokale, regionale of landelijke overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- Huisvesting van de primaire doelgroep;
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van de woningen en woningbeheer;
- (Des-) investeringen in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten;
- Overige/andere prestaties.

Ambities

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

Presteren volgens Belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden. De belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers voor de mate waarin zij tevreden zijn over:

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

Daarnaast kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie kan verbeteren om aan hun verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per groep van belanghebbenden.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden en hoe zij die inzet op basis van een onderbouwde visie zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar de daaraan ten grondslag liggende visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, teneinde te kunnen beoordelen of de corporatie financieel in control is en haar vermogen maatschappelijk benut.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:

- De financiële continuïteit;
- De doelmatigheid;
- De vermogensinzet.

Governance

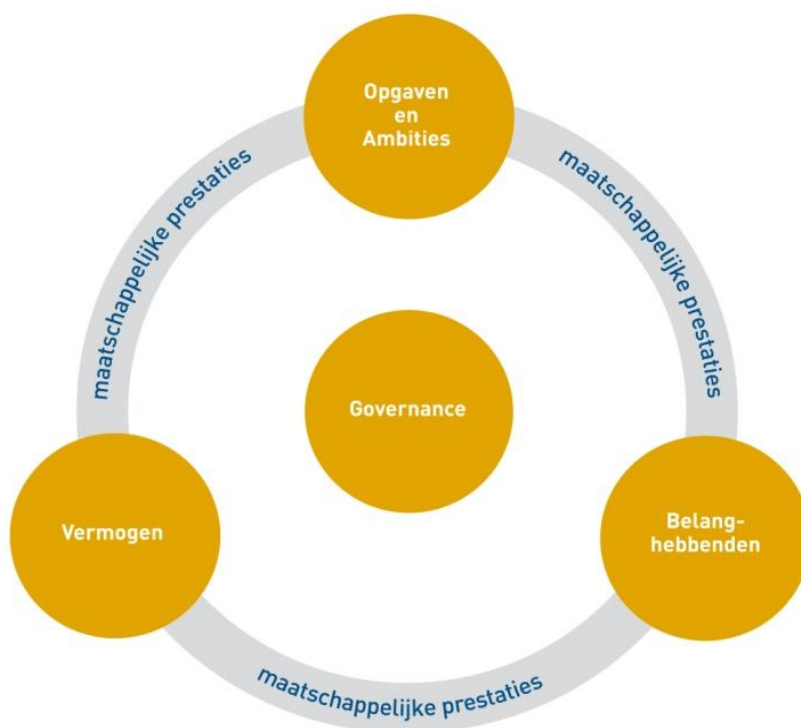
Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:

- De besturing;
- Het intern toezicht;
- De externe legitimering en verantwoording.

Als basis voor het intern toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode, Honoreringscode, Wet Normering Topinkomens en de Overlegwet. Bovendien beoordeelt de visitatiecommissie in het bijzonder hoe de governance verankerd is in de organisatie, hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

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



De meetschaal

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

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	meer dan +35%
9	Zeer goed	De prestaties overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende	De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%

De feitelijke prestaties worden gemeten in het licht van de opgaven volgens bovenstaande meetschaal, waarbij de afwijking ten opzichte van de opgaven bepalend is voor het cijfer.

De methodiek geeft de visitatiecommissie de ruimte om -behoudens het perspectief Presteren naar Opgaven- binnen gestelde kaders, plus- of minpunten te geven. Het ijkpunt hiervoor is een 6. Is het cijfer 6 of hoger, dan mag de commissie pluspunten geven. Is het cijfer lager dan 6 dan mag de commissie minpunten geven. Bovendien geldt voor de perspectieven, zonder die van de opgaven, de meetschaal zonder de kwantitatieve aanduidingen en afwijkingen.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen. In deel 1 zijn opgenomen:

- recensie;
- scorekaart;
- samenvatting;
- bestuurlijke reactie op de visitatie.

De recensie heeft een belangrijke functie in het visitatierapport. De recensie is het middel waarmee de visitatiecommissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie.

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

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance.

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

DEEL 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestatie

A. Recensie

Mercatus is een corporatie die zich zeer bewust is van zijn -toekomstige- rol als volkshuisvester in het werkgebied van de Noordoostpolder. Nauw wenst zij samen te werken met al haar belanghebbenden om zoals in het positionpaper, waarvoor verwezen wordt naar de bijlage 2, staat vermeld: *‘samen met hun, kennis en inzicht te verkrijgen om zo goed mogelijk vorm te kunnen geven aan het wonen en leven nu en in de toekomst’*. Daarvoor wil Mercatus een transparante positie innemen en streven naar *‘gemeenschappelijkheid in doelstellingen en resultaten’*.

Of Mercatus daarin de afgelopen vier jaar is geslaagd is onderwerp van dit visitatierapport. Zeker, Mercatus is een financieel solide en gezonde corporatie van een behoorlijk niveau gezien haar prestaties. De vraag is of het allemaal niet een tandje beter kan, mede gelet op de in het paper geformuleerde visie op 2015 en volgende jaren en de daaraan gerelateerde ambities. Is Mercatus en haar organisatie er klaar voor om die ambities waar te maken?

Dit visitatierapport geeft handvatten omdat te realiseren.

Maatschappelijke visitatie 2010

Uit de vorige visitatie, over de periode 2006-2009, blijkt dat Mercatus een score van 6,9 haalt. De toenmalige visitatiecommissie beschreef deze score als conform de norm. Toch heeft deze commissie een aantal punten beschreven waarop verbetering gewenst is.

Bij het onderwerp **Presteren naar Ambities en Doelen** wordt het volgende gemeld:

“Op basis van de door Mercatus geleverde prestaties is het oordeel voldoende (conform de norm) toegekend. Naast de feitelijke prestatie, neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in. Voor deze onderdelen kent PwC het oordeel onvoldoende (onder de norm) toe.”

Bij het **Presteren volgens Belanghebbenden** is het volgende aandachtspunt benoemd:

“Mercatus scoort het laagst op de thema’s ‘Inspraak, participatie en communicatie’ en ‘Verantwoording’.”

Tenslotte staat bij **Governance** de opmerking:

“Er is vastgesteld dat onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn.”

Tijdens de huidige visitatie heeft de visitatiecommissie gekeken naar de voortgang op deze punten en is tot de volgende conclusies gekomen:

Voor het onderdeel *“De wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert”*, ziet de commissie duidelijke verbeteringen en verdient Mercatus nu een waardering met het cijfer 7. De wijze waarop de uitvoering gecontroleerd wordt, krijgt Mercatus in deze visitatie het cijfer 6. Nog steeds zijn er op dit onderwerp verbeteringen mogelijk. Ook op het onderdeel bijsturen komt Mercatus niet hoger dan het cijfer 6.

De huidige waardering voor de onderdelen “*‘Inspraak, participatie en communicatie’ en ‘Verantwoording’*” variëren nogal. Op “inspraak en participatie” of “invloed op beleid”, zoals dat in de huidige visitatiemethodiek wordt genoemd, geven de huurders een 6,6. De gemeente geeft een 7,2 en de overige belanghebbenden een 7,5. Gemiddeld komt Mercatus daarmee op het cijfer van een 7,1. Hiermee scoort Mercatus op dit punt rond de norm, waarmee ook op dit punt verbetering is gerealiseerd.

Voor de toepassing van de Governancecode heeft Mercatus het echter minder goed gedaan dan uit de vorige visitatie naar voren kwam. Veel zaken moeten nog besproken en vastgesteld worden binnen de Raad van Commissarissen en veel zaken die op internet gepubliceerd moeten worden zijn of verouderd of niet aanwezig. Bij de commissie is de indruk ontstaan dat niet alleen de werkorganisatie, maar ook de Raad van Commissarissen vanuit haar toezichthoudende rol steken hebben laten vallen bij de toepassing van de Governancecode.

Resultaten visitatie 2010 - 2014

Bevlogenheid en klankbord

De commissie heeft vastgesteld dat de directeur-bestuurder van Mercatus een bevlogen persoon is die graag naar aanleiding van allerlei maatschappelijke, sociale en economische ontwikkelingen zichzelf ‘een spiegel’ voor houdt, om vervolgens de al of niet lange termijnconsequenties daarvan voor zijn corporatie in beeld brengt. De commissie is daarmee zeer content. Immers, aldus wordt in een vroeg stadium beoordeeld wat een en ander betekent voor de continuïteit, zowel financieel als economisch voor de volkshuisvestelijke positie van Mercatus en wat het betekent voor het uitoefenen van de klankbordfunctie die een Raad van Commissarissen dient te hebben, waarvan de commissie zich afvraagt of die functie voldoende wordt ingezet.

Relatiebeheerder: Een schot in de roos

De commissie vindt het getuigen van goed inzicht in het belanghebbendenmanagement om een relatiebeheerder aan te stellen. In de periode dat deze manager werkzaam is geweest, heeft dat voor Mercatus veel vruchten afgeworpen. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn zonder uitzondering zeer positief en tevreden over het relatiemanagement.

Raad van Commissarissen: ‘Let op u saeck’

De commissie heeft de indruk dat de raad geneigd is eerder formeel dan materieel de in de vergaderingen voorliggende problematiek, waar het betreft de niet-operationele zaken te toetsen met als gevolg dat de raad eerder als volger dan als toezichthouder moet worden beschouwd. De hier bedoelde formele benadering geldt overigens niet voor operationele zaken, zoals risicomanagement, transparantie in de jaarverslaglegging en dergelijke. Al deze zaken worden door de raad adequaat opgepakt en behandeld.”

SMART: zeker een goede start

De visitatiecommissie is van oordeel dat op het onderdeel *Governance* de raad, ook al betreffen het toekomstbespiegelingen, zou dienen te onderzoeken in hoeverre daarop beter vanuit haar toezichthoudende functie kan worden ingespeeld. Een meer kritische rol van de Raad houdt de bestuurder scherp en kan uiteindelijk leiden tot scherper en meer SMART gedefinieerde doelen, waarmee Mercatus zich nog beter kan positioneren binnen haar werkgebied. Alhoewel onderwerpen als imago, realisatie, proactiviteit en actualiteit positief beoordeeld worden door belanghebbenden, is het verschil in waardering tussen gemeente, huurders en overige belanghebbenden toch significant. Een meer heldere positionering, mede gedragen door de doelen meer SMART te formuleren, kan dit verschil in waardering door belanghebbenden kleiner maken en tot een beter score leiden.

Kapitein en zijn schip

De prestaties van Mercatus komen over het algemeen op of net iets onder de norm uit. De visitatiecommissie is van mening dat de medewerkers hun best doen om de zaken zo goed mogelijk

voor elkaar te krijgen. Het actuele sturingskader –de vastgestelde begrotingen, de frequente gesprekken met het managementteam, de ondernemingsraad en alle medewerkers en de nauwe betrokkenheid met betrekking tot de ontwikkeling van de ‘stip op de horizon’ van Mercatus- is om alle medewerkers, als één organisatie, aan dezelfde doelen te laten bijdragen. De kapitein heeft zijn schip, zo is de mening van de commissie zeker op koers.

Verbeterpunten

Governance

De commissie raadt Mercatus aan om de volledige en actuele governance-inrichting op haar website te plaatsen. Naleving van de Governancecode is geen formaliteit, maar moet ‘doorleefd’ worden. Afwijkingen van de code dienen beargumenteerd in het jaarverslag te worden opgenomen en ook separaat op de website worden geplaatst. Veel verouderde documenten vernieuwen en ontbrekende documenten alsnog opstellen.

Financiën

De planning- en controlcyclus is de afgelopen jaren aanmerkelijk verbeterd door het opstellen van fasedocumenten waardoor beter gestuurd kan worden op rendementseisen die aan investeringen gesteld worden. Het vaststellen van financiële beleidskaders, het werken met een geactualiseerd treasurystatuut en jaarlijkse planning en verantwoordingsrapportages hebben daartoe zeker bijgedragen. Met betrekking tot het onderwerp Plan Do Check en Act meent de commissie dat verbeteringen aangebracht kunnen worden door bijvoorbeeld te werken met een Balanced Scorecard, waarin in ‘één oogopslag’ duidelijk wordt hoe Mercatus scoort op de belangrijkste velden. Mercatus heeft nog een slag te maken daar waar het gaat om een integrale vastgoedaansturing. Dit kan inzichtelijk gemaakt worden door kaderstellende programma’s vast te stellen, gekoppeld aan meerjarenoverzichten naar functies, doelen, resultaten, verkenningen en andere activiteiten uit te voeren op technisch, financieel, vastgoedgerelateerd en ruimtelijk gebied.

Energiebeleid

Het huidige energiebeleid van Mercatus is erop gericht om de woningen naar label C te brengen, zoals in het convenant uit 2008 is afgesproken. Hiermee zit Mercatus op schema. De huidige landelijke opgave uit 2012, om in 2020 gemiddeld uit te komen op een gemiddelde energie-index van 1,25 (label B), zal echter, zonder wijziging van het beleid, niet gehaald worden. De commissie raadt Mercatus aan om dit beleid op korte termijn zodanig bij te stellen dat de landelijke opgave gerealiseerd kan worden.

Onderhoudsbeleid

Mercatus stelt dat het belangrijkste kenmerk van een objectieve en uniformerende inspectiemethode de controleerbaarheid is. Dit is echter niet het geval. Het doel van de NEN 2767 is het objectiveren van de onderhoudsbehoefte en daarmee sturing vanuit strategie mogelijk te maken in plaats van uit techniek.

De commissie ziet het invoeren van een volledige conditiemeting volgens de NEN 2767 en het beleidsmatig bepalen van het gewenste conditieniveau van de woningen als een belangrijke stap om ‘in control’ komen met betrekking tot de onderhoudscondities van het woningbezit en als middel voor bewoners en gemeente om invloed op dit beleid uit te kunnen oefenen.

Samenvattend

Hierboven zijn een aantal voorstellen tot verbetering genoemd naar aanleiding van de uitkomsten van het visitatieonderzoek. De hierboven gegeven opsomming is niet uitputtend. Al die onderwerpen staan niet los van elkaar. Een en ander hangt met elkaar samen en zal dan ook in de context van dit visitatierapport dienen te worden gelezen en beoordeeld.

B. Scorekaart

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

C. Samenvatting Mercatus

Profiel

Mercatus is een woningcorporatie in de gemeente Noordoostpolder en actief in Emmeloord en in de tien dorpen van Noordoostpolder. Lokale verankering blijkt uit het feit dat Mercatus -en haar rechtsvoorgangers- bijna een halve eeuw bestaat. Mercatus heeft per ultimo 2013 4.925 woningen in bezit. Belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeente, de huurders en zorg- en welzijnsinstellingen.

De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen, dat uit vijf leden bestaat waarvan twee leden op voordracht van de huurdersorganisatie. Bij Mercatus waren ultimo 2013 58 medewerkers in dienst. Het aantal formatieplaatsen bedroeg eind 2013 52,6 fte's.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CiP 2013) plaatst Mercatus in referentieregio Rg 46 *Flevoland* in de referentiegroep Rf 06 *Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen*. Als Mercatus in dit rapport wordt vergeleken, is dit met de referentiegroep.

Het woningbezit van Mercatus bestaat voor 76,9% uit *Eengezinswoningen* en ligt aanmerkelijk hoger dan de referentiegroep (58,2%) en het landelijk gemiddelde (42,4%). De corporatie heeft geen *Hoogbouw* in de portefeuille. Mercatus scoort bij *Meergezinswoningen zonder lift t/m 4 lagen* met 10,9% aanzienlijk lager dan de referentiegroep (21,6%) en het landelijk gemiddelde. Voor de *Meergezinswoningen met lift* scoort Mercatus met 9,4% lager dan de referentiegroep met 13,3%, en lager dan het landelijk gemiddelde.

Woningbezit Mercatus

Type woningen in %	Mercatus	Rg 46	Landelijk
<i>Eengezinswoningen</i>	76,9	58,2	42,4
<i>Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen</i>	10,9	21,6	26,2
<i>Meergezinsetagebouw met lift</i>	9,4	13,3	14,1
<i>Hoogbouw</i>	0,0	3,1	11,5
<i>Onzelfstandige overige wooneenheden</i>	2,8	3,8	5,8

De woningvoorraad van Mercatus volgens het CFV (CiP 2013)

<i>Goedkoop</i>	17,5%
<i>Betaalbaar</i>	77,3%
<i>Dure woningen < huurtoeslaggrens</i>	4,9%
<i>Dure woningen > huurtoeslaggrens</i>	0,4%
Totaal	100%

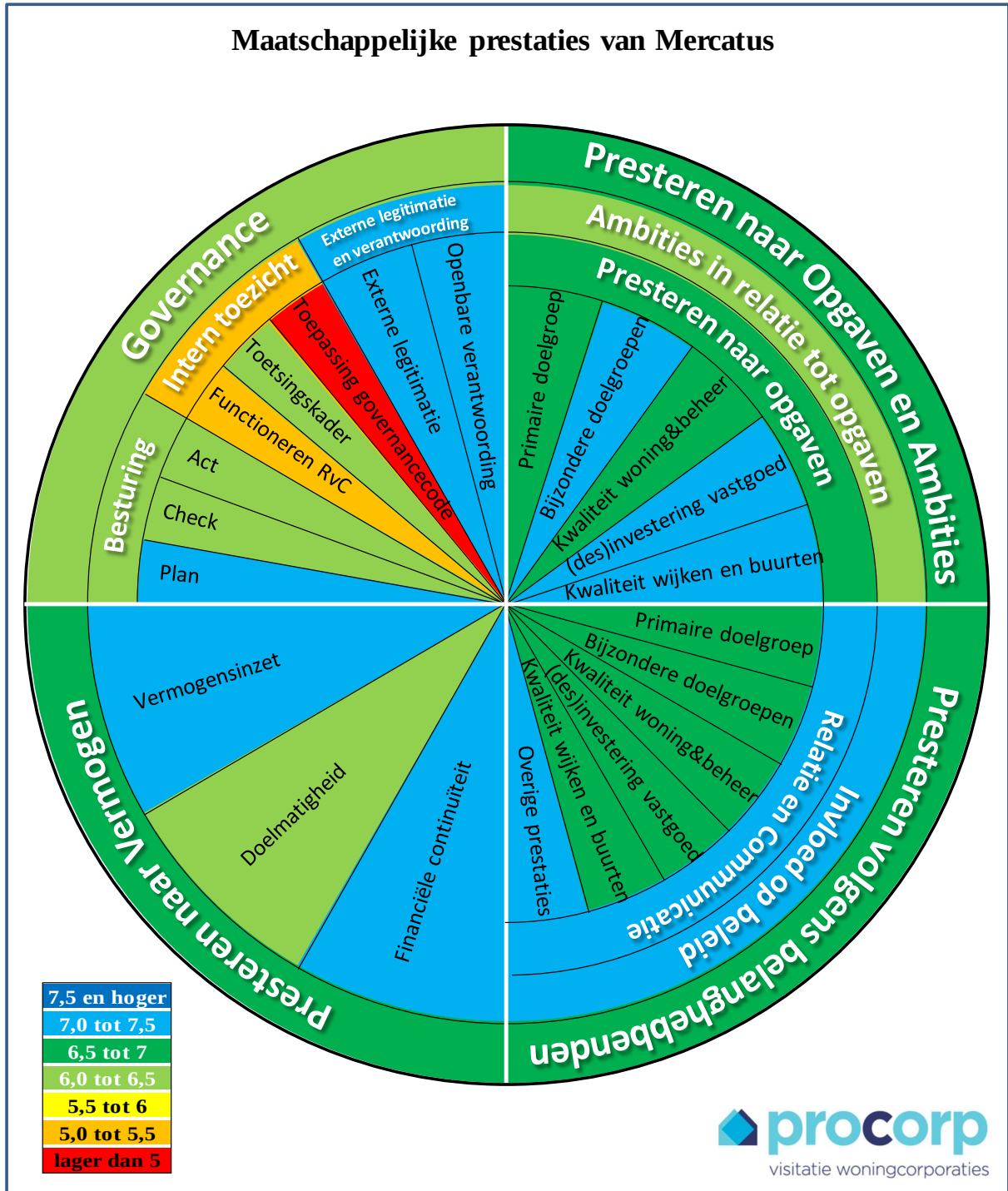
Overzicht puntprijzen CiP 2013	Corporatie	Referentie	Landelijk
<i>Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) DAEB</i>	3,06	2,86	3,12
<i>Gemiddelde puntprijs huurwoningen (x € 1) niet DAEB</i>	3,47	3,82	4,30

Werkgebied

De vereniging heeft als werkgebied de gemeente Noordoostpolder, gelegen in de provincie Flevoland. Er zijn naast Emmeloord, tien dorpen in de gemeente: Marknesse, Ens, Tollebeek, Luttelgeest, Nagele, Rutten, Creil, Kraggenburg, Espel, en Bant. De gemeente telt 46.460 inwoners per 1 mei 2014 (bron: CBS). Qua landoppervlakte is Noordoostpolder de grootste gemeente van Nederland.

Beoordeling

De maatschappelijke visitatie over de periode 2010 tot en met 2013 levert Mercatus de volgende beoordelingen op:



Totale beoordeling	
<i>Perspectief</i>	
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,7
Presteren volgens Belanghebbenden	7,0
Presteren naar Vermogen	6,7
Governance	6,1

De commissie komt tot de conclusie dat Mercatus op alle prestatieperspectieven voldoende tot ruim voldoende presteert.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities met een 6,7.

Mercatus scoort voldoende tot ruim voldoende op de opgaven waar de corporatie voor staat in de Noordoostpolder. Het aanbod van sociale huurwoningen is ruim voldoende en de woningen worden goed toegewezen aan de doelgroep. De keuzevrijheid van de doelgroepen is goed te noemen. Zowel het woningaanbodstelsel van Woningnet als de onderverdeling van het woningbezit in een prijs-georiënteerd segment als een kwaliteitsgeoriënteerde segment dragen bij aan de keuzevrijheid van de bewoners.

De gemeente en Mercatus onderzoeken mogelijkheden van gegevensuitwisseling om woonfraude tegen te gaan, maar woonfraude komt niet veel voor in de Noordoostpolder.

De huren die Mercatus vraagt, liggen op het niveau van vergelijkbare corporaties. Bij het terugdringen van de overige woonlasten tracht Mercatus ook de bewoners meer energiebewust te maken door bij een nieuwe verhuring een op maat gemaakte woonlastenberekening op te stellen. Voor zittende huurders zijn investeringen van Mercatus in energiebesparende maatregelen gratis.

Voor ouderen met een specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte zet Mercatus zich ruim voldoende in. Ruim 21% van het woningbezit is geschikt voor ouderen en gehandicapten. Ook voor mensen met een lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke beperking zet Mercatus zich ruim voldoende in. Met verschillende zorginstellingen werkt Mercatus samen in het gecombineerd aanbieden van wonen en zorg. Totaal heeft Mercatus 121 eenheden (woningen, ruimtes voor dagbesteding e.d.) verhuurd aan zorginstellingen.

In verhouding tot de kwaliteit van de woningen, ligt de huurprijs iets boven het gemiddelde van vergelijkbare corporaties, maar scoort Mercatus wel voldoende. De conditie van de onderhoudstoestand van de woningen is bij Mercatus niet te toetsen door de commissie. Er is geen beleid op de onderhoudsconditie geformuleerd en er is geen objectieve meting. Met de investeringen in energiebesparende maatregelen ligt Mercatus op schema en loopt Mercatus in de pas met de corporaties in Nederland.

De kwaliteit van dienstverlening wordt, volgens metingen van het KWH, door de klanten gewaardeerd met een 7,65.

Met investeringen in nieuwbouw en kwaliteitsverbetering van de woningen komt Mercatus de afspraken met de gemeente ruim voldoende na. Het eigen Strategisch Voorraadbeleid (SVB) geeft richting aan de investeringen. In het SVB worden de marktontwikkelingen meegenomen. De afgelopen periode heeft Mercatus gemiddeld 50 woningen per jaar verkocht. De opbrengsten van deze verkopen dienen hoofdzakelijk ter dekking van investeringen in nieuwbouw.

De inzet van Mercatus en de het nakomen van de afspraken met de gemeente op leefbaarheid zijn ruim voldoende. Met het Integraal Gebiedsgericht Werken zet Mercatus, samen met politie, Carrefour en gemeente zich in voor:

- Verbeteren van het sociale en fysieke woon- en leefklimaat in de dorpen en wijken.
- Verbeteren van de relatie van de inwoners van Noordoostpolder met de IGW partners.
- Stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van inwoners.

Veel projecten in de wijken en buurten worden, gefaciliteerd door Mercatus, door bewoners zelf opgezet en uitgevoerd. In de aanpak van overlast is Mercatus zeer actief. De resultaten van deze aanpak zijn ruim voldoende.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen Mercatus met een 7,0.

Zij tonen zich tevreden over de maatschappelijke prestaties van Mercatus. Er zijn wel een aantal kleine accentverschillen. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn positiever in hun oordeel dan de huurders en gemeente. De gemeente is van oordeel dat de *Huisvesting van de primaire doelgroep* meer aandacht verdient. De huurders zijn op de onderdelen *Investerings in vastgoed* en *Kwaliteit van wijken en buurten* wat minder te spreken. De communicatie wordt door de belanghebbenden zeer gewaardeerd, waarbij de zorg- en welzijnsinstellingen de hoogste score geven. De huurders zouden graag wat meer en eerder invloed op het beleid hebben.

De belanghebbenden geven Mercatus de volgende adviezen mee:

- Gebruik je partners om beleid te bepalen;
- Meer lef tonen - meer ondernemen – meer initiatief nemen;
- Huurders willen over beleid vanaf het begin meedenken;
- Vasthouden aan de ingezette koers.

Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert het onderdeel Presteren naar Vermogen met een 6,7.

Mercatus verantwoordt haar vermogenspositie op een duidelijke en onderbouwde wijze in haar financiële jaarstukken. Op het onderdeel financiële continuïteit waardeert de commissie de actieve wijze waarop Mercatus de financiële kengetallen monitort en periodiek actualisaties doorvoert in haar scenario's en doelstellingen. Het besef dat de maatschappelijke doelstellingen en activiteiten van Mercatus moeten passen binnen de gestelde financiële kaders, is gemeengoed binnen de corporatie.

Mercatus voert volgens de commissie een verantwoord beleid, waarbij concreet gestuurd wordt op de financiële kengetallen, die lopende de visitatieperiode geactualiseerd zijn. Mercatus is blijven investeren in de kwaliteit van haar woningen en het verduurzamen van het woningbezit. De vermogensinzet is op orde. De commissie heeft op basis van de verstrekte cijfers, begrotingen en visitatiegesprekken kunnen vaststellen dat Mercatus haar vermogen naar behoren en doelmatig heeft ingezet. De commissie waardeert de actieve en adequate wijze waarop Mercatus omgaat met het sturen, bijsturen en optimaliseren van het corporatievermogen.

Governance

De commissie waardeert het perspectief Governance met een 6,1.

De kwaliteit van de besturing is voldoende. Mercatus heeft gedurende de visitatieperiode haar missie, visie en doelen periodiek geactualiseerd en in de organisatie verankerd. Het monitorings- en rapportagesysteem had naar de mening van de visitatiecommissie effectiever ingericht kunnen worden. De monitoring (Check) en de bijsturing (Act) zijn voldoende maar mogen proactiever zijn. De kwaliteit van het interne toezicht is niet voldoende. De rollen toezichthouder, werkgever en klankbord van de Raad van Commissarissen dienen volgens de commissie beter ontwikkeld te worden. Het

toetsingskader is voldoende ingericht. De toepassing van de Governancecode kan veel beter. Hier kunnen volgens de commissie nog veel slagen worden gemaakt. Mercatus weet zich goed extern te legitimeren door de actieve wijze waarop zij met haar belanghebbenden communiceert. Een succes is de relatiemanager voor de zorg- en welzijnsinstellingen gebleken. De openbare verantwoording is in haar presentatie helder en duidelijk en zeer toegankelijk voor de belanghebbenden.

DEEL 2: Toelichting op de beoordelingen

1 Presteren naar Opgaven en Ambities

1.1 De opgaven in het werkgebied



In 2011 heeft de gemeente Noordoostpolder ervoor gekozen een nieuwe woonvisie op te stellen, vanwege de snel veranderde sociaaleconomische, maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. Deze Woonvisie 2.0 is uiteindelijk in april 2013 verschenen. Een andere aanleiding voor de nieuwe woonvisie is dat de gemeente zich steeds meer realiseert, dat haar inwoners een zekere leeftijd bereiken, die verandering en renovatie van het woningbezit noodzakelijk maakt. De belangrijkste beleidskeuzen zijn samengevat onder drie noemers:

- Het binden van bewoners;
- Kwaliteit boven kwantiteit;
- Vernieuwen van binnenuit.

In 2011 werden met Mercatus prestatieafspraken gemaakt als tussenstap naar meer strategische geïndiceerde afspraken tussen de gemeente en Mercatus. Het resultaat daarvan zijn de prestatieafspraken 2013 tot en met 2022. De gemeente licht een en ander toe door erop te wijzen dat deze prestatieafspraken pas in 2013 konden worden vastgelegd, vanwege grote onzekerheden als gevolg van de economische crisis, de stagnaties op de woningmarkt, de Vestiaheffing en het Regeerakkoord. Bezuinigingen, het maken van keuzes, het opnieuw doorrekenen van soms nog onduidelijke overheidsmaatregelen maakten het voor Mercatus de afgelopen tijd moeilijk om jegens de gemeente toezeggingen te doen over investeringen.

De prestatieafspraken zijn gemaakt over de volgende beleidsthema's:

- Vernieuwingsgebieden;
- Samenwerking;
- Woningbouwprogramma;
- Duurzaamheid;
- Specifieke doelgroepen;
- Leefbaarheid;
- Financiën;
- Communicatie.

In de volgende paragrafen zijn deze afspraken geordend naar de verschillende prestatievelden van de visitatiemethodiek.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Vraag en aanbod

In 2011 werd het tweejaarlijks actualiseren van de benodigde kernvoorraad afgesproken. In 2011 is dit meegenomen in het woningbehoefte- en wensenonderzoek. De gemeente en Mercatus hebben in 2013 afgesproken de discrepantie tussen wens, aanbod en werkelijk gedrag te monitoren voor jongeren (18-23 jaar en 23-30 jaar) en senioren van 56 jaar en ouder, om vervolgens deze discrepantie te verkleinen door actieve communicatie over het spanningsveld tussen wens, aanbod en werkelijk gedrag en, binnen het redelijke, maatregelen toe te passen in het woningaanbod.

Woonfraude

Gemeente en Mercatus hebben gezamenlijk beleid ingezet om nut en noodzaak vast te stellen en de mogelijkheden te onderzoeken voor het uitwisselen van gegevens om woonfraude tegen te gaan.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Algemeen

Het hebben van voldoende passende huisvesting.

WMO

Vanaf januari 2013 is de overeenkomst woonvoorzieningen WMO van toepassing.

Statushouders

Mercatus heeft een inspanningsverplichting om te voorzien in voldoende huisvesting voor statushouders om tenminste aan de opgelegde taakstelling van het Rijk te voldoen.

Standplaatsen

De gemeente heeft de wens uitgesproken de verhuur van standplaatsen in het verhuurproces van Mercatus op te nemen. Mercatus ziet op dit moment een overname van de standplaatsen niet als een bijdrage aan de sociale volkshuisvesting. Gemeente Noordoostpolder en Mercatus gaan desalniettemin de mogelijkheden onderzoeken hoe met het standplaatsenvraagstuk om te gaan.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Energie

In 2013 heeft 44% van de woningvoorraad van Mercatus een energielabel A, B of C.

In 2021 zal dit 86% zijn.

(Des)investeringen in vastgoed

Vernieuwingsgebieden

De doelstelling voor 2022 is om in Emmeloord en de dorpen van Noordoostpolder vraag en aanbod kwalitatief en kwantitatief op elkaar af te stemmen. Daarvoor zijn de vernieuwingsgebieden in Emmeloord en de dorpen aangewezen en zijn deze voorzien van prioriteiten. In 2013 zijn gemeente en Mercatus gestart met het opstellen van ontwikkelperspectieven voor de deelgebieden.

Woningbouwprogramma

De groei van het aantal woningen volgt de natuurlijke vraag binnen de gemeente. Gemeente en Mercatus monitoren jaarlijks vraag en aanbod van de woningmarkt.

Verhouding koop en huur

In vernieuwingsgebieden zal op herstructureringslocaties gemiddeld 75% van het aantal gesloopte woningen worden teruggebouwd, waarvan gemiddeld 1/3 in de huur en 2/3 in de koop.

Senioren

Nieuwbouw zal zoveel mogelijk levensloopgeschikt worden uitgevoerd.

Duurzaamheid

Vanaf 2020 worden in de Noordoostpolder nieuwbouwprojecten energie-neutraal gerealiseerd.

*Kwaliteit van wijken en buurten***Leefbaarheid**

Mercatus en gemeente Noordoostpolder hebben afzonderlijke maar ook gedeelde verantwoordelijkheden op het vlak van leefbaarheid. Het doel is beleid in te zetten gericht op het nemen en vergroten van de eigen verantwoordelijkheid van inwoners. Mercatus en de gemeente stemmen jaarlijks de gezamenlijke aandachtgebieden af op het vlak van de sociale betrokkenheid & participatie en voorzieningen.

1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven

*Huisvesting van de primaire doelgroep****De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,9.***

Mercatus voldoet aan de opgave voor de huisvesting van de primaire doelgroep. Vraag en aanbod worden op elkaar afgestemd door de resultaten van marktonderzoeken naar de woonbehoefte en woonwensen van de doelgroepen te vertalen naar maatregelen in het strategisch voorraadbeleid. Het strategisch voorraadbeleid is sturend voor de ingrepen in het woningbezit, zoals woningverbetering, sloop/nieuwbouw en verkoop. Ten opzichte van de vraag en de afspraken hierover met de gemeente, heeft de kernvoorraad een overmaat van 500 woningen. Uit het strategisch voorraadbeleid blijkt dat de kernvoorraad met 15% kan afnemen. Waarvan 12% in Emmeloord en 20% in de overige kernen. En 10 tot 15 woningen kunnen per jaar naar het duurdere segment worden gebracht.

Mercatus houdt zich aan de regelgeving over de toewijzing van woningen en aan de afspraken met de gemeente over het opsporen en tegengaan van woonfraude. Mercatus hanteert een open en eerlijk woonruimteverdeelsysteem. Opvallend is de geboden keuzevrijheid van doelgroepen. Klanten van Mercatus kunnen kiezen uit twee segmenten: prijs-georiënteerd of kwaliteit-georiënteerd. In het kwaliteitsgeoriënteerde segment kan de klant tegen betaling extra toevoegingen aan de woning doen bovenop de basiskwaliteit.

Mercatus heeft voldoende passende huisvesting zoals blijkt uit de wachttijd. Alhoewel deze de laatste jaren iets oploopt, is de gemiddelde wachttijd voor een actief woningzoekende relatief laag, namelijk 1½ jaar. Op het gebied van specifieke doelgroepen zoals starters, jongeren of statushouders rapporteert niet over deze afspraken. De commissie heeft bij de huisvesting van statushouders geen gegevens over de taakstelling en de huisvesting aangetroffen. Ook de afspraak met de gemeente over het in 2013 monitoren van de discrepantie tussen wens, aanbod en werkelijk gedrag van jongeren (18-23 jaar en 23-30 jaar) en senioren (> 55 jaar) zijn geen gegevens aangetroffen.

De huurderiving bij Mercatus is wat hoger dan die van de referentiegroep volgens de cijfers van het CFV. Ook bij de aanpak van huurachterstanden en de afspraak om het aantal ontruiming van wege huurachterstanden te verminderen, presteert Mercatus onder de maat. In plaats van de afgesproken afname van het aantal huisuitzettingen is dit aantal toegenomen van 14 in 2010 naar 18 in 2013.

Mercatus houdt goed rekening met de betaalbaarheid van de woningen voor de doelgroep. Het al eerder gemelde onderscheid in een prijsgeoriënteerd segment en een kwaliteitgeoriënteerd segment legt hiervoor aan de basis. Woningen in het prijsgeoriënteerde segment (circa 20%) van de woningen hebben een huurprijs van maximaal € 450 (prijspeil 2013).

Voor het beperken van de overige woonlasten heeft Mercatus een zeer goede prestatie geleverd. Het aanbrengen van energiebesparende maatregelen wordt door Mercatus voor de zittende huurders zonder huurverhoging uitgevoerd. Voor nieuwe huurders stelt Mercatus een maatwerk woonlastenberekening op.

Huisvesting van bijzonder doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0

Mercatus levert de afgesproken prestaties voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De toename van het aantal levensloopgeschikte woningen verloopt volgens planning. Om inzicht te krijgen in de werkelijke behoefte aan passende huisvesting van senioren heeft Mercatus een marktonderzoek uit laten voeren. Ook hiermee wordt voldaan aan de vigerende afspraken..

Mercatus heeft ruim 120 wooneenheden voor mensen met een lichamelijke, psychiatrische of verstandelijk beperking. De behoefte aan deze huisvesting is geïnventariseerd en vertaald naar maatregelen in het strategisch voorraadbeleid. Het overnemen van standplaatsen van de gemeente ziet Mercatus op dit moment niet als een bijdrage aan de volkshuisvestingstaakstelling.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5

Mercatus heeft de basiskwaliteit van de woningen vastgesteld voor zowel het prijsgeoriënteerde als het kwaliteitgeoriënteerde segment. Deze basiskwaliteit is gericht op de uitrusting van de woningen. Er is geen beleid ontwikkeld om de gewenste condities van deze uitrusting adequaat in beeld te krijgen. Er is geen inventarisatie van de basiskwaliteit aangetroffen. Aangezien pas bij mutatie een woning op het niveau van de basiskwaliteit wordt gebracht, is het huidig aantal woningen dat voldoet aan de basiskwaliteit niet te toetsen.

De huren van de sociale woningvoorraad liggen, afgezet tegen de woningwaardering, ruim 5% hoger dan die van de referentiegroep. Daarmee is de prijs-kwaliteitverhouding van de woningen slechter dan die van de referentiegroep.

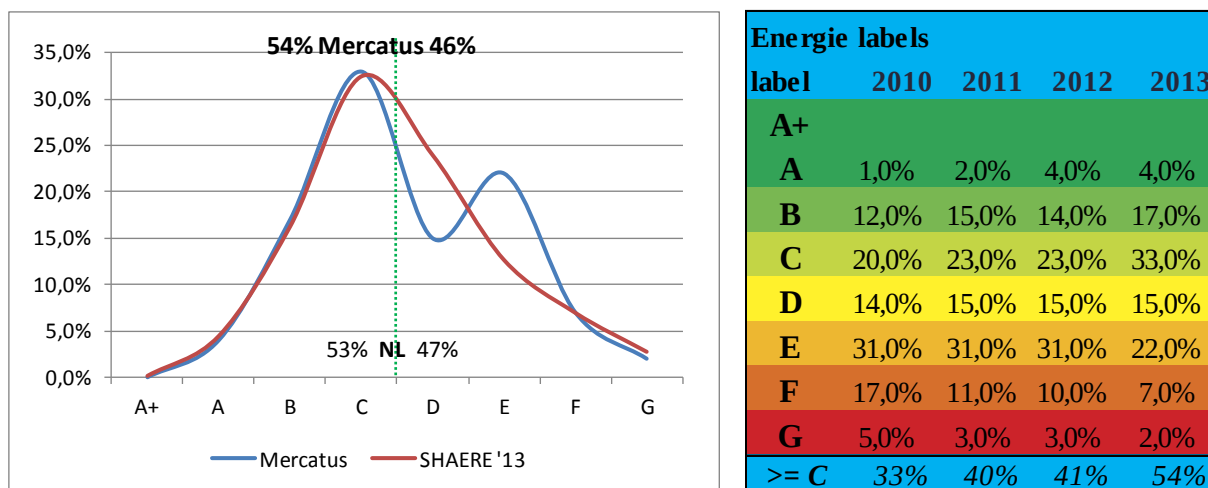
Mercatus heeft de conditiemeting (NEN 2767) gedeeltelijk ingevoerd. Het doel van de NEN 2767 is het objectiveren van de onderhoudsbehoefte, derhalve ook het elimineren van de opnameverschillen per inspecteur. Mercatus stelt dat het belangrijkste kenmerk van een objectieve en uniformerende inspectiemethode de controleerbaarheid is. Door het beperkte gebruik van de conditiemeting wordt echter de objectiviteit losgelaten en wordt het onderhoud alleen vanuit de techniek gestuurd en niet vanuit een beleidsmatig vastgesteld doel. Mercatus heeft geen beleid op de gewenste conditie van het bezit. De gelijkheid van het onderhoudsniveau voor alle huurders is niet te toetsen. Door het ontbreken van een objectieve conditiemeting en het ontbreken van een beleidsmatig vast te stellen conditieniveau is het niet mogelijk om met de gemeente of de huurders afspraken te maken over het gewenste conditieniveau van de woningen.

De commissie ziet het invoeren van een volledige conditiemeting volgens de NEN 2767 en het beleidsmatig bepalen van het gewenste conditieniveau van de woningen als een belangrijke stap om 'in control' te komen met de onderhoudscondities van het woningbezit en om als middel voor bewoners en gemeente om invloed op dit beleid te kunnen oefenen.

De differentiatie van het bezit komt volgens het SVB redelijk overeen met de vraag. Het uitrustingsniveau van de woningen kan, voor het kwaliteitsgestuurd segment, middels het 'Klantgestuurd Binnen Onderhoud' (KGBO) door de klant beïnvloed worden.

Mercatus staat in de Prestatie-index KWH Huurlabel 2013 met een score van 7,65 op de 54^e plaats van de 143 aangesloten corporaties. Hiermee is de kwaliteit van dienstverlening ruim voldoende.

Op energiebesparing loopt Mercatus is de pas met de andere corporaties in Nederland.



Eind 2013 heeft Mercatus bijna 2.600 woningen met een energielabel C of hoger. Als Mercatus in dit tempo doorgaat, wordt de afspraak met de gemeente om 3.000 woningen op label C te brengen in 2015 zeker nagekomen. Ook de doelstelling om de CO² uitstoot met 20% te verminderen wordt gehaald. Het huidige beleid van Mercatus is erop gericht om 3.000 woningen naar label C te brengen. De landelijke opgave, om in 2020 gemiddeld uit te komen op een gemiddelde energie-index van 1,25 (label B), zal echter zonder wijziging van het beleid, niet gehaald worden.

De commissie raadt Mercatus aan om dit beleid op korte termijn zodanig bij te stellen dat de landelijke opgave gerealiseerd kan worden.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0

De ontwikkeling van de woningportefeuille wordt gestuurd vanuit het strategisch vastgoedbeleid, dat op zijn beurt weer wordt gevoerd door de uitkomsten van het onderzoek naar woningbehoefte en woonwensen. De afgelopen jaren heeft Mercatus, conform de afspraken met de gemeente over het tweejaarlijks actualiseren van de benodigde kernvoorraad, de volgende onderzoeken uit laten voeren:

- o 2011: Woningmarktonderzoek Noordoostpolder;
- o 2012: SVB 2012, met onder ander de woningvraag per doelgroep en wonen met zorg;
- o 2014: Woonwensen en verhuisgedrag van senioren (55 – 70 jarigen).

Gedurende de visitatieperiode heeft Mercatus 142 huurwoningen gebouwd, waarvan een groot deel zorgappartementen. Maar ook heeft Mercatus nultreden-woningen en woningen voor senioren en jongeren gerealiseerd. De nieuwbouwwoningen worden zoveel mogelijk levensloopgeschikt gemaakt.

De meeste woningverbeteringen worden uitgevoerd in het kader van het energiebeleid en betreffen isolatiemaatregelen, zoals het isoleren van daken en spouwmuren en het aanbrengen van isolerend glas. Met deze maatregelen wordt het energielabel C bereikt.

In de periode 2010 tot en met 2013 heeft Mercatus 197 woningen verkocht. Sinds 2012 zijn 15 woningen verkocht met een starterslening en 49 woningen met een woonduurkorting. De woonduurkorting is een korting die zittende bewoners krijgen bij aankoop van de eigen woning op basis van het aantal jaren dat ze de woning gehuurd hebben. De kortingen lopen op van 4% tot 7,5%.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0

De gemeente en Mercatus hebben afgesproken om dorps- en wijkvisies op te stellen met daarin concrete actieplannen voor de verbetering van ondermeer de leefbaarheid. De gemeente heeft hierbij de regie genomen.

Het IGW (Integraal Gebiedsgericht Werken) is een samenwerkingsverband tussen Politie, Carrefour, de gemeente en Mercatus en richt zich op de leefbaarheid in wijken en dorpen. Het doel van IGW is het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en dorpen door korte communicatielijnen te hanteren in samenwerking met de vier partijen en de bewoners zelf:

- Verbeteren van het sociale en fysieke woon- en leefklimaat in de dorpen en wijken.
- Verbeteren van de relatie van de inwoners van Noordoostpolder met de IGW partners.
- Stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van inwoners.

Mercatus stelt conform de afspraken een bedrag van € 45.000 beschikbaar. Deze middelen kunnen door de gebiedsteams worden ingezet in projecten die de leefbaarheid verbeteren. De projecten worden door de bewoners zelf opgezet en uitgevoerd. In 2013 waren dit:

- Plantjesdag;
- Arbeidsmigrantendag;
- Burendag;
- Straatspeeldag.

Mercatus stimuleert het goed onderhouden van de tuinen, want een goed onderhouden tuin draagt immers bij aan de leefbaarheid van de buurt. Mercatus voert tuincontroles uit; bewoners met een slecht onderhouden tuin worden aangeschreven. Slecht onderhouden tuinen veroorzaken immers veel klachten van omwonenden. In het uiterste geval laat Mercatus op kosten van de bewoner de tuin door een hovenier in orde maken.

1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven

De commissie beoordeelt dit de Ambities in relatie tot de Opgaven met een 6,0.

Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt voor een 6.

In 2010 heeft Mercatus haar missie en visie vertaald in 29 strategische doelstellingen. Deze worden volgens planning gerealiseerd in de periode 2011 tot en met 2015.

De ambitie hebben wij samengevat in de volgende kernbegrippen:

- *Wonen, zorg en welzijn;*
- *Keuzevrijheid;*
- *Sociaal betrokken;*
- *Lage woonlasten;*
- *Duurzaamheid.*

Mercatus verwoordt de vertaling van haar missie en visie als volgt naar strategische doelen:

1. Wij zijn er op gericht om mensen in de Noordoostpolder hun onafhankelijkheid te laten behouden en vergroten door:
 - a. te zorgen voor goede, betaalbare, gevarieerde en levensloopbestendige woningen;
 - b. in samenwerking met anderen diensten op het gebied van werk, inkomen, zorg en welzijn te borgen en te ontwikkelen;
 - c. het bieden van een vangnet voor onze doelgroep.
2. We willen dat de leefomgeving veiliger en aantrekkelijker wordt door:
 - a. te zorgen voor een goede start van nieuwe bewoners;
 - b. leegstand en/of de effecten daarvan te voorkomen;
 - c. te zorgen voor een gezamenlijke visie op de dorpen en wijken die als basis dient voor dorps- en wijkbeheerplannen;
 - d. praktische veiligheidsmaatregelen te nemen in de directe leefomgeving;
 - e. overlast direct aan te pakken en bewoners op hun verantwoordelijkheid aan te spreken.
3. We stemmen ons aanbod beter af op de maatschappelijke vraag, vergroten de keuzevrijheid van de klant en maken het aanbod duurzamer door:
 - a. twee segmenten te maken, een waarin de lage woonlasten voorop staan, een prijsgeoriënteerd segment, en een waarin de keuzemogelijkheden van de bewoner voorop staan, een kwaliteitsgeoriënteerd segment;
 - b. meer woningen geschikt te maken voor senioren en jongeren;
 - c. de kwantiteit en kwaliteit van onze woningvoorraad aan te passen;
 - d. bij onze woningen uit te gaan van een duurzame basiskwaliteit;
 - e. de klant keuzemogelijkheden te bieden bij het verkrijgen en aanpassen van de woning.
4. We gaan onze dienstverlening beter maken door:
 - a. op basis van goed ingerichte processen en heldere afspraken ons soepel op te stellen naar goede huurders en het verbinden van consequenties aan slecht huurdergedrag;
 - b. als ondernemende partner actief samen te werken met anderen;
 - c. onze organisatie aan te passen aan wat klanten en de omgeving van ons vragen.
5. We willen een maatschappelijk renderende, financieel gezonde en duurzamer organisatie zijn door:
 - a. verantwoord en actief financieel beheer;
 - b. het zo goed mogelijk benutten van ons maatschappelijk vermogen voor onze doelgroep;
 - c. onze organisatie duurzamer te maken.

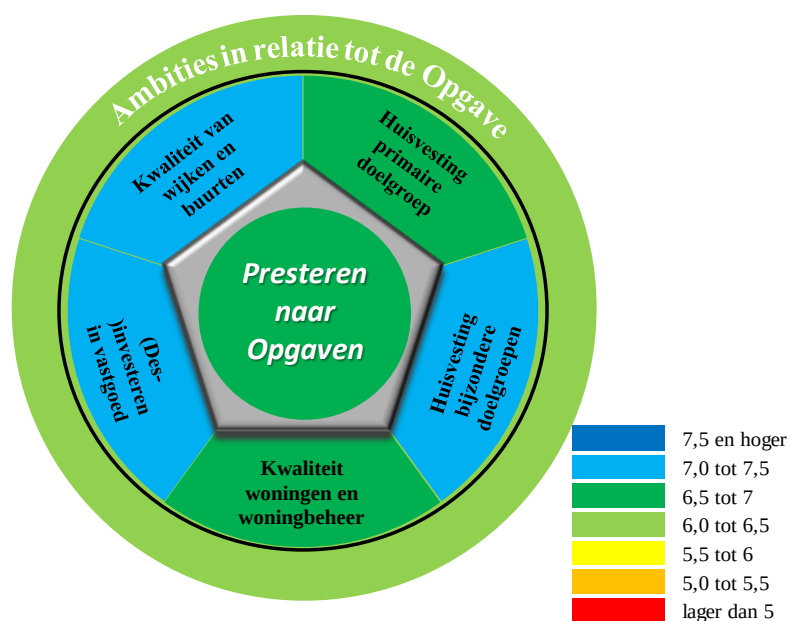
De vertaling van deze strategische doelen naar concrete doelstellingen voor de periode 2011 tot en met 2015 is opgenomen bij de onderwerpen van de betreffende prestatievelden in bijlage 1 van dit rapport.

1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities

De concrete vertaling van deze strategische doelstellingen voor de periode 2011 tot en met 2015 is opgenomen bij de onderwerpen van de betreffende prestatievelden in bijlage 1 van dit rapport.

De totaalscore van *Presteren naar Opgaven en Ambities* komt uit op een 6,9.

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling volgens meetschaal	Gemiddeld cijfer
1. Huisvesting van primaire doelgroep		
Woningtoewijzing en doorstroming	6,6	6,8
Betaalbaarheid	7,0	
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen		
Ouderen met specifieke zorgbehoefte	7,0	7,0
Personen met een (lichamelijk, psychiatrische of verstandelijke) beperking	7,0	
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen	7,0	
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Woningkwaliteit	6,0	6,5
Kwaliteit dienstverlening	7,0	
Energie en duurzaamheid	6,5	
4. (Des)investeringen in vastgoed		
Nieuwbouw	7,0	7,0
Sloop, samenvoeging		
Verbetering bestaand woningbezit	7,0	
Maatschappelijk vastgoed	7,0	
Verkoop	7,0	
5. Kwaliteit van wijken en buurten		
Leefbaarheid	7,0	7,0
Wijk- en buurtbeheer	7,0	
Aanpak overlast	7,0	
6. Overige/andere prestaties		
Presteren naar Opgaven		6,9



2 Presteren volgens Belanghebbenden

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

Het oordeel is verkregen door gesprekken te voeren met deze belanghebbenden en een uitgebreide enquête onder hen uit te zetten. Met negen belanghebbenden zijn gesprekken gevoerd en zij hebben ook de enquête/vragenlijst beantwoord. Deze belanghebbenden zijn vertegenwoordigers van de Stichting Huurdersbelang Mercatus, de gemeente Noordoostpolder en de zorg- en welzijnsinstellingen Carrefour, Philadelphia, Aquarelles en Triade.

2.1 De belanghebbenden van Mercatus

Algemeen

In het positionpaper wordt de samenwerking door Mercatus met de belanghebbenden als volgt omschreven:

“Samen met de gemeente en andere stakeholders verzamelen we kennis en inzicht om zo goed mogelijk vorm te kunnen geven aan het wonen en leven nu en in de toekomst. Wij zijn transparant in onze positie en mogelijkheden en streven naar gemeenschappelijkheid in doelstellingen en resultaten. Deze doelstellingen en resultaten hebben we vastgelegd in prestatieovereenkomsten. Deze worden periodiek geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. Naast de gemaakte afspraken is het flexibel om kunnen gaan met en het inspelen op veranderende inzichten, ontwikkelingen en behoeften een aandachtspunt voor onze organisatie. In de ontwikkeling van de wijkteams en de bewonersparticipatie groeit de rol van Stichting Huurdersbelang Mercatus. Samen met hen zoeken we naar wat nodig is voor onze bewoners en brengen dat in ontwikkeling.”

Ieder jaar vindt overleg plaats met de belanghebbenden. In 2010 was het onderwerp van het georganiseerde symposium ‘de 4 W’s van een dorpsvisie’, waarbij de volgende vragen aan de orde kwamen: **Waarom een dorpsvisie? Wat is het doel? Welke werkwijze wordt gebruikt? Wie zijn betrokken?** In 2011 stonden in het stakeholdersoverleg de strategische doelstellingen van Mercatus centraal. Deze bijeenkomst werd bijgewoond door de gemeente, dorpsbelangen, zorg- en welzijnspartijen en de Stichting Huurdersbelang Mercatus. Nadat het jaarlijkse overleg met belanghebbenden steeds uitgevoerd werd door middel van een symposium of stakeholdersoverleg is in 2012 overgeschakeld op individueel overleg, waarin de voor de belanghebbenden relevante beleidsdoelstellingen van Mercatus worden besproken. Met alle belanghebbenden wordt één of meer keer per jaar overleg gevoerd op tactisch en strategisch niveau. Voor Mercatus zijn aanwezig de directeur, de relatiebeheerder en/of de manager klant & advies. De vastgoedbehoefte van de desbetreffende belanghebbende, de onderlinge samenwerking en de daaraan verbonden aandachtspunten worden besproken. Gesprekken worden vastgelegd in relatiebeheerdocumenten. Binnen het project Integraal Gebiedsgericht Werken (IGW) wordt door Mercatus, Welzijnsgroep Noordoostpolder Carrefour, politie Flevoland en gemeente Noordoostpolder inhoud gegeven aan het volgende initiatief met de omschrijving:

“Leven en wonen in een prettige en veilige omgeving wil iedereen. Goed contact met de burens, een fijne woning, een veilige en goed onderhouden woonomgeving zijn voorbeelden van aspecten die hieraan bijdragen. Om hierbij succesvol te zijn, moet iedereen hieraan werken vanuit de eigen verantwoordelijkheid. En het kan nog beter wanneer we hierin met elkaar samenwerken en onze

activiteiten onderling afstemmen.”

“Met IGW willen we het volgende bereiken:

- *Verbeteren van het sociale en fysieke woon- en leefklimaat in de dorpen en wijken;*
- *Verbeteren van de relatie van de inwoners van Noordoostpolder met de IGW partners;*
- *Stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van inwoners.”*

Huurders

De huurders worden vertegenwoordigd door de in 2009 opgerichte Stichting Huurdersbelang Mercatus. Begin 2011 is een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen Mercatus en de stichting. De Stichting Huurdersbelang heeft zo'n zes maal per jaar regulier overleg met Mercatus. Overleg vindt plaats over bijvoorbeeld het toewijzings- en verhuurbeleid, de kwaliteit van de aangeboden diensten, onderhoud aan de woningen en de buurten. De stichting probeert bij elk overleg tot concrete afspraken te komen om op deze wijze de relatie tussen Mercatus en haar huurders te verbeteren.

Stichting Huurdersbelang wordt door Mercatus ondersteund met de verslaglegging van de bijeenkomsten en het financieren van activiteiten en onkosten van de stichting. De stichting is van mening dat zij eveneens op een goede manier wordt bijgestaan door de Woonbond. De manager Klant & Advies vertegenwoordigt Mercatus bij de vergaderingen van de stichting. Het overleg met Stichting Huurdersbelang wordt sinds eind 2013 door de directeur-bestuurder gevoerd. Stichting Huurdersbelang is van oordeel dat de relatie met Mercatus open en transparant is. Het onderlinge contact en de communicatie is respectvol, alhoewel er wel eens 'harde' woorden worden gebruikt. Bewoners worden volgens de stichting nog al eens niet correct telefonisch te woord gestaan. Mercatus heeft dat ter harte genomen en een verbeterslag gemaakt door gesprekken op te nemen, teneinde de bereikbaarheid en de dienstverlening te verbeteren.

Stichting Huurdersbelang is van mening dat bewoners, naar hun oordeel, niet voldoende worden geïnformeerd over sloopplannen, met als voorbeeld de seniorenwoningen in Bant. Na protest heeft alsnog uitgebreide informatieuitwisseling plaats gehad. Bewoners stellen het op prijs vroegtijdig geïnformeerd te worden over nieuwe plannen van de corporatie, om invloed te kunnen uitoefenen over de ontwikkeling van die plannen. Huurdersbelang vindt dat Mercatus met de informatievoorziening met betrekking tot de sloopplannen in Ens een en ander heeft goed gemaakt. Temporisering van ontwikkelingen als gevolg van de wettelijke heffingen zijn vooraf door Mercatus niet gecommuniceerd, maar achteraf is de huurdersorganisatie van mening dat het stoppen met een aantal vastgoedprojecten een juiste beslissing is geweest.

Maatschappelijke fenomenen als het 'eigen verantwoordelijkheid nemen' en het vergroten van 'burgerparticipatie' hebben in 2013 ertoe geleid dat Mercatus haar huurders daadwerkelijk betreft bij gesprekken over het verbeteren van de kwaliteit van hun woning en hoe zij daarin een eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Mercatus is één van de 17 corporaties in Nederland, die in de benchmark van Aedes ten aanzien van de klanttevredenheid in 2014 een AA-status verworven heeft.

De samenspraak met huurders geschiedt vanaf 2014 in alle dorpen, alwaar Mercatus werkzaam is. Op basis van de woonvisie van de gemeente en het Strategisch Voorraadbeleid worden gesprekken gevoerd met de bewoners over welke maatregelen nodig zijn voor de toekomst.

Op de website van Mercatus zijn de statuten van Stichting Huurdersbelang Mercatus en de samenwerkingsovereenkomst vermeld. De huurdersorganisatie beschikt over een eigen website. Stichting Huurdersbelang maakt zich overigens wel zorgen over het vinden van gekwalificeerde bestuursleden.

Gemeente

In 2010 is overleg gevoerd over het opstellen van de prestatieafspraken met de gemeente Noordoostpolder en heeft Mercatus in samenwerking met de gemeente voorbereidingen getroffen voor het realiseren van een woonbehoefte- en wensenonderzoek. In 2011 is het woningmarktonderzoek afgerond en in 2012 is het Strategisch Voorraad Beleid vastgesteld. Ook de woonvisie van de gemeente is in dat jaar gereed gekomen. Al deze documenten geven inzicht in de ontwikkelingen en trends op de lokale woningmarkt en geven het woonbeleid aan voor de komende 10 jaar. In 2013 zijn de prestatieafspraken 2013-2022 met de gemeente Noordoostpolder overeengekomen. Een belangrijk onderdeel is het (h)erkennen van de vernieuwingsgebieden. Dit zijn de gebieden waar de bijzondere aandacht de komende jaren ligt op het gebied van nieuwbouw en herstructurering. In het positionpaper is dat als volgt verwoord:

“Met de woonvisie van het vorige College van B&W kregen wij een prima onderlegger voor ons Strategisch Voorraadbeleid. Hiermee konden wij gefundeerde keuzes maken voor investeringen in onze woningvoorraad vanuit een gedeelde visie. Het is noodzakelijk dat wij daar nu snel resultaten in behalen.

Over elk dorp in het werkgebied van Mercatus binnen de gemeente Noordoostpolder wordt inmiddels een toekomstvisie opgesteld, waarin ook input van de inwoners wordt verwerkt. Hierdoor gaan de huurders het Strategisch Voorraadbeleid mede bepalen. Ieder jaar wordt zo mogelijk door de gemeente en Mercatus een *Heidag* georganiseerd om uitvoerig te spreken over zaken die gemeente en corporatie verbinden en die, wat meer los van de waan van de dag, gericht zijn op het ontwikkelen van een meer langere termijnvisie over het woningbeleid. De gemeente is van mening dat zij gezamenlijk met Mercatus een grote maatschappelijke opgave hebben. De corporatie is volgens de gemeente transparanter dan in het verleden. De verhouding tussen de gemeente en Mercatus is meer open ten opzichte van het nabije verleden en de gemeente vindt dat Mercatus een positieve houding uitstraalt.

Met de verantwoordelijke wethouder heeft de directeur-bestuurder zeer regelmatig informeel overleg. Beleidslijnen van Mercatus zijn voor de gemeente helder. Verrast was de gemeente, zo bleek uit de gesprekken, dat het beleid gewijzigd werd met betrekking tot de aankondiging van de wettelijke heffingen. De ontwikkelingen en maatregelen zijn voorts uitvoerig besproken met de toenmalige wethouder. Het advies van de gemeente aan Mercatus is om meer bedenktijd bij een koerswijziging in te bouwen. De gemeente vindt bovendien dat zichzelf relevante onderwerpen moet aandragen om Mercatus ‘in beweging’ te krijgen en is verder van mening dat Mercatus nogal traditioneel opereert. De gemeente typeert Mercatus als een centraal geleide organisatie (topdown) gericht op beheer van woningen. Er is bij Mercatus weinig licht en ruimte voor nieuwe ideeën. De tijdgeest staat echter vernieuwing niet in de weg volgens de gemeente. Het uitrollen van de nieuwe organisatie van Mercatus sluit volgens de gemeente aan bij IGW en de zorgvraagstukken voor de komende jaren, alhoewel de gemeente deze cultuuromslag te lang vindt duren.

Zorg/welzijnsinstellingen

Met de komst van een nieuwe relatiebeheerder is begin 2011 het startsein gegeven voor kennismakingsgesprekken met de zorg- en welzijnspartijen. Met deze partijen worden individueel een of meer keren per jaar beleidsonderwerpen besproken. De desbetreffende belanghebbenden van Mercatus zijn: Zorggroep Oude en Nieuwe Land, 's Heeren Loo, Interakt Contour, Triade, Stichting Philadelphia, Carrefour, Leger des Heils, Kwintes, PI Groep, Vitree en stichting Fokus. De relatiebeheerder fungeert als intermediair voor allerlei van belang zijnde gezamenlijke zaken van Mercatus en de betreffende zorginstelling. Bij nieuwbouwon ontwikkeling is de relatiebeheerder van het begin tot het eind vast contactpersoon. De vastgoedbehoefte van de zorginstelling, de samenwerking en de daarmee samenhangende aandachtspunten van dienstverlening worden door de relatiebeheerder met de instellingen besproken. De zorg- en welzijnsinstellingen waarderen dat hogelijk. Een instelling verwoordde dit als volgt: “Nog nooit meegemaakt bij een corporatie”.

In 2013 is door Mercatus periodiek overleg gevoerd met zorginstellingen over het zgn. *Zorgoverleg*, en de gevolgen van het nieuwe rijksbeleid voor hun samenwerking. Als gevolg daarvan is een plan van aanpak ‘scheiden wonen en zorg’ opgesteld en uitgevoerd. In dit plan zijn de gevolgen van het rijksbeleid voor Mercatus, haar huurders en belanghebbenden beschreven. Vervolgens is in een projectgroep uitgewerkt welke gevolgen dit heeft voor het vigerend beleid en de uitvoering ervan. Mercatus wordt gezien als reactief; wanneer concrete plannen ontstaan wordt zij proactief.

Mercatus heeft met Triade, Philadelphia, InteraktContour, Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) en Stichting Aquarelles samenwerkingsovereenkomsten gesloten. Deze overeenkomsten geven de prestatieafspraken weer en de rol van beide partijen in dit proces.

Belanghebbenden hebben het zeer gewaardeerd dat Mercatus het initiatief heeft gestart met een vraag- en aanbodstelsel van zorg, waarbij alle zorgaanbieders betrokken werden. Mercatus heeft daarin de regio-rol op zich genomen, die inmiddels is overgenomen door de gemeente Noordoostpolder.

De zorg- en welzijnsinstellingen menen dat zij alle een zeer open relatie hebben met Mercatus. Afspraken worden nagekomen, alhoewel wel eens een verschil in interpretatie wordt vastgesteld. Na de plannen voor de komende reorganisatie heeft Mercatus inmiddels weer een ‘back-to-basic’-houding volgens de uitspraak van een belanghebbende, waarmee de terugkeer naar de kerntaken is bedoeld.

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden

2.1	Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties op de prestatievelden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddeld cijfer
2.1.1	Huisvesting van primaire doelgroep	6,8	6,3	7,3	6,8
2.1.2	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,7	6,9	7,3	6,9
2.1.3	Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6	6,5	7,1	6,7
2.1.4	(Des)investeringen in vastgoed	6,0	6,8	7,3	6,7
2.1.5	Kwaliteit van wijken en buurten	6,3	6,3	7,5	6,7
2.2	Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	6,9	7,0	7,7	7,2
2.3	Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,6	7,2	7,5	7,1
Eindcijfer Presteren volgens belanghebbenden					7,0

2.2.1 De maatschappelijke prestaties van de corporatie

Gemiddeld scoort Mercatus een 7,0 op het prestatieperspectief *Presteren volgens Belanghebbenden*.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,8.

De gemeente scoort het laagst en de zorg- en welzijnsinstellingen scoren het hoogst. Dat Mercatus voldoende bijdraagt aan de beschikbaarheid van sociale woningen, zijn alle belanghebbenden met elkaar eens, alsook met de stelling dat Mercatus zich inspannt om de huren betaalbaar te houden voor de doelgroepen van beleid. Op het prestatiegebied 'Het bezit van Mercatus sluit kwalitatief (naar doelgroepen: ouderen, starters, enz.) niet aan op de actuele vraag' is de gemeente van oordeel dat het bezit onvoldoende aansluit op die vraag. Meer aandacht wordt gevraagd voor de huisvesting van jongeren, of dit nu een kwalitatieve of kwantitatieve vraag is. Ook de ouderenhuisvesting heeft volgens de gemeente aandacht nodig op zorgvragen. De gemeente geeft wel aan dat met de prestatieafspraken over het huisvesten van de primaire doelgroep afgesproken is om hiernaar eerst onderzoek te doen. De huurders vinden dat de prestaties op dit gebied beter kunnen, terwijl de zorg- en welzijnsinstellingen op dit gebied tevreden zijn.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddelde van 6,9.

De zorg- en welzijnsinstellingen geven op dit prestatiegebied de hoogste cijfers. Zij zijn zeer tevreden over Mercatus, waar het gaat om de inspanningen die Mercatus zich getroost om bijzondere doelgroepen, zoals mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking, statushouders en verslaafden, te huisvesten. Ook het aantal woningen die Mercatus beschikbaar heeft voor deze

doelgroep sluit goed aan op de actuele vraag. De gemeente is op dit onderdeel wat gematigder van oordeel en geeft daarvoor een voldoende, terwijl de huurders vinden dat Mercatus hier op de norm van een ruim voldoende scoort.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,7.

De kwaliteit van het woningbezit van Mercatus wordt door de gemeente als onvoldoende beoordeeld, gezien de inhaalslag die op energiegebied nog moet worden uitgevoerd. Een groot deel van het bezit dateert uit de jaren 60. De gemeente vindt wel dat de woningen voldoende geschikt zijn voor zorgverlening, waaronder begrepen is de toegankelijkheid en voorzieningenniveau in de buurt, maar dat dit nog beter kan. Dat Mercatus de woningen goed onderhoudt en met de huurders goed overlegt over het planmatig onderhoud zijn vooral de zorg- en welzijnsinstellingen zeer positief. Ook de gemeente en de huurders zijn hier tevreden over. Het reparatie- en mutatieonderhoud wordt snel en adequaat geregeld. Energiezuinigheid en milieubewustzijn kan volgens de belanghebbenden bij Mercatus hoger op de agenda worden gezet.

(Des-)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddelde van 6,7.

De algemene mening van de belanghebbenden is dat Mercatus voldoende nieuwbouw pleegt. Mercatus levert voldoende bijdrage aan stads- of wijkvernieuwing door sloop, vervangende nieuwbouw of renovatie. De huurders geven evenwel op dit onderdeel de laagste score.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer 6,7.

De gemeente en de huurders zijn van oordeel dat Mercatus zich meer kan in spannen voor een betere leefomgeving. Ook vinden deze belanghebbenden dat er meer aandacht mag zijn voor overlastgevende bewoners. De maatschappelijke bijdrage door Mercatus aan een sociaal stimulerende

omgeving kan volgens deze belanghebbenden beter. Over de hele linie van de prestatiegebieden op het onderdeel *Kwaliteit van wijken en buurten* scoren de zorg- en welzijnsinstellingen significant hoger.

2.2.2 De relatie en communicatie met de corporatie

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 7,2.

De belanghebbenden beschrijven Mercatus als een open, transparante en goed benaderbare corporatie. De tevredenheid van gemeente en huurders over de relatie en communicatie scoort op de norm en is ruim voldoende. De tevredenheid van de zorg- en welzijnsinstellingen is echter goed en door deze belanghebbenden worden dan ook hoge cijfers gegeven. Het gemiddelde cijfer van deze groep belanghebbenden is een 7,7. De commissie constateert dat dit op conto geschreven kan worden van de relatiebeheerder. De functie van relatiebeheerder, als centraal aanspreekpunt, 'troubleshooter' en vast contactpersoon in een gezamenlijke vastgoedontwikkeling wordt door de zorg- en welzijnsinstellingen zeer gewaardeerd. Het riep zelfs in een gesprek de reactie op: "Nog nooit gezien bij een corporatie!". Oplossingsgericht in samenwerking en gezamenlijk optrekken met een gemeenschappelijk doel, zo wordt Mercatus omschreven. Mercatus geeft adequaat vorm aan samenwerking door op projectbasis intentieovereenkomsten aan te gaan. Mercatus communiceert op een effectieve wijze en de uitgedragen visie, strategie en het beleid van de corporatie zijn duidelijk. Alle belanghebbenden hebben vertrouwen in Mercatus, maar de gemeente geeft aan dat dit wat haar betreft beter kan.

2.2.3 De invloed op het beleid

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 7,1.

In het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over het onderdeel *De invloed op het beleid*. Mercatus betreft de belanghebbenden ook actief bij de ontwikkeling van een nieuw beleidsplan. Een ondernemingsplan of beleidsplan geldt doorgaans voor een periode van enkele jaren. Mede gelet op de 'levensduur' van het beleidsplan organiseerde Mercatus stakeholdersbijeenkomsten en symposia om met haar belanghebbenden aanpassingen van het beleid te bespreken. Vanaf 2012 echter voert Mercatus individuele gesprekken over beleid met de belanghebbenden. De reden daarvoor is geweest dat beleidsvraagstukken bij ieder belanghebbende een ander accent heeft. Voor strategische en tactische vraagstukken vinden de gesprekken minimaal eenmaal per jaar plaats. Vaak vindt ook informeel overleg plaats. Belanghebbenden hebben waardering voor Mercatus vanwege haar visie op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals die er zijn op het gebied van het scheiden van wonen en zorg

De gemeente vindt dat haar inbreng beter in het beleid van Mercatus vertaald en verwerkt dient te worden. Wel is de gemeente tevreden over de resultaatsverplichting van Mercatus om prestatieafspraken met haar te maken. De huurders gaven aan, dat zij graag op een eerder moment betrokken willen worden bij bepaling van het beleid om diens gevolge de eigen zienswijze beter kenbaar te kunnen maken.

2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden

Verbeterpunten volgens de huurders

- Het telefonisch contact met huurders door Mercatus kan beter!
- Huurders willen over beleid vanaf het begin meedenken
- Klantenadvies moet beter
- Veel klachten over houding en gevoel bij medewerkers
- 50 jaar huurder: Bloemen en een taart weer terug!

Verbeterpunten volgens de gemeente

- Meer lef tonen - meer ondernemen – meer initiatief nemen
- Vasthouden aan de ingezette koers
- Meer aandacht voor jongerenhuisvesting
- Meer proactief zijn door bijv. door onderzoeken te doen
- Geen overhaaste beslissingen, maar eerst bedenktijd inbouwen

Verbeterpunten volgens zorg- en welzijnsinstellingen

- Meer bouwvolume in de bereikbare huur ontwikkelen
- Visie en doelstelling handhaven
- Economischer en duurzamer werken
- Procedures worden te snel in gang gezet bij bijvoorbeeld schuldhulpverlening
- Gebruik je partners om beleid te bepalen
- Verschillende bedrijfsculturen
- Sociaal aspect beter benadrukken
- Meer duurzaam bouwen, bijv. warmtepompinstallatie en zonnepanelen
- Mercatus zou meer tegengas mogen geven

2.4 Mening over imago, realisatie, proactiviteit en actualiteit

Naast de beoordelingen op de prestatievelden volgens de visitatiemethodiek 5.0 heeft de commissie de belanghebbenden gevraagd naar de mening van de belanghebbenden op de onderwerpen: imago van de corporatie, realisatie, proactiviteit en actualiteit.

Mercatus is betrouwbaar en komt haar afspraken na of legt uit wanneer de afspreken niet nagekomen kunnen worden. De visie van Mercatus komt overeen met wat belanghebbenden van een betrokken corporatie verwachten. Op het onderwerp ‘pro-activiteit’ geven de huurders en de zorg- en welzijnsinstellingen hoge cijfers, terwijl de gemeente vindt dat Mercatus matig presteert. De gemeente vindt dat Mercatus haar meer moet opzoeken voor samenwerking ingeval van nieuwe ideeën of ontwikkelingen en meer initiatieven moet nemen. Overigens vinden alle belanghebbenden dat de visie van Mercatus voldoet aan de actualiteiten.

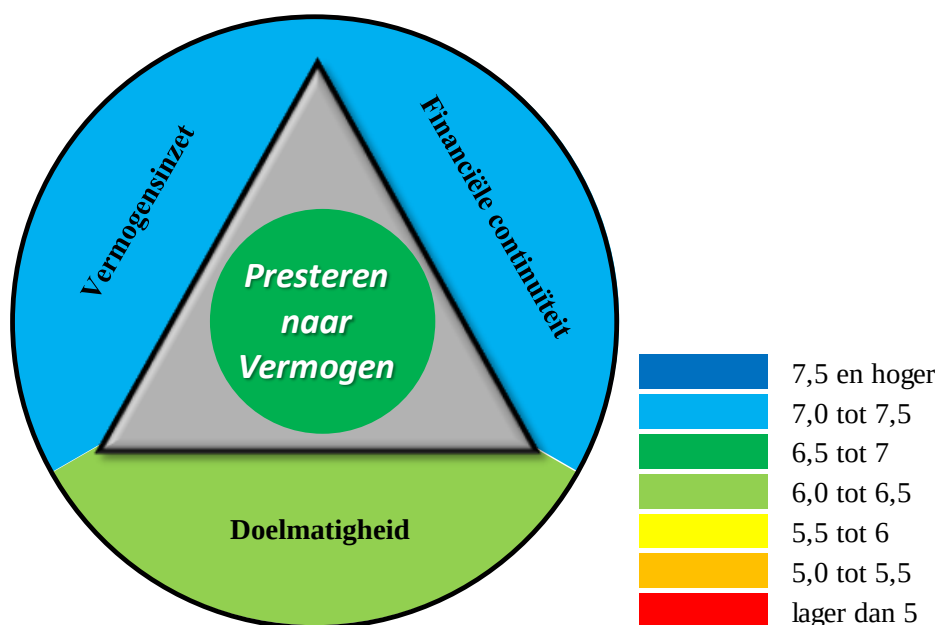
Mening belanghebbenden op de volgende onderwerpen	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	totaal score
Imago	6,7	7,4	7,7	7,3
Realisatie	6,8	6,7	7,7	7,1
Proactiviteit	7,3	5,5	7,7	6,8
Actualiteit	6,8	6,3	7,7	6,9
Totaal	6,9	6,6	7,7	7,1

In de lijn van de beoordelingen van de prestatievelden hebben de belanghebbenden bovengenoemde onderwerpen gewaardeerd met een gemiddeld cijfer van 7,1.

3. Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Mercatus voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Bij het Presteren naar Vermogen worden de onderdelen financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet beoordeeld.

Meetpunt	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	7,0	30%	2,1
Doelmatigheid	6,0	30%	1,8
Vermogensinzet	7,0	40%	2,8
Presteren naar Vermogen			6,7



3.1 Financiële continuïteit

Op basis van pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7,0.

Voor het beoordelen van de financiële continuïteit wordt beoordeeld of en hoe Mercatus haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Het meetpunt daarbij vormt de vermogenspositie, omdat daarmee de basis wordt gelegd om de continuïteit te borgen. Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt van het cijfer 6.

Mercatus verantwoordt de vermogenspositie op een duidelijke en onderbouwde wijze in haar financiële jaarstukken. Mercatus heeft in haar visie en doelen 2011-2015, een passage gewijd aan de financiële continuïteit. Mercatus heeft haar ambities in vijf hoofddoelen vertaald. Eén van die vijf heeft betrekking op het vermogen, te weten: “We willen een maatschappelijk renderende, financieel gezonde en duurzamer organisatie zijn”.

Dat denkt Mercatus te bereiken door:

- een verantwoord en actief financieel beheer;
- het zo goed mogelijk benutten van het maatschappelijk vermogen voor onze doelgroep;
- de organisatie duurzamer te maken.

Uitgangspunt van Mercatus is dat het maatschappelijk rendement boven de norm van de visitatiecommissie moet liggen door benutting van het vermogen onder de randvoorwaarden van financiële continuïteit. De visitatiecommissie vindt het streven naar een maatschappelijk rendement boven de ‘norm van de visitatiecommissie’ vreemd, aangezien de visitatiecommissie geen norm vastgesteld heeft, laat staan dat zij dat zou mogen doen. CFV en WSW hanteren wel bepaalde externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Bij een visitatie beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Tevens kijkt de visitatiecommissie of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

Mercatus heeft de doorvertaling van haar beschreven doelstellingen in het investeringsstatuut en in het treasurystatuut beschreven. In het treasurystatuut zijn de uitgangspunten en kaders vastgelegd welke in acht genomen moeten worden bij het aantrekken en uitzetten van financiële middelen. Het regelt tevens de afbakening van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden en de verantwoording. Het treasuryjaarplan is vervolgens jaarlijks opgesteld, aansluitend op het werkplan en de begroting voor het komende jaar. In het treasuryjaarplan zijn de activiteiten voor het volgende komend jaar beschreven en afgezet tegen de kaders vanuit het treasurystatuut en andere financiële kaders. De visitatiecommissie maakt uit deze omzetting van beleid in plannen en uitvoering op, dat Mercatus voldoende op bovenstaande risico's stuurt en deze daarmee goed in beeld heeft.

Het beleid van Mercatus is gericht op behoud van blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Daarin is Mercatus gedurende de visitatieperiode geslaagd. Het WSW heeft dat in haar periodieke rapportages bevestigd. Een continue toegang tot de kapitaalmarkt betekent dat nieuwe activiteiten grotendeels extern gefinancierd konden worden. Tevens heeft Mercatus gedurende de visitatieperiode doorlopend woningen verkocht, waarbij verkoopopbrengsten positief hebben bijgedragen aan de liquiditeitspositie. Dat heeft ertoe geleid dat Mercatus minder beroep heeft gedaan op de borgingsmogelijkheden van WSW.

Om de financiële continuïteit te meten en te volgen gebruikt Mercatus instrumenten als de jaarrekening, de meerjarenprognose, de begroting en de bedrijfswaarde om op te sturen. De visitatiecommissie is van mening dat het meten en volgen van de financiële continuïteit op basis van jaarrekeningen altijd achteraf is en zich derhalve niet zo goed leent om proactief in te springen op actuele wijzigingen. Het volgen van de financiële continuïteit in kwartaalrapportages zou daarbij een aanvulling kunnen zijn. Wel heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat Mercatus haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Daarnaast toetsen WSW en CFV jaarlijks de financiële positie in verband met de borgingsfunctie en de toezichtfunctie.

Met het investeringsstatuut, dat in 2012 voor het laatst is geactualiseerd, heeft Mercatus de basis gelegd voor de beoordeling van haar financiële inspanningen. De uitgangspunten op bedrijfsniveau zijn gebaseerd op kengetallen voor continuïteit en financierbaarheid. Op projectniveau beoordeelt Mercatus de rendementseisen van een investering via een toetsingskader. De kengetallen zijn mede gebaseerd op de eisen die het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stellen. Mede als gevolg van de toepassing van het investeringsstatuut is bij projectvoorstellen en investeringsbesluiten zichtbaar op de kengetallen, de interne rentevoet (IRR), gestuurd. De gewijzigde markt- en economische omstandigheden dwingen Mercatus met een strikt financieel beleids-, en toetsingskader te werken en om het maatschappelijk rendement inzichtelijker te maken.

In de begroting wordt met vastgestelde financiële beleidsvisies gewerkt en komt de verbinding met het investeringsstatuut terug. De visitatiecommissie vindt het een gemiste kans dat Mercatus in haar kwartaalrapportages tot en met 2013 de vastgestelde financiële beleidsvisies uit het investeringsstatuut niet laat terugkomen in haar financiële paragraaf. De visitatiecommissie is van mening dat het toetsingskader voor vastgoedinvesteringen duidelijker in de werkplannen en de kwartaalrapportages naar voren moet komen om zo de Raad van Commissarissen een betere mogelijkheid van toezicht te kunnen geven. Mercatus zal het investeringsstatuut verder moeten doorontwikkelen om haar investerings-, en bestedingsruimte beter te kunnen bepalen. Wel heeft de visitatiecommissie vastgesteld dat Mercatus haar investeringen toetst op het moment van aangaan van de verplichting.

Het besef dat de maatschappelijke doelstellingen en activiteiten van Mercatus moeten passen binnen de gestelde financiële kaders, is gemeengoed binnen Mercatus. Met het investeringsstatuut heeft Mercatus een goed instrument om deze bewustwording binnen Mercatus verder te optimaliseren.

Mercatus wenst de continuïteit van de organisatie te waarborgen door te werken aan een gezonde kasstroomontwikkeling, positieve waardeontwikkeling van het vastgoed en voldoende solvabiliteit, een en ander getoetst aan de gangbare normen in de sector. Om financieel gezond te blijven, neemt Mercatus als uitgangspunt, dat alle financiële kengetallen ten minste voldoen aan die gestelde normen. Mercatus is gedurende de visitatieperiode in dit streven geslaagd. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. In de jaarlijkse accountantsverslagen wordt hiervan melding gemaakt. Tevens heeft de accountant jaarlijks een goedkeurende verklaring afgegeven.

In de visitatieperiode heeft Mercatus in 2010 een C-continuïteitsoordeel van het CFV ontvangen. Het CFV was van mening dat aanpak van het na-oorlogsbezit en de energie-investeringen te weinig terugkwamen in de voorgenomen activiteiten. Daarnaast gaven de achterblijvende verkoopaantallen CFV een aanleiding om tot een dergelijk oordeel te komen. Mercatus heeft de bovenstaande punten in 2011 en opvolgende jaren aangepakt, hetgeen resulteerde in een verbeterend CFV-oordeel. Dat het effect heeft gehad blijkt uit de continuïteitsoordelen van 2011 en latere jaren. In die jaren is het continuïteitsoordeel op A1 uitgekomen. Het CFV geeft met dit oordeel te kennen, dat alle door de corporatie voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen financieel haalbaar zijn. CFV heeft het solvabiliteitsoordeel op basis van de bedrijfswaarde ieder jaar op 'voldoende' vastgesteld. CFV concludeert daarmee, dat het vermogen op balansdatum groter is dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag inclusief vermogensbepaling. Mercatus hanteert bij de solvabiliteit op basis van de actuele waarde de norm van minimaal 30%. Daar zit Mercatus in 2013 ruimschoots boven. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken stelt in haar Oordeelsbrieven dat Mercatus een zodanig financieel beleid en beheer heeft gevoerd, dat het voortbestaan van Mercatus in financieel opzicht gewaarborgd is.

Volgens de normering van het WSW voldoet Mercatus gedurende de visitatieperiode aan haar kredietwaardigheid. Deze toets heeft plaatsgevonden aan de hand van een positieve kasstroomprognose, waarbij het WSW rekening houdt met een aflossingsfictie van 2% van de leningenportefeuille. De leningenportefeuille van Mercatus is zodanig opgebouwd dat de door het WSW gehanteerde norm -een maximaal renterisico van 15% van de totale leningenportefeuille per jaar- niet wordt overschreden. Ultimo 2013 was dit percentage iets meer dan 15%, omdat de omvang van de leningenportefeuille substantieel is afgenomen. De visitatiecommissie is van mening dat het percentage van net iets boven de 15% gezien de omvang van de gehele portefeuille geen substantieel risico vormt voor Mercatus, omdat het over een relatief bescheiden bedrag gaat. De Loan to Value -de externe financiering uitgedrukt in een percentage van de waarde van het bezit- is onder de gestelde norm van 75% gebleven. Op basis van meerjarenbegrotingen blijft de Loan to Value op basis van bedrijfswaarde ook onder de norm van 75%, te weten 35,6% in 2013. Daarbij is met de verhuurders- en saneringsheffing, alsmede de toekomstige nieuwbouwplannen tot en met 2017 rekening gehouden.

Mercatus voldoet tevens aan de normen van de Interest Coverageratio en de Debt Service Coverageratio, gesteld door het WSW. Ook de ICR-norm van 1,4 wordt ruimschoots gehaald, met in 2013 een 2,47. De rentecomponent vormt voor woningcorporaties in het algemeen een grote risicofactor. Mercatus speelt daarop in door de renterisico's periodiek te monitoren via kasstromen en, indien nodig, door vervroegd aflossen, tijdelijk en kort financieren, alsmede het looptijdmanagement bij te sturen. Mercatus heeft een beperkt herfinancieringsrisico. Mercatus maakt geen gebruik van rente-instrumenten, waaronder derivaten. Een uitzondering is één extendible fixe-lening met een omvang van € 15 miljoen dat wel een zogenaamde embedded derivaat bevat, wat een mogelijk extra risico vormt. Deze derivaat loopt tot 1 maart 2017.

Mercatus heeft haar vermogenspositie en resultaatsontwikkeling uitgebreid onderbouwd in de financiële stukken en geeft daarbij helder en jaarlijks overzichtelijk weer waar sprake is van afwijkingen ten opzichte van financieel beleid uit de voorgaande jaren en aanpassingen van begrotingen. Het vermogensbeleid wordt op actieve wijze gemonitord, geactualiseerd en taakstellend opgelegd binnen de organisatie, zonder daarmee volgens de commissie in een te strak keurslijf te geraken. De financiële risico's worden periodiek in kaart gebracht en deze risico's worden direct in de vermogens- en kasstroomprognoses doorgerekend. In deze visitatieperiode is een financieel toetsingskader verder geactualiseerd. Dit kader heeft als doel het investeringsbeslissingsproces te formaliseren en de criteria vast te leggen, waarop Mercatus haar investeringen beoordeelt. De toetsingscriteria worden gehanteerd met het oog op het waarborgen van de financiële continuïteit van de corporatie.

Er wordt door Mercatus efficiënt, structureel en effectief gestuurd op kasstromen. Zo is op basis van de uitkomsten van de financiële kasstromen ingezet op lagere bedrijfslasten, de onderhoudskosten gerationaliseerd en de investeringsplannen getemporeerd. Mercatus maakt een aansluiting en vertaling van haar vermogenspositiebeleid naar de kasstromen en het strategische portefeuillebeheer. Zij gebruikt daarbij ook risicoanalyses verwerkt in de (meerjaren-)begroting.

De liquiditeitspositie van Mercatus is toegenomen van € 9,7 miljoen in 2012 naar € 13,6 miljoen eind 2013. De toename wordt veroorzaakt door het grotendeels stilleggen van een aantal projecten in 2013 en door het hoge aantal verkochte woningen. Doordat in 2014 projecten weer opgestart worden en verschillende langlopende leningen afgelost worden, is de verwachting van Mercatus, dat er een sterke afname van de liquide middelen in 2014 zal optreden. Indien noodzakelijk worden in dat geval aanvullende externe financiering noodzakelijk. Het laat temeer zien dat een ruime liquiditeitspositie ultimo 2013 geen aanleiding geeft aan Mercatus 'achterover te hangen'.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Op het onderdeel financiële continuïteit waardeert de commissie de actieve wijze waarop Mercatus de financiële kengetallen monitort en periodiek actualisaties doorvoert in haar scenario's en doelstellingen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

3.2 Doelmatigheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6.

Bij doelmatigheid beoordeelt de commissie of Mercatus een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt van het cijfer 6.

Mercatus heeft lopende de visitatieperiode ingezien dat een passende liquiditeitspositie en gezonde vermogenspositie alleen langdurig behaald kan worden als er een sobere en doelmatige bedrijfsvoering is. Mercatus heeft ook ingezien dat de afhankelijkheid van verkoopaantallen woningen een te incidenteel en onverwachte financiële positie geven, waarop niet efficiënt en effectief gestuurd kan worden. Mercatus heeft dat mede aangegrepen om een reorganisatieplan door te voeren. De reorganisatie zal eind 2015 geheel zijn afgerond. Mercatus wenst met de reorganisatie te bereiken dat

de personeelsbezetting zodanig wordt aangepast, dat daardoor haar maatschappelijke taken naar behoren kan blijven uitvoeren.

Mercatus investeert in het vergroten van het kennisniveau van medewerkers. Ook vindt Mercatus het belangrijk dat medewerkers de competenties hebben die nodig zijn om hun werk goed uit te voeren. Daarom wordt er veel geïnvesteerd in opleiding en training. De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus met de ingezette reorganisatie op de goede weg lijkt te zijn, maar pas na afronding van de reorganisatie kunnen de uiteindelijke resultaten daarvan volledig worden beoordeeld.

Mercatus zet in op kostenefficiëncy, waardoor besparingen op bedrijfskosten en versoering van onderhoudskostenprogramma's gerealiseerd kunnen worden, zonder de ambities te hoeven aanpassen. De vastgoedvoorraad van Mercatus is gedurende de visitatieperiode zo goed als gelijk gebleven. De omvang (aantal fte's) van de organisatie is eveneens gelijk gebleven gedurende de visitatieperiode. Als de reorganisatie uitgevoerd wordt zoals voorgenomen, zal Mercatus ultimo 2015 iets lager uitkomen (51fte t.o.v. 52,6 fte in 2013).

Mercatus is blijven investeren in de kwaliteit van haar woningen en het verduurzamen -energie-zuiniger maken- van het woningbezit. Op basis van een strategische positiebepaling zijn scenario's en maatregelen op complexniveau geformuleerd en doorgerekend in meerjareninvesteringsramingen. De benodigde liquiditeit voor de investeringen heeft Mercatus gedeeltelijk opgebracht uit opbrengsten uit de uitvoering van haar verkoopprogramma. Mercatus heeft, gezien haar gezonde financiële positie, haar investeringen weten te borgen via het WSW. Waar nodig heeft Mercatus haar plannen getemporiseerd en gerationaliseerd.

De doelmatigheid van de bedrijfsvoering is door de visitatiecommissie tevens beoordeeld aan de hand van de reguliere exploitatieopbrengsten- en kosten. De commissie heeft de huuroopbrengsten, de netto bedrijfslasten, personeelskosten en de onderhoudskosten beoordeeld.

De huur (DAEB) is gemiddeld 64,5% van de maximaal toegestane huur; bij de referentiecorporaties 61,2% en landelijk 67,2% (CiP 2013). Periodiek verhoogt Mercatus de huur van de woningen op basis van inflatie. Mercatus heeft de huurverhoging in 2013 op basis van de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. De huurverhoging van Mercatus in 2013 bestaat deels uit een inflatiecorrectie van 2,5% aangevuld met een inkomensafhankelijke huurverhoging van 1,5% tot en met 4%. De maximale huurverhoging betrof 6,5% in 2013. Voor de doelgroep, met een huishoudinkomen tot € 34.229 heeft Mercatus de huurverhoging beperkt tot het inflatiepercentage, dit om het wonen voor deze primaire doelgroep zo betaalbaar mogelijk te houden. Huurverhoging voor vrijkomende woningen vindt plaats op basis van de doelgroepbenadering, huidige puntenprijs van de woning en de marktpositie.

De netto bedrijfslasten -exclusief leefbaarheidsuitgaven- per vhe liggen op € 1.302 en liggen daarmee iets boven de referentiecorporaties (€ 1.269) en het landelijke gemiddelde (CiP 2013, cijfers over het jaar 2012). De procentuele toename van de netto bedrijfslasten in de periode 2009 - 2012 ligt bij Mercatus op 16,9%, terwijl bij de referentiecorporaties een stijging van 2,4% werd gezien. Landelijk was er sprake van een afname met 0,5%. Mercatus heeft in 2013 haar bedrijfslasten omlaag weten te brengen, maar zal nog verder moeten snijden in de kosten om op het niveau te komen van de referentiegroep. Mercatus heeft aangekondigd deze maatregel uit te voeren en streeft ultimo 2015 naar een positie bij de 25% best presterende corporaties binnen deze groep. De visitatiecommissie stelt vast dat de doorgevoerde kostenreductie in 2013 niet ten koste is gegaan van de kwaliteit en omvang van maatschappelijke taken en opgaven.

De personeelskosten per fte (€ 60.971 CiP 2013) liggen onder het landelijke gemiddelde € 66.129 en de referentiecorporaties € 66.128. Mercatus beschikt op basis van CiP 2013 over een ratio van 81 vhe per fte. De referentiecorporaties weten beter te presteren op dit punt, te weten 101 vhe per fte. Landelijk ligt de ratio vhe per fte op 89. De effectiviteit en productiviteit van de medewerkers blijft kennelijk achter bij het gemiddelde en de landelijke trend.

De onderhoudslasten (incl. eigen personeel) lagen gedurende de visitatieperiode veelvuldig boven het landelijk gemiddelde en de referentiecorporaties (ter vergelijking in 2012 € 2.020 ten opzichte van € 1.368 voor referentiecorporaties en landelijk gemiddelde van € 1.306).

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 kent de commissie geen pluspunten toe, ter toelichting:

- Mercatus voert volgens de commissie een verantwoord beleid, waarbij concreet gestuurd wordt op de financiële kengetallen, die lopende de visitatieperiode geactualiseerd zijn. Echter Mercatus heeft nagelaten de financiële kengetallen uit het investeringsstatuut 2012 direct toe te passen en te monitoren via de kwartaalrapportages. Tevens zijn de financiële prestaties (CiP 2013) niet onderscheidend genoeg om op basis daarvan extra pluspunten toe te kennen. Noemenswaardig is wel dat Mercatus werk maakt van het doorvoeren van inkomensafhankelijke huurverhoging vanaf 2013 en met de ingezette reorganisatie beter op orde wenst te brengen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

3.3 Vermogensinzet

Op basis van pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Met vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De beoordeling vindt plaats op basis van managementdocumenten en de gesprekken met de visitatiecommissie. Daarnaast wordt beoordeeld of de corporatie haar inzet van het beschikbare vermogen voldoende kan verantwoorden en motiveren.

Mercatus voldoet aan het ijkpunt van ten minste het cijfer 6. Mercatus heeft de ambitie om de financiële continuïteit te waarborgen, hetgeen zij ook waarmaakt. De financiële middelen zijn beschikbaar voor de realisatie van haar maatschappelijke doelen. Mercatus houdt door periodieke sturing op investeringen haar vermogenspositie goed in beeld door het voeren van een strak treasurybeleid. Actief wordt gestuurd op het beschikbaar zijn van liquiditeit. Mercatus trekt, waar nodig, leningen aan op basis van een van tevoren vastgesteld investeringsprogramma. De investeringsplannen moeten haalbaar zijn en de continuïteit van Mercatus geborgd. De borging vindt plaats doordat ieder project een positieve kasstroom dient te bezitten en voorts rendabel dient te zijn, getoetst aan vastgestelde rendementseisen (IRR) per categorie. Tevens is iedere financiering van een vastgoedinvestering (DAEB) geborgd via WSW-financiering. Daarmee weet Mercatus haar financiële kasmiddelen zoveel mogelijk vrij te houden, zodat haar liquiditeit optimaal aan haar al dan niet overige maatschappelijke taken kan worden besteed.

Onder andere ingegeven door verhuur- en saneringsheffingen wegens veranderend overheidsbeleid, heeft Mercatus gedurende de visitatieperiode, naast het aanpassen van het huurprijsbeleid tevens ingezet op rationalisatie van projecten.

Mercatus geeft blijk van een heldere visie en heeft beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogenspositie kan verbeteren. Mogelijkheden om het vermogen te verruimen zoekt de corporatie ondermeer in extra verdienpotenties door huurharmonisatie, temporiseren en rationaliseren van onderhouds-, en investeringsplannen, alsmede de versterking en efficiency-verbetering van het werkapparaat.

De visitatiecommissie heeft op basis van de verstrekte cijfers, begrotingen en gesprekken met de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen kunnen vaststellen dat Mercatus haar vermogen naar behoren en doelmatig heeft ingezet.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Op het onderdeel *Vermogensinzet* waardeert de commissie de actieve en adequate wijze waarop Mercatus omgaat met het sturen, bijsturen en optimaliseren van het corporatievermogen.

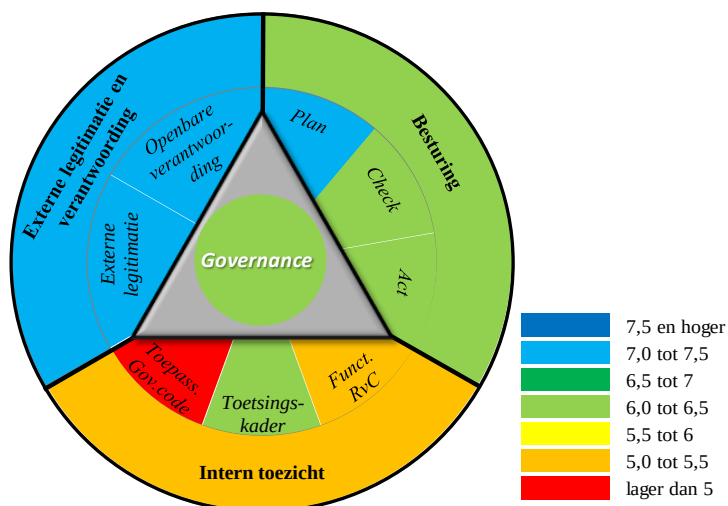
De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

4. Governance

Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie en verantwoording van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is. In dit hoofdstuk vormt de commissie zich een oordeel over deze onderwerpen. Als basis voor het interne toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode en de Overlegwet. De visitatiecommissie beoordeelt in het bijzonder ook hoe de governancecode verankerd is in de organisatie en hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

Mercatus is een vereniging. De leden hebben indirect invloed op het beleid van Mercatus door hun stem in de Algemene Vergadering. Het lidmaatschap van de vereniging Mercatus is vrijwillig en staat open voor huurders, maar ook voor niet-huurders. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en geeft tevens advies aan het bestuur. De heer A. Beurmanjer is bestuurder van de vereniging en als directeur eindverantwoordelijk voor de organisatie. Hij wordt hierin ondersteund door een managementteam. Het management is in 2013 teruggebracht van vier naar drie managers. Daarbij zijn ook de taken opnieuw verdeeld en is de koppeling met afdelingen losgelaten. De managers sturen de hele organisatie aan op respectievelijk het onderdeel 'mensen', 'processen' en 'resultaten' en hebben daarnaast hun eigen deskundigheidsgebieden. De ondernemingsraad heeft in het afgelopen jaar een belangrijke rol gehad als gesprekspartner van de bestuurder bij de totstandkoming van het reorganisatieplan. Bij Mercatus waren ultimo 2013 58 medewerkers in dienst. Het aantal formatieplaatsen bedroeg eind 2013 52,6 fte's.

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing				
Plan	7,0	6,3	33%	2,1
Check	6,0			
Act	6,0			
Intern toezicht				
Functioneren RvC	5,3	5,1	33%	1,7
Toetsingskader	6,0			
Toepassing Gov. code	4,0			
Externe legitimering en verantwoording				
Externe legitimatie	7,0	7,0	33%	2,3
Openbare verantwoording	7,0			
Governance				6,1



4.1 Besturing

De kwaliteit van de corporatie organisatie wordt beoordeeld aan de hand van de kwaliteit van de procesbesturing, strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. ‘Do’ is beoordeeld in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities (PnO/A) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

Mercatus voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Mercatus heeft gedurende de visitatieperiode haar missie, visie en doelen periodiek geactualiseerd en in de organisatie verankerd. Echter het monitorings- en rapportagesysteem had naar de mening van de visitatiecommissie effectiever ingeregeld kunnen worden, waardoor de check en sturing vanuit de Raad van Commissarissen beter tot haar recht zou zijn gekomen. Als de ‘Check’ in de PDCA-cyclus niet optimaal is verankerd en functioneert binnen de Raad van Commissarissen, komt de ‘Act’ op onderdelen, waarover hieronder meer, ook onder druk te staan. In verband met een en nader is de visitatiecommissie van mening dat de besturing verbetering behoeft op punten van consistentie en kwaliteit. De commissie is van mening dat Mercatus een beter resultaat op dit punt dient te laten zien.

Op basis van de uiteenzetting in onderstaande paragrafen waardeert de commissie dit onderdeel gemiddeld met een 6,3.

4.1.1 Plan

De commissie beoordeelt het onderdeel Plan met een 7.

Visie

Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt voor een 6. Mercatus heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren.

Tijdens de visitatieperiode heeft Mercatus meerdere malen haar actuele visie op basis van haar toekomstvisie en nieuwe waarneembare trends geactualiseerd. Mercatus heeft haar missie, visie en doelen in september 2010 treffend verwoord op basis van toekomstbeelden zoals:

- | |
|--|
| o ‘De vergrijzing in Noordoostpolder staat nog aan het begin en neemt vooral na 2015 explosief toe.’ |
| o ‘Senioren wensen zo lang mogelijk zelfstandig te wonen.’ |
| o ‘Woonwensen worden steeds gevarieerder en de vraag naar keuzevrijheid neemt toe.’ |

De nadruk van beleidsuitvoering bij Mercatus ligt in het ondersteunen van bewoners bij het behouden en vergroten van hun onafhankelijkheid. De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus een evenwichtig beeld heeft van de opkomende woonproblemen en maatschappelijke trends, waarmee woningcorporaties en Mercatus geconfronteerd worden. De geformuleerde punten, hierboven aangegeven, hebben grote realiteitswaarde en die in de toekomst alleen maar zullen toenemen..

In 2011 heeft Mercatus het document ‘Visie en doelstellingen 2011-2015’ met de slogan ‘Nieuwe tijden Nieuwe visie’ uitgebracht. Dit document is de actualisatie van haar missie en visie. Mercatus heeft haar belanghebbenden betrokken bij de actualisatie door hen te vragen daarin mee te denken en hun behoeften en wensen te inventariseren en kenbaar te maken. De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus daar goed in geslaagd is. Op basis van die uitkomsten heeft Mercatus haar nieuwe aangepaste missie en doelen geformuleerd. Mercatus is dicht bij haar oorspronkelijk drijfveren

gebleven, namelijk: *'het willen helpen van mensen zo onafhankelijk mogelijk te kunnen leven in een betaalbare, goede en duurzame woning.'* Mercatus vindt de participatie van bewoners daarbij een belangrijk uitgangspunt. De visitatiecommissie merkt daar wel bij op dat dit pas aan het einde van de visitatieperiode een belangrijk item is geworden. Stimuleren van haar bewoners in het meedenken en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leefomgeving is van cruciaal belang om woning en woonomgeving zo optimaal mogelijk in te richten. Dit beeld sluit helemaal aan bij het huidige 'participatiedenken' in de politiek en maatschappij. De visitatiecommissie heeft echter onvoldoende kunnen vaststellen op basis van documenten en gevoerde gesprekken, dat bovengenoemde issues adequaat zijn verankerd en feitelijk zijn uitgevoerd binnen de organisatie van Mercatus. De visitatiecommissie heeft naar aanleiding van de gesprekken niet kunnen vaststellen dat deze kernwaarden van Mercatus door de gehele organisatie worden (uit)gedragen.

Mercatus heeft oog voor de relevante ontwikkelingen in de regio. Tevens weet zij politieke en maatschappelijke veranderingen, discussie en trends te benoemen en te duiden. De kansen en bedreigingen worden jaarlijks geactualiseerd en in beeld gebracht in de jaarstukken, jaaractiviteiten en begroting. Mercatus maakt voldoende gebruik van risicoanalyses en scenario's om optimaal te kunnen reageren. De risicoanalyses en scenario's worden gedeeld met de Raad van Commissarissen en waarnodig door een besluit bekrachtigd. Waar nodig schakelt Mercatus externe deskundigen in, zoals bij de actualisatie van het SVB en risico-inventarisaties.

Mercatus laat mede haar beleidsagenda bepalen door uitkomsten van gesprekken met belanghebbenden en deelnemers aan stakeholdersbijeenkomsten. Mercatus is lopende de visitatieperiode actiever geworden in het aangaan van overlegstructuren en samenwerkingsvormen met haar belanghebbenden, waarbij zij oog en aandacht heeft voor de leefbaarheid in de stad, dorpen, wijken en buurten.

Mercatus blijkt zich bewust te zijn van haar positie en maatschappelijke opgave in de gemeente en neemt daarvoor haar verantwoordelijkheid. Door de gemeente en zorg/welzijnsinstellingen wordt nadrukkelijk naar Mercatus gekeken hoe zij haar maatschappelijke taken vervult. Zij is immers de enige corporatie, die in de gemeente Noordoostpolder werkzaam is. Mercatus loopt niet weg voor die taken en pakt haar maatschappelijke rol om huisvesting voor huurders met een kleine beurs en voor huurders in bijzondere doelgroepen te faciliteren. Mercatus heeft in 2012 een pas op de plaats moeten maken in verband met de invoering van de verhuurdersheffing en saneringsbijdragen, maar kon in de loop van 2013 eerder gemaakte plannen uit het strategische voorraadbeleid wederom in uitvoering brengen.

De beleidsvisies komen terug in veel beleidsdocumenten zoals *'Visie en doelstellingen 2011-2015'* (beleidsplan), jaarverslagen, jaarplannen, begroting, de kwartaalrapportages en notulen van het MT, alsmede van de Raad van Commissarissen.

Mercatus heeft gedurende de visitatieperiode meerdere malen haar visie herijkt en geactualiseerd. Mercatus kent de sterke punten en zwaktes van de eigen organisatie en heeft dat ondermeer aangegrepen om in 2013 een grote reorganisatie in te zetten, die eind 2015 volledig moet zijn afgerond.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie een duidelijk pluspunt:

- Het is duidelijk zichtbaar dat Mercatus erg veel tijd en energie gestopt heeft in het actualiseren van haar visie op basis van relevante markt- en maatschappijontwikkelingen en maakt daarvoor gebruik van risicoanalyses. De visitatiecommissie is wel van mening dat de borging van de risicoanalyses binnen de eigen organisatie beter kan.

De commissie beoordeelt het onderdeel *Visie* met een 7.

Vertaling doelen

Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt van een 6. Mercatus vertaalt haar strategische en tactische doelen in operationele activiteiten, een en ander onder monitoring van de (financiële) randvoorwaarden.

Mercatus heeft haar visie verwoord in concrete bedrijfsdoelen. De doelen uit het beleidsplan ‘Visie en doelstellingen 2011-2015’ zijn SMART vertaald naar jaaractiviteiten, die aan de hand van de werkplannen en (meerjaren-) begroting financieel verwerkt zijn naar concrete operationele en financiële doelstellingen van de corporatie. In het belang van de financiële positie, de continuïteit van de bedrijfsvoering en de verplichting voortvloeiend uit de in 2011 vernieuwde Governancecode, heeft Mercatus in 2012 een financieel beleidskader, een investeringsstatuut en financieel statuut opgesteld. De voornaamste doelstellingen zijn vervolgens verwerkt in de begrotingen.

In de kwartaalrapportages heeft Mercatus verantwoording op detailniveau aangebracht. De kwartaalrapportages maken onderdeel uit van de algemene beleidsvisie, waarin een integrale benadering van de bedrijfsvoering is opgenomen. Dit geeft een goede verankering binnen de organisatie en maakt het mogelijk om de uitvoering van visie en realisatie van bedrijfsdoelen te volgen en monitoren. Door deze manier van verantwoording afleggen aan de Raad van Commissarissen wordt de onderlinge aansluiting tussen de verschillende doelstellingen en verschillende plannen duidelijk zichtbaar gemaakt.

Mercatus stelt waar nodig haar doelen en plannen bij. Dit gebeurt jaarlijks bij het opstellen van het werkplan. Vervolgens wordt een financiële vertaling in de begroting gemaakt. In de begroting is ook een meerjarenplan meegenomen. Het werkplan en de begroting hebben een taakstellend karakter binnen Mercatus. Indien gewenst voert Mercatus ook tussentijds aanpassingen door. Zo heeft Mercatus haar bedrijfsbegroting en meerjarenplanning 2013 aangepast in verband met de wijzigingen in regelgeving van het WSW, de hoogte van de saneringsheffing, de aanpassingen in inkomensafhankelijke huren, het bijstellen/temporiseren van de nieuwbouwplannen, het bezuinigen op bedrijfskosten en rationalisering van de onderhoudskosten.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Het is duidelijk zichtbaar dat Mercatus erg veel tijd en energie gestopt heeft in het concreet maken van de ondernemingsdoelen. Via het werkplan worden jaarlijks op detailniveau de doelen en plannen geactualiseerd.

De commissie beoordeelt het onderdeel *Vertaling doelen* met een 7.

4.1.2 Check

De commissie beoordeelt het onderdeel Check met een 6.

Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties - volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering - vorderen. Uit de verschillende beleidsdocumenten, zoals beleidsplan (visie en doelen 2011-2015), fasedocumenten nieuwbouw, treasurystatuut en jaarplannen, werkplannen alsmede de (meerjaren-)begroting, blijken de financiële en volkshuisvestelijke prestaties goed en in samenhang gevolgd te kunnen worden door jaarverslag, managementrapportages en rapporten over projectinvesteringen.

Het monitoring- en rapportagesysteem werkt door in de geledingen van de organisatie van Mercatus. De operationele en financiële doelstellingen van Mercatus zijn vastgelegd in de werkplannen en de (meerjaren-)begroting, waarbij de voornaamste doelstellingen bepaald zijn. De begroting wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen.

In de kwartaalrapportages wordt vervolgens een verantwoording op detailniveau aangebracht. De kwartaalrapportages geven de voortgang op realisatie van doelen. De visitatiecommissie mist een balanced scorecard, waarin in 'één oogopslag' duidelijk wordt hoe Mercatus scoort op de belangrijkste velden. De voortgang met betrekking tot de realisatie van de geprestaties wordt wel uitgebreid beschreven in een handige matrix. Een uitbreiding van de matrix is volgens de commissie wenselijk door afsluitend op te nemen hoe bijsturing heeft plaatsgevonden of dient plaats te vinden. Tevens mist de visitatiecommissie een financieel dashboard in de kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages wordt geen verslag gedaan van de diverse risico's binnen Mercatus, zoals de implementatie van het nieuwe primaire proces en het interne controleproces. De visitatiecommissie is van mening dat de huidige opzet van dit rapportagesysteem nog verbetering, dan wel uitbreiding behoeft. De Raad van Commissarissen kan in dat geval haar 'Check'-functie effectiever uitvoeren. Alle rapportages worden besproken in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. De commissie heeft de indruk dat de raad een minder passieve rol zou moeten innemen en (pro-)actiever zou moeten opereren, waardoor de bestuurder, all over, kritischer kan worden gevolgd en haar rol als 'sparringpartner' voor de bestuurder beter tot haar recht komt.

De raad geeft in gevoerde gesprekken aan, een verandering van haar besturingsfunctie voor te staan. In het kader van het formuleren van missie/visie en 'betekenis hebben' heeft de raad vastgesteld om een sterkere profilering van de raad ten opzicht van de organisatie vorm te geven via:

- uitbreiding verslaglegging van Raad van Commissarissen in het jaarverslag;
- een zinvolle en sterke aanwezigheid en inbreng in de ledenvergadering;
- vervulling van het lidmaatschap van de raad met bezieling en betekenis uitdragen;
- uitdragen aan belanghebbenden wat de raad doet met het oog op het belang van haar doelgroep(en).

Mercatus beschikt vanaf februari 2012 over een verbindingsstatuut. De enige verbinding betreft op dit moment een minderheidsbelang van 0,02% in Woningnet NV. Het betreft een kapitaaldeelname van € 1.000,- waardoor de dienstverlening van Woningnet NV (woonruimteverdeelsysteem), aan de deelnemers exclusief omzetbelasting aangeboden kan worden. Aangezien het verbindingsstatuut alleen toegepast wordt op meerderheidsdeelnemingen, heeft het huidige statuut geen werking. Desalniettemin heeft Mercatus het statuut opgesteld met het oog op de nieuwe Woningwet en de scheiding DAEB en niet-DAEB activiteiten. Dat kan in de toekomst ertoe leiden dat er verbindingen opgericht moeten worden. Mercatus vindt het belangrijk hierop te zijn voorbereid. In het statuut is tevens een toetsingskader opgenomen, waaraan toekomstige verbindingen moeten worden getoetst.

De Raad van Commissarissen overlegt met de directeur-bestuurder over de financiële continuïteit, de voortgang van de investeringsprojecten en de beheersing van de aanwezige risico's binnen Mercatus. De directeur-bestuurder woont de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij. De vastgelegde financiële uitgangspunten met betrekking tot solvabiliteit, liquiditeit, treasury, investeringsruimte en onrendabele investeringen zijn onderwerp van bespreking. De rapportages van het CFV, het Ministerie van BZK, het WSW en de accountant worden eveneens uitvoerig besproken.

De Raad van Commissarissen heeft, soms via de auditcommissie, gedurende de visitatieperiode geregeld met de directeur-bestuurder en de externe accountant overleg gevoerd over de kwaliteit van risicobeheersing. Mercatus brengt jaarlijks risico's in beeld door intern uitgevoerde controles. Mercatus verantwoordt de risico's niet alleen per gebied en project, maar benoemt en beoordeelt alle van belang zijnde risico's expliciet. De risico's zijn echter niet in de kwartaalverslagen opgenomen. Per risicogebied stelt Mercatus een risicokaart op. De risico's zijn vervolgens onderverdeeld in een matrix naarmate van waarschijnlijkheid en impact. Op basis van de geïnventariseerde risico's worden deze risico's ge-audit en onderverdeeld naar:

- hoge waarschijnlijkheid en een hoge impact;
- lage waarschijnlijkheid, maar wel met een hoge impact;
- lage waarschijnlijkheid en lage impact.

Risico's met hoge waarschijnlijkheid en hoge impact worden vervolgens frequenter gemonitord dan risico's met lage waarschijnlijkheid en impact. De visitatiecommissie vindt de wijze waarop het interne controleplan is opgezet en functioneert voldoende. Via een roulatiesysteem worden alle geïdentificeerde risicovelden periodiek gecontroleerd in het interne controleplan en wordt ook bijgehouden welke acties ondernomen zijn om tot verbeteringen te komen. Alle risicovelden worden zo in een tijdsbestek van 3 jaar ten minste eenmaal ge-audit.

De kwartaalrapportages zijn veelal op tijd na afloop van de periode en op de geplande verschijningsdatum beschikbaar. De kwartaalrapportages sluiten aan op de geformuleerde visie. Mercatus is zich bewust van de urgentie van de doelen, projecten, plannen en financiële risico's en controleert deze op een adequate wijze.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie geen pluspunten. De commissie beoordeelt het onderdeel *Check* met een 6.

4.1.3 Act

De commissie beoordeelt het onderdeel Act met een 6.

Mercatus voldoet ten minste aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie steekt veel tijd en energie in het verzamelen van informatie en legt dat in verantwoordingsdocumenten vast. Bij de voortgang van (nieuwbouw-)projecten wordt dat zelfs op gedetailleerd niveau door middel van fasedocumenten gedaan, waardoor een optimaal beeld van de stand van zaken gepresenteerd kan worden. De corporatie stuurt bij, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. Binnen de overlegstructuren van het MT en Raad van Commissarissen wordt de informatie uitgebreid besproken.

De commissie is van mening dat Mercatus haar vastgoedactiviteiten, nieuwbouw, renovatie en onderhoud goed monitort en aanstuurt. Vooral het bezit van verscheidene grond- en herontwikkelingsposities, zoals het project 'de Balkan', heeft Mercatus tijdens de visitatieperiode moeilijke momenten opgeleverd. Zo heeft Mercatus eind 2012 naar aanleiding van de regeringsplannen, het woonakkoord en de heffingen alle voorgenomen investeringen 'on hold' gezet. Als gevolg daarvan zijn diverse nieuwbouwprojecten niet gestart. Tevens vielen de opbrengsten uit woningverkoop destijds tegen, waardoor verwacht werd dat de liquiditeitspositie onder druk zou komen te staan. Tevens heeft Mercatus deze situatie aangegrepen een reorganisatieplan op te stellen en uit te voeren, waarbij lastenverlaging wordt bewerkstelligd en de liquiditeitspositie wordt verhoogd. De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus destijds een begrijpelijke keuze heeft gemaakt. De resultaten van de voorgenomen reorganisatie, de definitieve overheidsplannen, omvang van de saneringsbijdrage, verbeterde verkoopaantallen en grootte van de verhuurheffingen hebben al in 2013 ertoe geleid dat de investerings-, en onderhoudsprogramma's voortvloeiend uit het strategisch voorraadbeleid, meerjarenonderhoudsbegroting en (meerjaren-)begroting toch deels aangepast uitgevoerd konden worden. Achteraf gezien lijkt de beslissing om rigoreus alle investeringen 'on hold' te zetten iets te ver is doorgeschoten, maar het heeft er wel toe geleid dat Mercatus snel en effectief haar liquiditeiten op orde had. Mercatus kan daardoor haar maatschappelijke rol met betrekking tot haar investeringen weer passend innemen. Het heeft daarentegen wel de relatie met de gemeente onder druk gezet. Mercatus heeft gedurende de visitatieperiode, ondanks de woningmarkt- en economische crisis, een deel van haar nieuwbouwprogramma, weliswaar in afgeslankte vorm, toch weten te realiseren. Nadat geconstateerd is dat de liquiditeitspositie het weer toeliet, zijn verschillende 'on hold'-gezette projecten alsnog uitgevoerd. Naast de bouwproductie is Mercatus, gebaseerd op de uitgangspunten van haar strategisch voorraadbeleid, blijven investeren in de kwaliteit van haar bezit en is ook de verduurzamingsopgave doorgezet.

Op basis van een strategische positiebepaling zijn scenario's en maatregelen op complexniveau geformuleerd en doorgerekend in de meerjareninvesteringsraming. Mercatus heeft haar investeringsprogramma gekoppeld aan haar kaspositie en geprognosticeerde rendementscijfers (IRR). Indien het zich laat aanzien dat geformuleerde doelstellingen niet gehaald worden, stuurt Mercatus op tijd bij. Daarover communiceert zij helder in de verschillende verslagen, zoals rapportages, begrotingen en jaarverslagen. De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus daarin een actieve houding aanneemt, echter de Raad van Commissarissen dient als toezichthouder in de ogen van de visitatiecommissie meer haar controlerende taak op zich te nemen. Zo heeft de raad in de notulen van september 2011 vastgelegd dat een beoogd vastgoedproject, dat nog niet was opgenomen in de begroting en over meerdere jaren loopt, door kan gaan als:

- o de onrendabele top binnen de gestelde kaders ligt;
- o voldoet aan de norm; en,
- o als het project binnen de missie en visie van Mercatus ligt.

In dat geval kon het project in de vergadering van Raad van Commissarissen als hamerstuk terugkomen.

Over afwijkingen ten opzichte van de beleidsvoornemens legt het MT en directeur-bestuurder verantwoording af door middel van periodieke rapportages aan de Raad van Commissarissen. De commissie is van mening dat het MT in haar rapportages op een heldere wijze documenteert welke acties moeten worden ondernomen, indien afwijkingen ten opzichte van planning en beleid worden geconstateerd.

Mercatus kijkt kritisch naar haar bedrijfsvoering en de beheersing van de netto bedrijfslasten. De bedrijfslasten exclusief leefbaarheidsuitgaven liggen ultimo 2012 (CiP 2013) iets boven het landelijk gemiddelde. De bedrijfslasten worden continu getoetst door kritisch de uitgaven te beoordelen, door periodiek offertes op te vragen en het eventueel onderzoeken naar alternatieven te initiëren. Mercatus heeft in het reorganisatieplan 2013, dat eind 2015 moet zijn afgerond, zelfs vastgelegd dat zij ultimo 2015 bij de 25% corporaties wil behoren met de laagste bedrijfslasten. Op dit moment is een 'race to the bottom' gaande binnen corporatieland. Daarbij kiezen corporaties veelvuldig voor 'slimme' methodes om bij de best presterende te behoren. De visitatiecommissie is van mening dat een streven goed is, maar te allen tijde dient de kwaliteit en effectiviteit van de organisatie als basis te dienen.

De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus in het tijdig bijsturen geslaagd is, hetgeen blijkt uit aanpassingen in werkplannen, begroting en kwartaalrapportages. Bijgestuurd wordt door Mercatus in de lijn van haar gestelde visie en doelstellingen. Marktentwikkelingen op politiek en maatschappelijk terrein worden daarin meegenomen. Als voorbeeld kan dienen de tussentijdse wijzigingen in de (meerjaren-)begroting naar aanleiding van het gewijzigde beleid van WSW, het doorvoeren van het reorganisatieplan, het invoeren van de starterslening en de 'woonduurkorting' bij verkoop.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie geen pluspunten. De commissie beoordeelt het onderdeel Act met een 6.

4.2 Intern toezicht

In het onderdeel intern toezicht beoordeelt de commissie het functioneren van de Raad van Commissarissen aan de hand van de criteria van de VTW waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de Raad van Commissarissen haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score. Tevens toetst de commissie of de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement, hanteert en of de corporatie de Governancecode adequaat toepast en naleeft.

4.2.1 Het functioneren van de Raad van Commissarissen

De commissie waardeert 'Het functioneren van de Raad van Commissarissen met het cijfer 5,3.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

Volgens de commissie voldoet Mercatus aan het ijkpunt voor een 6. *In de Profielschets leden van de Raad van Commissarissen van Mercatus* zijn profielschetsen voor zowel de leden, als de voorzitter en de vicevoorzitter aanwezig. De raad bestaat uit vijf leden en op grond van de jaarverslagen is de commissie van mening dat in de raad kennis aanwezig is op alle belangrijke werkterreinen van de corporatie en stelt vast dat de leden ruime werkervaring meegebracht hebben. Financiële expertise en ervaring in volkshuisvesting zijn aanwezig binnen de raad. De raad heeft oog voor diversiteit, zoals persoonlijkheid, ervaring en opleiding in de samenstelling, hetgeen mede blijkt dat twee vrouwen en drie mannen zitting hebben in de raad. Gezien het karakter en werkgebied van Mercatus, dienen drie leden binding te hebben met de Noordoostpolder. Bij de werving van nieuwe leden wordt door de raad kwaliteitseisen geformuleerd, waaraan kandidaten dienen te voldoen. Volgens de gewijzigde statuten uit 2012 bestaat de zittingstermijn voor commissarissen maximaal twee maal vier jaar. Evenwel blijkt uit het Reglement Raad van Commissarissen van 2007, een zittingstermijn van maximaal drie maal vier jaar. Het is de commissie uit de jaarverslagen duidelijk geworden dat er een bepaalde evenwichtigheid -bijna ieder jaar opvolgend- bestaat in het aftreden van de leden. De leden worden openbaar door middel van advertenties geworven. De leden van de raad hebben in de visitatieperiode cursussen gevolgd en seminars bijgewoond van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties en van SeminarsOpMaat.

Rolopvatting toezichthouder, werkgever en klankbord

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5.

Bij de samenstelling van de Raad van Commissarissen wordt het van belang geacht dat de individuele leden wat betreft competenties elkaar aanvullen. Het is voor de raad van belang dat de verschillende rollen van de raad goed kunnen worden vervuld. Bij de selectie van nieuwe leden wordt daarmee rekening gehouden.

Als toezichthouder

Er is een taakomschrijving voor de leden van de RvC en een afbakening van verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is voor de raad vastgelegd in het Reglement van de Raad van Commissarissen en voor de bestuurder in het Managementstatuut.

Om de toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen laat de Raad van Commissarissen zich regelmatig mondeling en schriftelijk door het bestuur informeren. Hierdoor heeft de Raad zicht gekregen op de behaalde resultaten ten opzichte van de gestelde doelen, zoals verwoord in begrotingen, relevante externe ontwikkelingen en reacties van belanghebbenden. Uit de visitatiegesprekken heeft de commissie kunnen opmaken dat de raad geneigd is eerder formeel dan materieel de in de vergadering voorliggende problematiek te toetsen als gevolg waarvan het kritisch volgen van de bestuurder onder druk komt te staan. De commissie is daarom van mening dat de raad haar functie als toezichthouder minder adequaat uitvoert.

Als werkgever

De Raad van Commissarissen heeft met de directeur-bestuurder de afspraak gemaakt dat ieder jaar door de remuneratiecommissie overleg zal worden gevoerd met de Ondernemingsraad over het functioneren van de bestuurder. De raad voert ook met de leden van het MT gesprekken over het functioneren van de bestuurder. De beoordeling van de prestaties van de bestuurder vindt uiteindelijk plaats door de remuneratiecommissie. Volgens de ingevulde Checklist Governancecode worden er geen remuneratierapporten gemaakt. Het laatste rapport op de website van Mercatus dateert van 2009. De voorzitter van de raad spreekt in de rol van werkgever informeel veel een-op-een met de directeur-bestuurder.

Als klankbord/adviesorgaan

In de visitatieperiode is een geheel nieuwe Raad van Commissarissen aangetreden. De vorige raad heeft zo'n 8 tot 12 jaar gefungeerd. Uit de visitatiegesprekken bleek dat de verwachting was dat de discussies scherper gevoerd zouden gaan worden. De raad is de mening toegedaan geen spiegelfunctie te hebben voor de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder opereert vooral op strategisch niveau, waarbij lange termijn doelstellingen "filosofisch" zijn ingesteld. De raad heeft, zo is de indruk voortgekomen uit de diverse gesprekken, onvoldoende reflecterend vermogen in de discussie als het gaat om het relevante onderwerp "Wat zijn de gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen en lange termijn visies".

Zelfreflectie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5.

In de Zelfevaluatie van 2012 is ruime aandacht besteed aan het ideaalbeeld van de samenstelling van de raad, waarbij onder meer gekeken is naar een andere invulling van de diverse functies binnen de raad. Op basis van de interne evaluatie is de bemensing van de twee commissies ingevuld en is een nieuwe voorzitter gekozen. Het is de commissie opgevallen dat bij de Zelfevaluatie 2012, dat door een extern bureau werd begeleid de bestuurder deelnemer aan deze evaluatie was. Dit is in strijd met de bepalingen van de Governancecode. In 2013 is ook een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een extern bureau. Of de bestuurder in 2013 ook deel heeft genomen aan de zelfevaluatie is de commissie niet bekend.

4.2.2 Toetsingskader

De commissie beoordeelt het onderdeel Toetsingskader met een 6.

De Raad van Commissarissen beschikt over verschillende toetsingsinstrumenten om een oordeel te vellen over de voorstellen en de ontwikkelingen binnen Mercatus:

- Strategisch Voorraadbeleid;
- Werkplannen, waarin de activiteiten en doelen voor het jaar zijn vastgelegd;
- Begroting, waarin de activiteiten financieel zijn vertaald;
- Investeringsbegroting, waarin alle projecten zijn opgenomen;
- Financiële meerjarenbegroting 2013-2017;
- Treasurystatuut en het treasuryjaarplan 2013;
- Benchmark waaronder Corporatie in Perspectief van het CFV;
- Prestatieafspraken met de gemeente Noordoostpolder;
- Bevindingen en adviezen van externe accountant opgenomen in de managementletter;
- Overleg met alleen de ondernemingsraad, alsmede de aanwezigheid bij de bespreking over de algemene gang van zaken tussen ondernemingsraad en de directeur-bestuurder;
- Overleg met het management zonder de aanwezigheid van de directeur-bestuurder.

Daarnaast zijn diverse besprekingen gevoerd door de raad of zijn commissies om zich op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in de sector in het algemeen en bij Mercatus specifiek.

De voortgang van resultaten en activiteiten van de missie, visie wordt gevolgd en vormgegeven in het jaarverslag, werkplannen en periodiek in de kwartaalrapportages. In kwartaalrapportages wordt geconstateerd in welke mate de gerapporteerde kasstromen overeenkomen met de begroting. Significante afwijkingen worden in beeld gebracht, maar niet getoetst in het financieel dashboard. In het jaarverslag is wel een financieel dashboard met toetsing opgenomen. In de vergaderingen van de raad wordt gerapporteerd over de financiële situatie, de ontwikkeling van projecten, belangrijke risico's, kwaliteit van dienstverlening en volkshuisvestelijke prestaties. De kwartaalrapportages en werkplannen worden besproken met en vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Mercatus heeft haar financiële kaders opgenomen in een investerings- en financieel statuut. De financiële beleidsuitgangspunten zijn vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

Uit de stukken en de gevoerde heeft de visitatiecommissie niet kunnen vaststellen of bovenstaand toetsingskader door de Raad van Commissarissen in het geheel gebruikt wordt bij het nemen van beslissingen en het beoordelen van het functioneren van de corporatie.

4.2.3 Toepassing Governancecode

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 4.

Mercatus voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6.

De Raad van Commissarissen van Mercatus heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur, de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden ondernemingen. Ook staat de raad het bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen stelt het belang van de Mercatus voorop en weegt in aanmerking komende belangen van bij de corporatie betrokkenen af. Tevens is de raad verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren en beslist zij over benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en ontslag van bestuurders.

Mercatus is lid van Aedes, de brancheorganisatie van woningcorporaties en onderschrijft de Aedescode en de daarin opgenomen Governancecode woningcorporaties. De hierin opgenomen normen voor toezicht, verantwoording, sturing en beheersing zijn voor Mercatus leidend. Alleen voor de benoeming van de bestuurder wordt afgeweken van de Governancecode. De huidige bestuurder bekleedt die functie sinds 2001 en destijds was een aanstelling voor onbepaalde tijd standaard, in plaats van voor telkens vier jaar, zoals de code nu voorschrijft. De raad kent twee kerncommissies: een auditcommissie en een remuneratiecommissie. Voor deze commissies zijn geen reglementen opgesteld. Volgens de governancecode is dit echter wel verplicht.

De raad van Mercatus voldoet volgens de *Verslagen van de Raad van Commissarissen* in de jaarverslagen aan de bepalingen van de Governancecode. Er is door de corporatie een zelftoets gedaan door middel van het invullen van de Checklist Governancecode, waarbij de volgende afwijkingen door de commissie zijn opgemerkt:

Uit te leggen	Wijze van vormgeving horizontale verantwoording
Uit te leggen	Handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaglegging, alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures
Bespreekpunt RvC	Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.
Bespreekpunt RvC	Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.
Bespreekpunt RvC	Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
Bespreekpunt RvC	Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.

Bespreekpunt RvC	De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.
Bespreekpunt RvC	De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.
Bespreekpunt RvC	De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.
Bespreekpunt RvC	De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.
Bespreekpunt RvC	Het opmaken van het remuneratierapport.
Bespreekpunt RvC	Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
Uit te leggen	De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC.

De commissie heeft geconstateerd, dat daar waar “Bespreekpunt RvC” is ingevuld in de checklist, deze zaken niet zijn geregeld, dan wel vastgesteld en daarmee niet voldoen aan de Governancecode. Het niet naleven van bepalingen volgens de Governancecode, alsmede een onderbouwing aan toegestane afwijkingen zijn niet opgenomen in het jaarverslag en staan niet op de website.

De commissie heeft vastgesteld dat de volgende documenten niet op de website staan:

- Governancecode;
- Afwijkingen van de Governancecode;
- Statuten;
- Reglement Auditcommissie;
- Reglement Renumeratiecommissie;
- Jaarlijks verslag Klachten/geschillencommissie.

De volgende documenten die wel op de website staan, zijn sterk verouderd:

- Governancestructuur geeft bij ‘aanklikken’ slechts een overleg weer met belanghebbenden;
- Remuneratierapport dateert van 2009;
- Reglement Raad van Commissarissen dateert van 2007 en conflicteert met de huidige statuten;
- Rooster van aftreden;
- Overleg belanghebbenden in het kader van belanghebbendenmanagement dateert van 2010.

In het voorjaar van 2013 hebben alle medewerkers, het management en de Raad van Commissarissen deelgenomen aan verschillende integriteitssessies. In deze sessies zijn, onder begeleiding van een externe coach, diverse vraagstukken en dilemma’s uit de dagelijkse praktijk over integriteit besproken.

Mercatus voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. Ten opzichte van het niet voldoen aan het ijkpunt ziet de commissie de volgende minpunten:

- Er wordt niet voldaan aan de bepalingen van de Governancecode;
- De Raad van Commissarissen meldt in haar jaarverslag, dat zij voldoet aan de bepalingen van de Governancecode, terwijl de raad op tal van onderwerpen zonder enige toelichting of onderbouwing afwijkt van de code;
- Bij Governance is bij de vorige visitatie 2006-2009 de opmerking geplaatst:
“Er is vastgesteld dat onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn.”
- De commissie in de huidige visitatie heeft vastgesteld dat relevante documenten niet op de website zijn geplaatst en dat sommige documenten die wel op de site staan, sterk verouderd zijn.

4.3 Externe legitimering en verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel ‘Externe legitimatie en Verantwoording’ met gemiddelde van een 7.

4.3.1 Externe legitimatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie met een 7.

Mercatus voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

Mercatus beschikt over een lijst met de voor haar belangrijkste belanghebbenden. Jaarlijks organiseerde Mercatus stakeholdersbijeenkomsten over een bepaald thema in de vorm van een symposium, dan wel informeel gezamenlijk overleg. Deze bijeenkomsten werden goed bezocht door belanghebbenden. Sinds 2012 is het roer omgegooid en is Mercatus overgeschakeld op individueel overleg met ieder van haar belanghebbenden. Op deze wijze kan de corporatie veel meer op de specifieke belanghebbende gerichte beleidsdoelstellingen bespreken, hetgeen de commissie waardeert als een efficiënte en effectieve methodiek. Zowel op tactisch, als strategisch niveau vindt overleg plaats. De resultaten worden vastgelegd in relatiebeheerdocumenten.

Zorg- en welzijnsinstellingen waarderen dat zij mee kunnen helpen het beleid van Mercatus gestalte te geven. Als voorbeeld dient de ontwikkeling van de visies in de dorpen.

Het belanghebbendenbeleid heeft geleid tot de aanstelling, begin 2011, van een relatiebeheerder, die contact heeft met de zorg- en welzijnsinstellingen. Deze beheerder is het aanspreekpunt voor alle zaken die Mercatus betreft en is in zekere zin intermediair tussen de organisatie en de betreffende zorginstelling. Bij een nieuwbouwontwikkelingen is de relatiebeheerder bijvoorbeeld van het begin tot het eind vast contactpersoon. Korte lijnen en oplossingsgerichtheid in deze trajecten worden door de belanghebbenden zeer gewaardeerd. Hiermee laat Mercatus zien dat zij op een actieve wijze belanghebbenden betreft bij het maken en bijstellen van plannen en daarover ook actief communiceert.

Met onder meer de gemeente wordt samengewerkt binnen het project Integraal Gebiedsgericht Werken (IGW) onder de noemer dat *‘er meer is dan alleen een huis verhuren’*. Ieder kwartaal worden tussen de gemeente en Mercatus de prestaties besproken en waar nodig bijgesteld. De verantwoordelijke wethouder heeft zeer regelmatig informeel contact met de directeur-bestuurder om voeling te houden met tal van actuele zaken.

Stichting Huurdersbelang is van oordeel dat Mercatus hen eerder dient te informeren over beleidsplannen. Voorbeelden hiervan zijn: sloopplannen Centrumflats en de temporisering van een aantal nieuwbouwplannen. In 2013 is gestart met de *Huurdersparticipatie*, een initiatief van Mercatus omdat het eigen verantwoordelijkheid nemen door de bewoner/huurder en burgerparticipatie steeds belangrijker wordt. Mercatus gaat met haar huurders in gesprek over de gewenste toekomstige kwaliteit van hun woning. Mercatus geeft aan dit overleg op een constructieve wijze invulling.

De commissie heeft in de gesprekken geconstateerd dat Mercatus over een actieve en zeer betrokken ondernemingsraad beschikt, die opkomt voor de belangen van de werknemers en die de reorganisatie op de voet volgt. De Raad van Commissarissen heeft jaarlijks contact met de Ondernemingsraad, alhoewel laatstgenoemde het soms moeilijk vindt om met de toezichthouder een afspraak te maken. In het kader van de beoordeling van de directeur-bestuurder heeft de remuneratiecommissie een jaarlijks gesprek met de OR.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De commissie waardeert de actieve en passende wijze waarop Mercatus met haar belanghebbenden communiceert. Dit geldt zeker voor de gemeente en de zorg- en

welzijnsinstellingen. Het is een succes gebleken om een relatiemanager aan te stellen die het centrale aanspreekpunt is vanuit Mercatus voor de zorg- en welzijnsinstellingen. De uitvoering van de taken van deze relatiebeheerder wordt door de belanghebbenden zeer gewaardeerd.

4.3.2 Openbare verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Openbare verantwoording met een 7.

Bij dit onderdeel vindt de toetsing plaats of de gerealiseerde prestaties van Mercatus vermeld staan in een openbare publicatie, en of belangrijke wijzigingen worden toegelicht. Mercatus voldoet aan het ijkpunt.

De openbare verantwoording van Mercatus wordt gedaan door middel van het jaarverslag. De gerealiseerde prestaties zijn goed in samenhang gebracht met de eigen ambities en voor alle doelgroepen begrijpelijk verwoord. De afwijkingen van deze prestaties ten opzichte van de ambities zijn helder uitgelegd. De jaarverslagen worden op de website gepubliceerd. Het laatste jaarverslag, over 2013, is zelfs zeer geschikt gemaakt om met de computer op de website te lezen. Hiertoe is het formaat aangepast naar een schermformaat in plaats van een staand A4-formaat en is er navigatie toegevoegd, waardoor zeer eenvoudig naar het gewenste hoofdstuk en terug naar de inhoudsopgave gesprongen kan worden.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6, ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De commissie kent een extra punt toe voor de manier waarop de openbare verantwoording gepresenteerd wordt, de helderheid in de toelichtingen en de samenhang tussen ambities en prestaties.

DEEL 3: Bijlagen

1. Gerealiseerde prestaties

In de prestatiekaders worden de volgende afkortingen gebruikt:

BBSH	Beheer Besluit Sociale Huursector
CVF CiP	Centraal Fonds Volkshuisvesting, Corporatie in Perspectief
PA 2011	Prestatieafspraken tussen de gemeente NOP en Mercatus alleen voor het jaar 2011
PA 2013	Prestatieafspraken tussen de gemeente NOP en Mercatus 2013 - 2022
VD 11-15	De visie en doelstellingen 2011 – 2015
SVB	Strategisch voorraadbeleid
WP 20xx	Werkplan voor het jaar 20xx
JV 20xx	Jaarverslag over jaar 20xx

GEREALISEERDE PRESTATIES

1. Huisvesting van de primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

Beschikbaarheid woningen

- Opgave:** BBSH artikel 13.2.
 (PA 2011) Gemeente en Mercatus laten een woonbehoefte- en woonwensenonderzoek uitvoeren. 90% van de woningen heeft een huurprijs beneden de huurtoeslaggrens. Minimaal 4.500 woningen betreffen de kernvoorraad. Het tweejaarlijks actualiseren van de benodigde kernvoorraad.
 (PA 2013) In gebied rondom centrum Emmeloord en in de dorpen van de NOP zijn vraag en aanbod kwantitatief en kwalitatief op elkaar afgestemd.
- Ambitie:** We stemmen ons aanbod beter af op de maatschappelijke vraag.

Prijsegmenten woningvoorraad					Percentages 2012	
	2010	2011	2012	2013	corp	ref
Goedkoop	829	873	836	830	17,3%	20,0%
Betaalbaar	3.648	3.859	3.753	3.601	77,5%	70,9%
Totaal kernvoorraad	4.477	4.732	4.589	4.431	94,8%	90,9%
Duur < toeslaggrens	186	174	235	355	4,9%	7,5%
Duur > toeslaggrens	23	12	17	8	0,4%	1,5%
Totaal	4.686	4.918	4.841	4.794	5,2%	9,0%

Bron: CFV CiP 2013 en kwartaalrapp. 2013-04

De kernvoorraad is groter dan de afgesproken omvang van 4.500 woningen. Onderzoek van Companen naar de EU-doelgroep in de NOP geeft een omvang van de doelgroep van 7.400 huishoudens (gegevens 2008). Hiervan wonen er 3.100 in een koopwoning, waardoor er een benodigde kernvoorraad moet zijn van 4.300 woningen. De beschikbare kernvoorraad van Mercatus is ruim 4.500 woningen en van andere corporaties 300 woningen. Totaal een overmaat van $(4.500 + 300 - 4.300) = 500$ woningen.

Score voor de opgave: 7. De ambitie komt overeen met de opgave.

7

Passend toewijzen

8

Opgave: BBSH artikel 13.1, Europese regelgeving

Ambitie: --

Toewijzingen	2010	2011	2012	2013	Percentages 2012	
					corp	ref
< inkomensgrenzen	327	351	278	344	72,9	68,3
> inkomensgrenzen	118	163	95	10	27,1	31,7
passend	431	492	322		94,5	81,8
te duur	12	14	43		4,4	13,7
te goedkoop	2	8	8		1,1	4,4

Bron: CFV CiP 2013 en jaarverslag 2013

Mercatus voldoet aan de regelgeving en scoort in de toewijzingen beter dan de referentiegroep.

Score voor de opgave: 8. Geen ambitie beschreven.

Tegengaan van woonfraude

7

Opgave: Doel: het opsporen en tegen gaan van woonfraude.

Ambitie: --

Gemeente en Mercatus onderzoeken de nut en noodzaak en de mogelijkheden voor het uitwisselen van gegevens om woonfraude tegen te gaan.

Dit is onderzocht en gebleken is dat de bestaande uitwisseling waarbij Mercatus op de hoogte wordt gesteld van wijzigingen in de inschrijvingen afdoende is en ook binnen de privacy-regels valt.

Het aantal woonfraudezaken (mede- en onderhuur) is relatief beperkt. Over 2013 betrof het vijf gevallen. Deze leiden vrijwel nooit tot een ontruiming.

Score voor de opgave: 7. Geen ambitie beschreven.

Keuzevrijheid van doelgroepen

8

Opgave: BBSH artikel 13.3.

Ambitie: Voor elke leeftijdscategorie is er aanbod van meer dan 3 woningtypen en in ieder geval in 2 prijssegmenten

Mercatus hanteert een open en eerlijk woonruimteverdeelsysteem (Woningnet), met transparantie en keuzevrijheid voor de klant. De verdeling gebeurt op basis van de inschrijfduur.

Klanten van Mercatus kunnen kiezen uit twee segmenten: prijs georiënteerd of kwaliteit georiënteerd. In het kwaliteitsgeoriënteerde segment kan de klant tegen betaling extra toevoegingen aan de woning doen boven de basiskwaliteit. Woningen in het prijsgeoriënteerde segment (circa 20% van de woningen) hebben een huurprijs van maximaal € 450 (prijspeil 2013)

De prestatie overtreft de norm zoals de keuzevrijheid bij andere corporaties wordt gehanteerd..

Score voor de opgave: 8. De ambitie overtreft de opgave/norm.

Wachttijst/slaagkans

7

Opgave: BBSH artikel 13.2. Het hebben van voldoende passende huisvesting.

Ambitie: Ons doel is om diegenen die geen woning hebben binnen een jaar te voorzien van een woning.

Woningzoekenden per einde	ingeschreven totaal	actief	ver- huur	gem. wacht- tijd in mnd
2010	2.500	640	501	15
2011	2.740	622	530	14
2012	2.992	670	373	22
2013	3.361	724	355	24
Gemiddeld	2.898	664	440	18

Bron: jaarverslagen

Definitie van een actief woningzoekende is een woningzoekende die minimaal 1 x per kwartaal reageert op het woningaanbod. Definitie van de gemiddelde wachttijd in maanden is het aantal actief woningzoekenden gedeeld door het aantal verhuringen (x 12 maanden).

De prestatie voldoet aan de opgave. De eigen ambitie wordt, door het huidige gebrek aan doorstroming, niet gehaald.

Score voor de opgave: 7. De eigen ambitie past bij de opgave.

Leegstand

6

Opgave: BBSH artikel 21.1. Conform referentiegroep CiP

Ambitie: Conform begroting.

Huurderving door leegstand (in perc. van de jaarhuur)	2010	2011	2012	2013	ref. 2012
Huurderving begroot	0,50%	0,53%	0,6%	0,80%	
Huurderving totaal	0,5%	0,7%	1,9%	0,9%	1,5%
als gevolg van markt			1,1%		0,8%
als gevolg van projecten			0,8%		0,7%

Bron: CiP 2013, begrotingen, jaarverslag 2013

De huurderving is in relatie tot de referentiegroep aan de hoge kant.

Score voor de opgave: 6. De ambitie past bij de opgave en wordt ook niet gehaald.

Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters, jongeren of statushouders

3

Opgave: BBSH artikel 12b. Voorzien in voldoende huisvesting om aan de verplichting van het rijk voor statushouders te voldoen. (PA 2013) Het monitoren in 2013 van de discrepantie tussen wens, aanbod en werkelijk gedrag van jongeren (18-23 jaar en 23-30 jaar) en senioren (> 55 jaar).

Ambitie: 100 bestaande kleine eengezinswoningen zijn geschikt gemaakt voor jongeren. We hebben modulaire pakketten die we inzetten bij de verkoop van woningen gericht op het startersegment.

Mercatus geeft in haar interne periodieke rapportages, jaarverslagen of website geen inzicht in de taakstelling en de woningtoewijzing aan statushouders.

Ook de uitvoering of het resultaat van de prestatieafspraken met de gemeente over het monitoren van de discrepantie tussen wens, aanbod en werkelijk gedrag wordt nergens verantwoord.

De commissie heeft geen mogelijkheden om het nakomen of de resultaten van de overeengekomen opgaven te toetsen, wat niet wil zeggen dat er geen resultaten geboekt zijn.

Score voor de opgave: 3. De ambitie past bij de opgave.

Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

7

Opgave: BBSH artikel 13 en 15a.

(PA 2011) 90% van de woningen heeft een huurprijs beneden de huurtoeslaggrens.

Ambitie: Minimaal 80% van de woningen heeft een subsidiabele huurprijs onder de huurtoeslaggrens;
Minimaal 800 woningen hebben een subsidiabele huurprijs onder de kwaliteitskortingsgrens;
Te zorgen voor goede, betaalbare, gevarieerde en levensloopbestendige woningen.

Huur in % van maximaal redelijk					
	2010	2011	2012	2013	ref 2012
Per woongelegenheid	65,0	64,8			
DAEB			64,5		61,2
niet DAEB			75,2		75,9
Huur in % woz-waarde	4,0	4,1	4,4		3,5

Bron: CFV CiP 2013

Huurverhoging	2010	2011	2012	2013	Gemidd.
Jaarinflatie	1,9%	2,4%	2,9%	1,7%	2,2%
Maximaal toegestaan	1,2%	1,3%	2,3%	4,0%	2,2%
Toegepast	1,2%	1,3%	2,3%	2,5%	1,8%

Bron: CBS, jaarverslagen

De gemiddelde streefhuur is € 529,97 en bedraagt 74% van de maximale huur. De gemiddelde huurprijs van de woningen bedraagt ultimo 2013 €455,49. Mercatus maakt onderscheid in een prijsgeoriënteerd segment en een kwaliteitsgeoriënteerd segment. Woningen in het prijsgeoriënteerde segment (circa 20%) van de woningen hebben een huurprijs van maximaal € 450 (prijsspeil 2013). In het verleden was de grens van het prijsgeoriënteerde segment de jongerengrens (€ 374,44). Jongeren tot 23 jaar komen bij deze woningen in aanmerking voor een jongerenkorting, zodat ook zij recht blijven houden op huurtoeslag.

(JV) In 2013 is een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. Voor de primaire doelgroep, met een huishoudinkomen tot €34.229,-, heeft Mercatus de huurverhoging beperkt tot het inflatiepercentage (2,5%). Voor ongeveer 900 huishoudens is, afhankelijk van het inkomen, een huurverhoging van 4,5% of 6,5% doorgevoerd.

Volgens de rapportage van het 4^e kwartaal van 2013 heeft Mercatus op 31 december 830 woningen in het segment goedkoop.

Het gemiddelde huurprijsniveau van Mercatus ligt dichtbij het referentiegemiddelde.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave

Kernvoorraadbeleid

7

Opgave: BBSH artikel 13.2. In gebied rondom centrum Emmeloord en in de dorpen van de NOP zijn vraag en aanbod kwantitatief en kwalitatief op elkaar afgestemd.

Ambitie: We stemmen ons aanbod beter af op de maatschappelijke vraag.

Onderzoek van Compaaenen naar de EU-doelgroep in de NOP geeft een omvang van de doelgroep van 7.400 huishoudens. Hiervan wonen er 3.100 in een koopwoning, waardoor er een benodigde kernvoorraad moet zijn van 4.300 woningen. De beschikbare kernvoorraad van Mercatus is ruim 4.800 woningen en van andere corporaties 300 woningen. Totaal een overmaat van $(4.800 + 300) - 4.300 = 800$ woningen.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Overige woonlasten

Opgave: Convenant Energiebesparing Huursector (2012), waarin de relatie met de woonlastenontwikkeling wordt gelegd.

Ambitie: Een reductie in uitstoot van CO₂ met minimaal 20 % en tegelijkertijd een daling van de relatieve woonlasten met gemiddeld 3 %.

(JV 2013) Wij stimuleren deelname aan energiemaatregelen die per saldo zorgen voor verlaging van de woonlasten. Wij hebben er voor gekozen de zittende huurder niet bij te laten dragen aan de kosten, om daarmee onze energiedoelstelling te halen. Bij mutatie wordt de huurprijs aangepast, waarbij in het puntenaantal het verbeterde energielabel doorwerkt.

Door de uitvoering van verschillende projecten in 2010 t/m 2013 is een reductie van de uitstoot van CO₂ bereikt van 17 %. Hiermee liggen wij op koers om deze doelstelling te halen. (-20%)

(JV 2013) Op basis van het energielabel en de gezinssamenstelling maakt Mercatus sinds eind 2012 voor elke nieuwe huurder een woonlastenberekening. De berekening geeft nieuwe huurders een indicatie van de kosten voor het energie- en waterverbruik alsmede de gemeentelijke belastingen. Nieuwe huurders krijgen van ons informatie over Woonenergie. Deze energieleverancier zet hun stroom en gas af via de woningcorporaties en garanderen bij de goedkoopste drie leveranciers van Nederland te behoren.

De visitatiecommissie is van mening dat de inzet van Mercatus deze opgave overtreft door zowel de energie-maatregelen kosteloos aan te brengen als ook elke nieuwe huurder een maatwerk woonlastenberekening aan te bieden. Deze inzet draagt volgens de commissie sterk bij aan het energiebewustzijn van de huurders van Mercatus. Mercatus overtreft de opgave.

Score voor de opgave: 9. De ambitie past bij de opgave.

Aanpak huurachterstanden

Opgave: BBSH artikel 21.1 Vermindering van het aantal ontruimingen.

Ambitie: huurachterstand conform begroting (< 1%); afname huisuitzetting ten gevolge van huurachterstand met 30%

Huurachterstanden	2010	2011	2012	2013	ref 2012
in % van de jaarhuur	0,8	0,9	1,1	1,1	0,9
Deurwaarder	109	380	410	282	
Ontruiming aangezegd	42	57	33	25	
Ontruiming	14	9	14	18	

Bron: CFV CiP en jaarverslagen

(WP 2010) In 2009 is een pilotproject gehouden om in het kader van de preventie van huisuitzettingen, vanwege achterstallige betalingen een protocol te volgen, waarbij ook andere instanties, zoals het AMW (algemeen maatschappelijk werk) en GGD, betrokken zijn.

Met deze werkwijze worden extra schakels in het huurincassoproces ingebouwd om huisuitzettingen als gevolg van achterstallige betalingen te voorkomen. Ook komen door middel van dit protocol cliënten met psychische problemen eerder naar voren en kan een hulpverlenings- of schuldsaneringstraject worden opgestart voordat de vordering bij de deurwaarder is.

Sinds 2011 heeft Mercatus een jaarlijkse afspraak voor het project 'preventie van huisuitzettingen vanwege achterstallige betalingen', waarbij ook GKB (gemeenschappelijke kredietbank), AMW en GGD betrokken zijn.

Het doel, vermindering van het aantal ontruimingen, wordt niet gehaald. Het aantal ontruimingen neemt alleen maar toe sinds 2011. Ook de huurachterstand ligt boven het referentiegemiddelde.

Score voor de opgave: 5. De ambitie past bij de opgave.

2. Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

7

Opgave: BBSH artikel 12b. Het hebben van voldoende passende huisvesting. Vanaf januari 2013 is de overeenkomst woonvoorzieningen WMO van toepassing.

Ambitie: (WP 2011) Het aantal levensloopgeschikte woningen is verdubbeld ten opzichte van 2010 (310 woningen) en Mercatus beschikt over minimaal 650 levensloopgeschikte woningen in 2015.

Wonen en Zorg		
	2012	aandeel referentie
Totaal aantal woningen	4.925	
Voor ouderen en gehandicapten	1.040	21,1%
Aantal nultredenwoningen	1.096	22,3%
Voor overige bijzondere groepen	209	4,2%
Aantal in bijzondere woongebouwen	-	0,0%
Toewijzing aan ouderen in 2012	8,0% (als perc. van totaal)	

Bron: CFV CiP

(JV) We hebben een modulaire pakket ontwikkeld ten behoeve van senioren om zo lang mogelijk in de eigen woning te kunnen blijven wonen en bieden dit vraaggestuurd aan. We hebben 3 locaties benoemd voor ontwikkeling van kleinschalige senioren huisvesting in oudere wijken (te realiseren mede door herstructurering). Doelstelling 2011: 36 woningen levensloopgeschikt maken, in 2012 waren dit 32 woningen. In 2013 is geconstateerd dat de norm niet aansloot bij de norm van de gemeente in het WMO convenant.

Om aan de opgave te voldoen en inzicht te krijgen in de werkelijke behoefte aan passende huisvesting van senioren heeft Mercatus een marktonderzoek uit laten voeren. Deze rapportage over dit onderzoek is in 2014 opgeleverd.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

7

Opgave: BBSH artikel 12b.

Ambitie: SVB

Mercatus heeft vastgoed in portefeuille voor een aantal zorginstellingen en bijzondere aandachtsgroepen:

Wonen en Zorg		Aantal	
Zorgleverancier	Locatie	vhe's	Doel/doelgroep
Stichting Interaktcontour	Abelenlaan	1	dagbesteding
s Heeren Loo Zorggroep	Bossulaan	1	Wooneenheid, meerdere cliënten
Stichting Triade	Bossulaan	1	Wooneenheid, meerdere cliënten
De heer de Stichting Reeve	Drostlaan	1	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
s Heeren Loo Zorggroep	Jeanne d'Arclaan	22	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
Klutenweg	leegstand	1	dagopvang
Philadelphia Zorg	Kometenlaan	19	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
Philadelphia Zorg	Kometenlaan	2	alg. ruimte tbv. begeleiding
Pi-Groep	Meteorenstraat	1	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
Philadelphia De Corridor	Pilotenweg	1	dagbesteding
Philadelphia Zorg De Corridor	Pilotenweg	12	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
St. Triade Bestuur & Toez.	Pilotenweg	1	dagbesteding
Stichting Triade e.a.	Pilotenweg	12	app. zonder eigen keuken
Stichting Aquarelles	Prof Lorentzstraat	1	Algemene ruimte tbv begeleiding
Philadelphia Zorg Reijderhaven	Reijdersant	16	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
Philadelphia Zorg Rozenburg	Rozenburg	5	5 woningen verbouwd voor 8 cliënten
Centraal Bureau Triade	Saturnusstraat	5	eengezins (grondgebonden woning)
Stichting Triade	Saturnusstraat	5	wooneenheid (bijz.aandachtsgrp)
Stichting Triade	Saturnusstraat	14	galerijflat (toegang via galerij)
Totaal aantal eenheden bijz. aandachtsgroepen		121	

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

7

Opgave: BBSH artikel 12b.

Ambitie: SVB

De wens van de gemeente is dat de verhuur van standplaatsen in het verhuurproces van Mercatus wordt overgenomen. Mercatus ziet op dit moment een overname van de standplaatsen niet als een bijdrage aan de sociale volkshuisvesting. Gemeente Noordoostpolder en Mercatus gaan de mogelijkheden onderzoeken ten aanzien van de toekomst van de standplaatsen.

Mercatus heeft een berekening laten uitvoeren naar de financiële consequenties van de overname van de standplaatsen. De gemeente beraadt zich nu op de overdracht.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave

3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

Prijs-kwaliteitsverhouding

6

Opgave: BBSH artikel 12.

Ambitie: Minimaal 90% van de woningen voldoet aan het basis kwaliteitsniveau.

Prijs en kwaliteit in WWS punten	DAEB woningen		niet DAEB won.	
	corp	ref.	corp	ref.
Punten WWS totaal	145	151	192	176
Punten WWS oppervlakte	63	65	83	76
Punten WWS overige	82	86	109	100
Puntprijs WWS (€)	3,06	2,86	3,47	3,82
Huur in % van max.redelijk	64,5	61,2	75,2	75,9

Bron: CFV CiP

Mercatus heeft de basiskwaliteit van de woningen vastgesteld voor zowel het prijsgeoriënteerde als het kwaliteitsgeoriënteerde segment. Deze basiskwaliteit is gericht op de uitrusting van de woningen. Er is geen beleid op de gewenste conditie van deze uitrusting. Er is geen inventarisatie van de basiskwaliteit aangetroffen. Aangezien pas bij mutatie een woning op het niveau van de basiskwaliteit wordt gebracht, is het behalen van het doel niet te toetsen.

De huren van de sociale woningvoorraad liggen, afgezet tegen de woningwaardering, ruim 5% hoger dan die van de referentiegroep.

Score voor de opgave: 6. De ambitie past bij de opgave.

Conditie en onderhoudstoestand

5

Opgave: BBSH artikel 12: De corporatie onderhoud de woningen zodanig, dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan de eisen die ter plaatse redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van woongelegenheden.

Ambitie: (SVB) Het onderhoudsniveau is voor alle huurders van Mercatus gelijk.

Mercatus heeft de conditiemeting (NEN2767) gedeeltelijk ingevoerd. Het doel van de NEN2767 is het objectiveren van de onderhoudsbehoefte (het elimineren van de opnameverschillen per inspecteur). Mercatus stelt dat het belangrijkste kenmerk van een objectieve en uniformerende inspectiemethode de controleerbaarheid is. Door het beperkte gebruik van de methode wordt de objectiviteit losgelaten en wordt het onderhoud vanuit de techniek gestuurd en niet vanuit een beleidsmatig vastgesteld strategisch doel.

Mercatus heeft geen beleid op de gewenste conditie van het bezit. De gelijkheid van het onderhoudsniveau voor alle huurders is niet te toetsen.

Score voor de opgave: 5. De ambitie past bij de opgave.

Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau

7

Opgave: BBSH artikel 13.3.

Ambitie: Vanaf 2012 vindt het binnenonderhoud volledig klant gestuurd plaats.

Samenstelling bezit 2012 (%)		ref
soort bezit	corp	groep
Eengezinswoning	76,9	58,2
MG etage zonder lift	10,9	21,6
MG etage met lift	9,4	13,3
Hoogbouw	-	3,1
Onzelfstandige woningen	2,8	3,8

Bij Mercatus heeft de klant keuze in de uitvoering van het binnenonderhoud. Dit wordt Klantgestuurd Binnen Onderhoud (KGBO) genoemd. Hierbij worden bij mutatie of op aanvraag van de bewoners keukens vervangen en badkamers en toiletten gerenoveerd. In het kwaliteitsgeoriënteerde segment kunnen klanten, tegen betaling, ook voor het hoger kwaliteitsniveau kiezen.

Bron: CFV CiP 2013

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Kwaliteit dienstverlening

Kwaliteit dienstverlening

7

Opgave: BBSH artikel 16.

Ambitie: We zijn een proactieve, open, klantgerichte organisatie die zegt wat hij doet en doet wat hij zegt.

Mercatus staat in de Prestatie-index KWH Huurlabel 2013 met een score van 7,65 op de 54^e plaats van de 143 aangesloten corporaties.

Score voor de opgave: 7

Energie en duurzaamheid

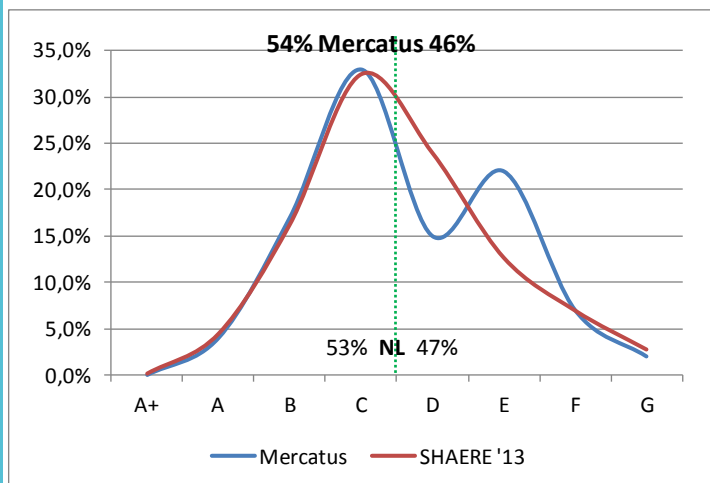
Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels

7

Opgave: (landelijk) Convenant Energiebesparing Huursector (2012): in 2020 uitkomen op label B met een gemiddelde energie-index van 1,25.

(PA 2011) Mercatus start in 2011 met het uitvoeren van haar energiebeleid volgens haar SVB. Tot en met 2015 hebben minimaal 3.000 woningen van Mercatus een energielabel C.

Ambitie: De doelstelling is om eind 2015 3.000 woningen te hebben met een energielabel A, B of C en de CO² uitstoot met 20% te verminderen.



Energie labels				
label	2010	2011	2012	2013
A+				
A	1,0%	2,0%	4,0%	4,0%
B	12,0%	15,0%	14,0%	17,0%
C	20,0%	23,0%	23,0%	33,0%
D	14,0%	15,0%	15,0%	15,0%
E	31,0%	31,0%	31,0%	22,0%
F	17,0%	11,0%	10,0%	7,0%
G	5,0%	3,0%	3,0%	2,0%
>= C	33%	40%	41%	54%

Mercatus loopt in pas met de ontwikkelingen in Nederland volgens de rapportage van SHAERE en voldoet aan de opgave.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

7

- Opgave:** (landelijk) Convenant Energiebesparing Huursector (2012): in 2020 uitkomen op label B met een gemiddelde energie-index van 1,25.
 (PA 2011) Mercatus start in 2011 met het uitvoeren van haar energiebeleid volgens haar SVB. Tot en met 2015 hebben minimaal 3.000 woningen van Mercatus een energielabel C.
- Ambitie:** De doelstelling is om eind 2015 3.000 woningen te hebben met een energielabel A, B of C en de CO2 uitstoot met 20% te verminderen.

(JV 2013) In het afgelopen jaar hebben we tijdens planmatig onderhoud 368 woningen voorzien van isolatie om een C label te halen. Bij 310 woningen zijn de spouwmuur geïsoleerd, bij 169 woningen de daken geïsoleerd en bij 186 woningen is hoog geïsoleerd glas toegepast. In 2011 en 2012 waren dit respectievelijk 12 en 297 woningen.

Uit de gegevens blijkt wel dat een groot deel van de woningen bij de uitvoering van de energiebesparende maatregelen naar het niveau van label C gebracht wordt. De prestatieafspraken met de gemeente, om in 2015 3.000 woningen met label C te hebben, wordt daarmee wel gehaald. De landelijke opgave, om in 2020 gemiddeld uit te komen op een gemiddelde energie-index van 1,25 (label B), zal, zonder spoedige wijziging van het beleid, niet gehaald worden.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

4. (Des)investeren in vastgoed

Nieuwbouw

7

- Opgave:** BBSH artikel 13.2. (PA 2011) Het tweejaarlijks actualiseren van de benodigde kernvoorraad. (PA2013) De groei van het aantal woningen volgt de natuurlijke vraag binnen de gemeente. Gemeente en Mercatus monitoren jaarlijks vraag en aanbod van de woningmarkt. Nieuwbouw zal zoveel mogelijk levensloopgeschikt worden uitgevoerd.
 In vernieuwingsgebieden zullen op herstructureringslocaties gemiddeld 75% van het aantal woningen worden teruggebouwd, waarvan gemiddeld 1/3 in de huur en 2/3 in de koop.
- Ambitie:** Opgenomen in het Strategisch Voorraadbeleid (SVB)

Mercatus laat regelmatig onderzoeken uitvoeren naar de woningbehoefte in haar werkgebied, zoals:

2011: Woningmarktonderzoek Noordoostpolder;

2012: Strategisch Voorraadbeleid 2012, met onder andere de woningvraag per doelgroep en wonen met zorg;

2014: Woonwensen en verhuisgedrag van senioren (55 – 70 jarigen)

Project (opgeleverd)	jaar	huur doelgroep
Bant	2010	13 senioren en jongeren
Abelenlaan	2010	14 nultreden, dagactiv.centrum
Jeanne d'Árc laan, 's Heerenloc	2010	20 zorgapp. + 2 woonkamers
Parkflat, Saturnusstraat	2011	14 zorgapp + 736 m2 kantoor TriAde
Parkflat, Saturnusstraat	2011	29 appartementen
Lindberghsingel	2011	8 eengezinswoningen
Kometenlaan, St Philadelphia	2012	19 zorgapp. + 2 woonkamers
Pasteur/Picassohage	2012	17 eengezinswoningen
Prof Lorentzstraat, Aquarelles	2012	8 zorgapp. + gez. keuken, e.d.
Totaal		142

Bron: jaarverslagen

Op basis van de nieuwbouwaantallen en de woningmarktonderzoeken (vertaald naar het SVB) voldoet mercatus aan de prestatieafspraken.

Score voor de opgave: 7

Sloop, samenvoeging

Opgave: --

Ambitie: --

In de periode 2010 – 2013 zijn geen woningen gesloopt.

Score voor de opgave:

Verbeteren bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

7

Opgave: BBSH artikel 13.2.

Ambitie: Opgenomen in het Strategisch Voorraadbeleid (SVB)

Jaar	Aantal
2010	27
2011	12
2012	297
2013	400

De meeste woningverbeteringen worden uitgevoerd in het kader van het energiebeleid en betreffen isolerende maatregelen, zoals het isoleren van daken en spouwmuren en het aanbrengen van isolerend glas. Met deze maatregelen wordt label C bereikt. In 2013 betrof dit 368 woningen.

Score voor de opgave: 7

Maatschappelijk vastgoed

7

Opgave: BBSH artikel 12b.

Ambitie: --

Project (opgeleverd)	jaar	huur	doelgroep
Abelenlaan	2010	14	nultreden, dagactiv.centrum
Jeanne d'Árciaan, 's Heerenloo	2010	20	zorgapp. + 2 woonkamers
Parkflat, Saturnusstraat	2011	14	zorgapp + 736 m2 kantoor TriAde
Kometenlaan, St Philadelphia	2012	19	zorgapp. + 2 woonkamers
Prof Lorentzstraat, Aquarelles	2012	8	zorgapp. + gez. keuken, e.d.
Totaal		75	

Bron: jaarverslagen

Het ontwikkelde maatschappelijk vastgoed van Mercatus bestaat uit de niet-woonruimten (kantoren, dagactiviteitencentrum e.d.) bij zorgvastgoed.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Verkoop

7

Opgave: BBSH artikel 15. (PA 2011) Geen kwantitatieve afspraken met de gemeente over verkoop. Wel een afspraak over jaarlijkse afstemming over aantallen te verkopen woningen ter dekking van onrendabel bij nieuwbouw.

Ambitie: (VD 11-15) We hebben 350 woningen verkocht in de komende 5 jaar

Verkopen	bestaand bez.	woonduur starters		
jaar	begroot	gereal.	korting	lening
2010	70	64		
2011	45	30		
2012	45	42	16	6
2013	45	61	33	9
Totaal	205	197	49	15

Bron: jaarverslagen

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid

7

- Opgave:** BBSH artikel 12a. (PA 2011) In 2011 starten gemeente en Mercatus met het maken van twee dorps- en wijkvisies met daarbij concrete actieplannen.
(PA 2013) Bevorderen/vergroten eigen verantwoordelijkheid bewoners. Jaarlijkse afstemming op de aandachtsgebieden Sociale betrokkenheid & participatie en voorzieningen.
- Ambitie:** Leegstaande woningen hebben geen negatieve effecten op de leefomgeving.
Voor elke wijk/dorp is een gezamenlijke visie ontwikkeld en vertaald naar beheerplannen.
Onveilige plekken binnen ons eigen bezit zijn weggewerkt en we spreken anderen aan om hetzelfde te doen.

IGW (Integraal Gebiedsgericht Werken) is een samenwerkingsverband tussen Politie, Carrefour, de gemeente en Mercatus en richt zich op de leefbaarheid in wijken en dorpen. Het doel van IGW is het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en dorpen door korte lijnen in samenwerking met de vier partijen en de bewoners zelf:

- Verbeteren van het sociale en fysieke woon- en leefklimaat in de dorpen en wijken.
- Verbeteren van de relatie van de inwoners van Noordoostpolder met de IGW partners.
- Stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van inwoners.

Mercatus stelt conform de afspraken een bedrag van € 45.000 beschikbaar. Deze middelen kunnen door de gebiedsteams worden ingezet in projecten, die de leefbaarheid verbeteren.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Wijk- en buurtbeheer

7

- Opgave:** BBSH artikel 12a. Zie leefbaarheid
- Ambitie:** Voor elke wijk/dorp is een gezamenlijke visie ontwikkeld en vertaald naar beheerplannen.
Onveilige plekken binnen ons eigen bezit zijn weggewerkt en we spreken anderen aan om hetzelfde te doen.

De gemeente heeft de regie genomen in het opstellen van de dorps- en wijkvisies. Daarmee vervalt de ambitie van Mercatus op dit gebied.

Projecten zijn geheel door bewoners zelf opgezet en uitgevoerd. Mercatus stimuleert en faciliteert deze activiteiten. In 2013 waren dit:

- Plantjesdag
- Arbeidsmigrantendag
- Burendag
- Straatspeeldag

Tuinenproject, Barrage Marknesse

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Aanpak overlast

7

- Opgave:** BBSH artikel 12a. Zie leefbaarheid
- Ambitie:** Het aantal overlastsituaties laten dalen door ze direct aan te pakken en in te bedden in een structurele en pro-actieve aanpak samen met andere partijen

Overlast	2010	2011	2012	2013
meldingen	2098	883	706	18

Het aantal overlast meldingen geeft een zwaar vertekend beeld door de registratie van punten uit de preventieve tuincontroles.

(JV 2013) • Wijkaanpak overlast De Mark Emmeloord

De vele klachten in deze wijk vroegen om een intensieve en op maat gesneden aanpak. Deze aanpak is vanuit het IGW (Integraal Gebiedsgericht Werken) breed opgezet. Er zijn gesprekken gevoerd met vele gezinnen, ook de probleemgezinnen. Er zijn buurtbijeenkomsten in de wijk georganiseerd om met elkaar te spreken over verschillende thema's op het gebied van leefbaarheid. Met de bewoners zijn afspraken gemaakt en zij hebben hun project "Zoet/Zuur" genoemd. Goed gedrag belonen met buurtactiviteiten, streng handhaven op niet gewenst gedrag. Dit heeft geleid tot meer rust in deze buurt.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

2. Position paper

POSITIONPAPER VISITATIE 2014

Wie zijn wij

Mercatus is de woningcorporatie in Noordoostpolder. Wij verhuren 4.800 woningen in Emmeloord en de 10 omliggende dorpen. In de relatief besloten gemeenschap, die Noordoostpolder vormt, is er een nauwe samenwerking tussen gemeente, maatschappelijk werk, zorgpartijen, politie, dorpsbelangen en woningcorporatie. Wij hechten veel belang aan deze samenwerking, omdat wij ons als onderdeel zien in de keten die zorgt voor goed en betaalbaar wonen en leven in Noordoostpolder. Met 50 betrokken medewerkers werken wij dagelijks aan beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de sociale woningvoorraad.

Voor wie?

Wij zijn er voor diegene die niet tegen marktcondities in passende huisvesting kan voorzien. Naast de groep binnen de gestelde inkomensgrens van 34.000 euro, zien wij ook ontstaan dat woningzoekenden binnen de opvolgende inkomensgrens, die aan het einde van hun inkomensstijging zijn, in de knel kunnen komen. Dit vraagt de komende tijd om nader onderzoek. Zo kiezen wij ook voor de doelgroep die wonen combineert met zorg en begeleiding. De toekomstige woningzoekende neemt een bijzondere plaats in, omdat we zo goed mogelijk willen anticiperen op de verwachte vraag in de toekomst. In onze keuze voor de doelgroepen spelen dus niet alleen de belangen van vandaag, maar ook die van de toekomst.

Waar komen wij vandaan?

Onze visie 2011-2015 hing al samen met het besef dat de woningmarkt zou stagneren en dat we te maken zouden krijgen met krimp, maar er is in vier jaar tijd meer veranderd dan we hebben voorzien. De gebeurtenissen in de corporatiewereld en de heffingen waarmee we geconfronteerd werden, leidden tot een reorganisatie van Mercatus. Het nieuwe overheidsbeleid en de veranderende maatschappij maakten noodzakelijk dat we in 2013 onze visie herschreven.

Onze visie 2011-2015

Deze visie is beschreven in de publicatie Het Doel. De focus lag op 27 concrete doelstellingen, vanuit een open en transparante houding naar de samenleving en gericht op de samenwerking met onze stakeholders. De 27 doelstellingen waren uitgewerkt vanuit 5 hoofddoelen:

- Behouden en vergroten van onafhankelijkheid
- Veiliger en aantrekkelijker leefomgeving
- Aanbod afstemmen op vraag; vergroten keuzevrijheid; duurzaamheid
- Dienstverlening beter maken
- Maatschappelijk renderende, financieel gezonde en duurzame organisatie

Toen eind 2012 de plannen van het Kabinet Rutte bekend werden, viel daarmee de financiële onderbouwing onder onze plannen weg. Naast de verwachtingen over het beperkte speelveld van de corporaties, hebben wij toen besloten om in de eerste plaats te zorgen voor financiële continuïteit. Hierbij namen wij de nieuwe situatie als uitgangspunt en hebben we onze visie herzien, vanuit het perspectief van een beperkter speelveld. Hiermee werden onze ambities voor 2011-2015 voortijdig afgebroken. Het schrappen van kosten en investeringen op de kortere en langere termijn, waren de eerste maatregelen ten gunste van onze financiële positie. Dit vond haar basis in ons reorganisatieplan.

2013: Opnieuw betekenis hebben in een roerige tijd

Het was duidelijk dat de corporaties haar legitimiteit verloren hadden. De titel van ons reorganisatieplan 2013-2015 luidt daarom: “Betekenis hebben”.

Na alle commotie rond woningcorporaties de afgelopen jaren was de opgave opnieuw inhoud te geven aan de legitimiteit van ons bestaan. Voor Mercatus betekent dit dat wij van betekenis zijn in de beleving van inwoners van Noordoostpolder. “Van betekenis zijn” betekent voor ons: op een goede manier voorzien in de woonbehoefte

van de mensen, die bij onze doelgroepen horen en daarbij zo goed mogelijk aansluiten op wat voor hén van belang is. De pijlers daarvan zijn: beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit.

Met de invoering van de vennootschapsbelasting, de verhuurdersheffing en een structurele saneringsheffing zijn onze financiële mogelijkheden aanzienlijk beperkt. Er was een reorganisatie nodig om een start te maken met het zodanig inrichten van de organisatie dat er zoveel mogelijk financiële ruimte beschikbaar komt om maatschappelijk van betekenis te zijn.

Onze visie 2013-2015

Uitgangspunt van deze visie was het uitvoeren van een reorganisatie en het treffen van maatregelen, die gezamenlijk zouden zorgen voor het herstellen van het door de heffingen aangetaste investeringspotentieel. Hierdoor kunnen we ons Strategisch Voorraadbeleid, met daarin een grote herstructureringsopgave, realiseren en onze kerntaken verantwoord uitvoeren. Onze organisatie moet daarbij beter toegerust worden om flexibel in te kunnen spelen op de steeds veranderende omstandigheden.

Deze visie kent 3 hoofdthema's:

- Het passend huisvesten van de klant
- Het goed verhuurbaar & verkoopbaar houden van de woningvoorraad
- Een flexibele organisatie met toekomst

De relatief korte reikwijdte tot eind 2015 van deze visie is bedoeld als tussenstap in een periode, waarin de rol van woningcorporaties en onze mogelijkheden opnieuw gedefinieerd worden. Maar ook als houvast om ons werk te (blijven) doen.

Het belangrijkste is dat de samenleving weer ervaart dat wij als corporatie betekenis hebben. Kern hiervan is:

-
- Eind 2015 willen wij tot de 25% corporaties behoren met de laagste organisatiekosten en
- onze financiën duurzaam op orde hebben, zodat uitvoering gegeven kan worden aan onze ambities.
- Hierbij willen wij onafhankelijk zijn van verkoopopbrengsten en jaarlijks een positieve cashflow uit operationele activiteiten realiseren.
- Met de herstructurering van onze woningvoorraad moet voortvarend begonnen zijn.
- Ons huurprijsbeleid moet afgestemd zijn op de situatie van onze doelgroepen en op onze continuïteit.
- Onze organisatie kan flexibel inspelen op de veranderingen om ons heen.

Ontwikkeling van onze visie op 2015 en verder

Met het treffen van de eerste maatregelen om onze positie voor de toekomst veilig te stellen is ook het denken over die toekomst niet stil blijven staan. Kern hiervan is:

- Door middel van bewonersparticipatie is de bewoner betrokken bij de besluitvorming rond zijn woning.
- Ons huurprijsbeleid stuurt op beheersing van woonlasten. Energiemaatregelen nemen daar een belangrijke plaats bij in. De moeilijke positie van de nieuwe huurder krijgt bijzondere aandacht.
- Waar nodig sturen wij bij om de gemiddelde zoektijd voor woningzoekenden maximaal tussen de 12 en 15 maanden te houden.
- Op het gebied van leefbaarheid helpen wij waar het moet en stimuleren wij mensen in hun zelfredzaamheid waar het kan.
- Op het gebied van communicatie laten wij duidelijk zien wat we doen en waar we voor staan. We voorzien in de communicatiebehoefte van onze klanten.
- Onze organisatiestructuur speelt in op de behoefte aan de menselijke maat en het aanwezig zijn in de wijk.

Samen met de bewoners

Als onderdeel en uitwerking van onze visie hebben wij dit jaar ingezet op een grote betrokkenheid van bewoners bij de besluitvorming rond hun woningen. Samen met hen kijken we naar de huidige status van de woningen en wat er nodig is voor de toekomst. In de gesprekken komt ook het spanningsveld tussen de belangen van de kortere termijn en die van de langere termijn aan de orde. We zoeken naar wederzijds begrip en oplossingen, die men begrijpt en ook recht doen aan de verschillende belangen. Deze vorm van nauw overleg en betrokkenheid krijgt in 2014 verder gestalte door het gaan werken met wijkteams, die zichtbaar in de wijk hun werk doen en die

“hun” bewoners kennen. In onze visie bestaat de maatschappelijke behoefte aan de menselijke maat en groeit de weerstand tegen de instituten, die voor de individuele mens vaak onbereikbaar geworden zijn. Mercatus wil mét en ván haar bewoners zijn. Wij geloven in de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van mensen. Zelfredzaamheid stimuleren waar het kan, hulp bieden waar het moet. Dat is onze houding in het contact met onze bewoners. Niet Mercatus staat centraal, maar het initiatief van burgers. Luisteren is dus onze basishouding.

Samen met de stakeholders

Samen met de gemeente en andere stakeholders verzamelen we kennis en inzicht om zo goed mogelijk vorm te kunnen geven aan het wonen en leven nu en in de toekomst. Wij zijn transparant in onze positie en mogelijkheden en streven naar gemeenschappelijkheid in doelstellingen en resultaten. Deze doelstellingen en resultaten hebben we vastgelegd in prestatieovereenkomsten. Deze worden periodiek geëvalueerd en opnieuw vastgesteld.

Naast de gemaakte afspraken is het flexibel om kunnen gaan met en het inspelen op veranderende inzichten, ontwikkelingen en behoeften een aandachtspunt voor onze organisatie.

In de ontwikkeling van de wijkteams en de bewonersparticipatie groeit de rol van Stichting Huurdersbelang Mercatus. Samen met hen zoeken we naar wat nodig is voor onze bewoners en brengen dat in ontwikkeling.

Met een passende woningvoorraad

Onze woningvoorraad is geheel na-oorlogs en is in een aantal fasen tot stand gekomen. Dat betekent dat wij inmiddels midden in de herstructurering van de oudere woningvoorraad zitten. Samen met de gemeente is een visie op de woningmarkt ontwikkeld en onderzoeken we samen met de bewoners op welke wijze we daar uitvoering aan gaan geven. De strategieën die aan de orde komen zijn doorexploiteren, verbeteren, moderniseren, sloop, verkoop en nieuwbouw. De komende 10 jaar is hier een investering van ongeveer 100 miljoen euro mee gemoeid. Deze opgave zal de komende jaren leidend zijn in onze activiteiten. Een belangrijk aspect van de herstructurering is de energetische verbetering van onze woningvoorraad. Zowel vanuit het streven naar duurzaamheid als naar betaalbaarheid (beheersing van de woonlasten) is dit sinds 2011 een speerpunt van ons woningvoorraadbeleid.

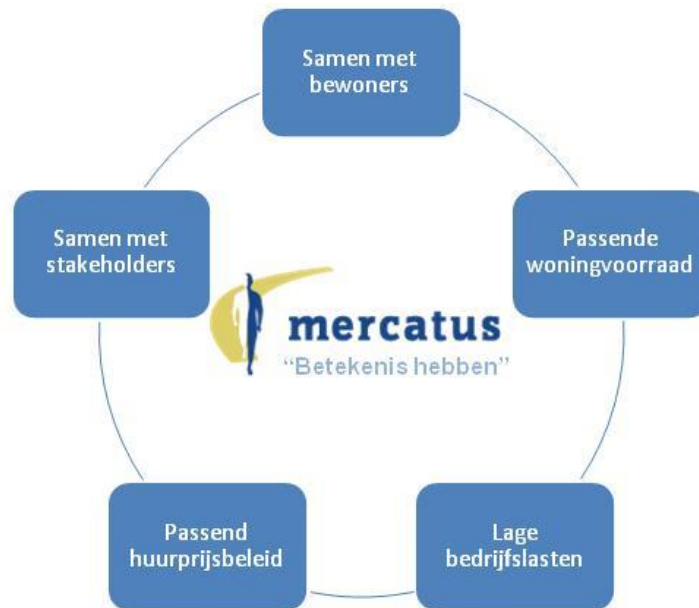
Met een passend huurprijsbeleid

Binnen de provincie Flevoland kent Mercatus de laagste huren en heeft zij als enige de afgelopen 2 jaar geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de huren voor de doelgroep maximaal te verhogen. Wij onderkennen de gevolgen van de crisis voor onze bewoners en maken de keuze om onze middelen ook aan te wenden voor het betaalbaar houden van de voorraad. Dat is voor ons invulling geven aan “betekenis hebben”. Deze ontwikkeling wordt op de voet gevolgd, omdat het invloed heeft op de keuzes die wij moeten maken tussen betaalbaarheid, kwaliteit en het tempo waarin wij projecten kunnen realiseren. Wij zijn ons bewust van de moeilijke positie van nieuwe huurders voor wie huurharmonisatie grote gevolgen hebben. Dit zal tot heroriëntatie van ons huurprijsbeleid leiden.

Met lage bedrijfslasten

In onze visie hebben wij ons als doel gesteld om eind 2015 tot de 25% corporaties te behoren met de laagste bedrijfslasten. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de middelen die ons ten dienste gesteld worden voor onze maatschappelijke taak en streven naar een gezonde financiële positie, die onze continuïteit veiligstelt en de gewenste investeringen en dienstverlening mogelijk maakt. Deze doelstelling staat enigszins onder druk van de extra kosten van de bewonersparticipatie, maar die moet uiteindelijk in onze normale bedrijfsvoering opgenomen worden.

Om inzichtelijk te maken wat precies onze bijdrage aan de samenleving is, zullen wij onze besluitvorming laten plaatsvinden op basis van het Driekamermodel. Hierin wordt de afweging vanuit drie invalshoeken gedaan: het vastgoedrendement, het financieel rendement en het maatschappelijk rendement.



Visie op de positie van Mercatus

Met een aantal stippen op de horizon

Voor de samenleving:

2015 en verder:

- Financiële continuïteit
- Duidelijke keuzes op de driehoek betaalbaarheid/beschikbaarheid/kwaliteit
- Toekomstbestendige woningvoorraad
- Gematigde woonlasten door huurprijsbeleid en energiemaatregelen
- Zoektijden tot gemiddeld 1 jaar
- Invloed van de bewoner op beleid rond zijn woning
- Klantgestuurd binnenonderhoud
- Korte lijnen met medewerkers van Mercatus

Voor de organisatie:

2015 en verder:

- Professionaliteit en flexibiliteit
 - Het kunnen herkennen van initiatieven van bewoners
 - In kunnen spelen op wat er leeft en nodig is
- Efficiënt, effectief en Lean
- Klantgerichtheid
 - Zelfredzaamheid stimuleren waar het kan
 - Hulp bieden waar het moet
- Maximaal klantgestuurd
- Kleinschaligheid en daarmee dicht bij de klant staan

2016 en verder:

- Mercatus ontwikkelt zich na 50 jaar opnieuw als vereniging
- Inspelend op initiatieven van onderaf
- Met vormen van zeggenschap van onderaf
- Betekenis hebbend voor de wensen van anderen
- Faciliterend bij de realisatie van initiatieven van anderen

Mijn opvattingen over de afgelopen jaren en het nu:

- Met onze ambitieuze doelstellingen 2011-2015 waren we begonnen met een sprong in onze ontwikkeling: een brede heroriëntatie op onze woningvoorraad, doelgroep, betaalbaarheid, dienstverlening, duurzaamheid en leefbaarheid.
- De opstelling van het kabinet Rutte, waarin de PvdA en VVD in de excessen binnen de sector hun aanleiding vonden om in te grijpen in de financiële positie van woningcorporaties ten gunste van het rijksbegrotingstekort, en de daaropvolgende gevolgen voor onze financierbaarheid, maakten het noodzakelijk om ons investeringsprogramma af te breken. Herbezinnen en onze continuïteit veilig stellen hadden prioriteit.
- De excessen binnen de corporatiesector zijn beschamend voor ons als sector; temeer omdat het mij en ons niet gelukt is om personen daarop aan te spreken. Daarin zit tegelijkertijd onze achilleshiel: een individu kan enorm schade toebrengen aan het aanzien van de sector. En het collectief bezit kennelijk niet de middelen en/of het lef om ze aan te spreken. Terecht dat de samenleving maatregelen verlangt, die herhaling voorkomen.
- Met de kennis van nu over de mate waarin onze financiële positie hersteld is, zou je kunnen stellen dat we begin 2013 minder hard op de rem hadden hoeven trappen. Op dat moment was echter volstrekt onduidelijk óf en in welke mate wij nog financiering konden aantrekken en of we aangegane verplichtingen konden nakomen.
- De maatschappelijke- en politieke discussie over woningcorporaties heeft opgeleverd dat er breed gewerkt wordt aan verlaging van de bedrijfslasten. Ook de werkelijke rol van corporaties is weer in beeld. Ook dit is een winstpunt.
- Mercatus heeft geen laakbare projecten of activiteiten ondernomen. In de steeds verder uitdijende vraag naar betrokkenheid van corporaties bij maatschappelijke vraagstukken is ook onze organisatie in omvang gegroeid en daarmee onze lasten. Op dat vlak hadden wij kritischer kunnen zijn. Nu blijkt dat we met minder toch een prima resultaat kunnen behalen.
- Met de woonvisie van het vorige College van B&W kregen wij een prima onderlegger voor ons Strategisch Voorraadbeleid. Hiermee konden wij gefundeerde keuzes maken voor investeringen in onze woningvoorraad vanuit een gedeelde visie. Het is noodzakelijk dat wij daar nu snel resultaten in behalen.
- De snelheid waarmee de samenleving en de bewoner niet meer accepteert dat wij als instituut ons besluit meedelen hebben wij onderschat. De positie van woningcorporaties is weer waar hij hoort: dienstbaar aan de samenleving.
- Waar wij dachten de tijd te hebben voor ontwikkelingen in ons eigen tempo, is de realiteit dat de dienstbaarheid van ons vraagt om te voldoen aan de behoefte van de klant. Op zijn tempo.
- Kortom: crisis, wanbeleid, onoplettendheid, politiek ingrijpen. Allemaal zegeningen voor noodzakelijke vernieuwing. Wrang, maar ook waar gebleken.
- Voor mij betekent deze wrange constatering dat er nu volop kansen zijn om te laten zien dat we als corporatie het verschil kunnen maken. Dat we bewijzen dat wij een unieke vorm van huisvesting opgebouwd hebben. Dat wij betekenis kunnen hebben voor anderen, die onze steun nodig hebben of ons duwtje in de rug. En dat we daarin moeten aansluiten op wat de bewoner van ons vraagt. En dan snel handelen. Binnen kaders, maar ook passend naar de situatie. Wij delen onze besluiten niet meer mee, maar luisteren naar wat de bewoner nodig heeft en komen samen tot oplossingen.

Ton Beurmanjer
September 2014

3. Bronnenlijst

Perspectief/ Ratio	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnA)	Positionpaper Missiedocument * Gegevens opgenomen in het ondernemingsplan en jaarverslagen * De Missie, visie van Mercatus 2014 * Strategisch beheer eindrapport 2010 * Visie en doelen 2011-2015 Jaarverslagen/jaarrekeningen * Jaarverslag 2013 * Jaarverslag 2012 * Jaarverslag 2011 * Jaarverslag 2010 Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan * Ondernemingsplan * Corporatie Benchmark Centrum Kwartaalrapportages Kwartaalrapportages 2011, 2012 en 2013 Volkshuisvestingsverslagen * Jaarverslag 2013 * Jaarverslag 2012 * Jaarverslag 2011 * Jaarverslag 2010 Strategisch voorraadbeleid * Definitief rapport SVB 2012-2014 * SVB 2012 Actie planning * Strategisch beheer 2010 - conditiemeting
	Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) * BBSH Prestatieafspraken met gemeente * Prestatieafspraken 2011 * Prestatieafspraken 2013-2022 * Toelichting op prestatieafspraken * Actielijst werkzaamheden gemeente * Raadsvoorstel Prestatieafspraken * Risicomanagement PvA 2013 * Concept actieplan behorend bij woonvisie * Gemeente NOP – Woonvisie 2.0 * Werkafspraken gemeente NOP * Diverse documenten

	Convenanten en contracten * Overeenkomst WMO 2012 met gemeente * Afspraken preventie huisuitzetting in Noordoostpolder 2011 * Overeenkomst woonvoorzieningen WMO * Verslag gemeente Beleidsdocumenten * Herstructureringslijst SVB 2012 * Prioriteit Herstructureringslocaties SVB 2012 * Segment prijsgestuurd en de huurprijzen * Doelgroepenbeleid * Levensduur irt de kosten voorraad 2013 * Concept ontwikkelingsperspectief Nagele * Heidedag 2012 * Basiskwaliteit * Smartagent rapport senioren NOP 2011 * Levensloopgeschied * Asbestbeleidsplan * Beleidsstuk tweede kans * Beslisdocument afsluiting definitiefase Ens * Info Mercatus woonfraude en overlastklachten * Leefbaarheid beleid Mercatus 2013 * Meldingen woonfraude * Uitwerking huurprijsbeleid 2013 * Overdrachtsdocument Ens herontwikkeling * Overzicht deurwaarderszaken * Projectkaarten * Reorganisatieplan 1 en 2 * Sociaal plan 2013 * Tijdelijke rapportagetool strategische doelen * Verloopoverzichten * WALs Rapport 2014 * Werkplan en begroting * Woningmarktonderzoek NOP * ZAV-beleid 2013-2015 Klachtenregeling * Geschillenbehandeling * Klachtenbehandeling
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Prestatieafspraken en convenanten * Samenwerkingsovereenkomst Stichting Huurdersbelang Mercatus * Omklaphuurovereenkomst * Samenwerkingsovereenkomst 's Heeren Loo-groep * Huurovereenkomst woning met zorg en dienstverlening Verslagen van overleg met belanghebbenden * Verslagen Stichting Huurdersbelang Mercatus 2010, 2011, 2012 en 2013 * Verslagen Zorgoverleg 2012 en 2013 * Verslagen overleg Philadelphia * Gespreksverslagen belanghebbenden Relatiebeheer * Relatiebeheerdocumenten

	* Verslagen relatiebeheer besprekingen Onderzoeken tevredenheid huurders en andere belanghebbenden * KWH Scorecard 2012 * Gevolgen Scheiden Wonen en Zorg * Wonen en Zorg Compaan Overig Agenda's zorgoverleg
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief, Continuïteitsoordeel, Solvabiliteitsoordeel * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2013 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2012 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2011 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2010 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2013 samenvatting * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2012 samenvatting * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2011 samenvatting * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief 2010 samenvatting * CFV Toezichtbrief 2013 * CFV onderzoek zorgvastgoed 2013 * Continuïteitsoordeel 2013, 2012, 2011 en 2010 * Statuten * Verbindingenstatuut * Investeringsstatuut * Treasurystatuut Oordeelbrieven * Oordeelbrieven 2010, 2011, 2012 en 2013 * Oordeelsbrieven Minister van Binnenlandse Zaken WSW * Faciliteringsruimte 2013 * Correspondentie borgstellingsplafond * Correspondentie faciliteringsruimte Jaarrekeningen * Zie jaarverslagen, 2010, 2011, 2012 en 2013 Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming * Begrotingen en jaarplannen 2013 * Begrotingen en jaarplannen 2012 * Begrotingen en jaarplannen 2011 * Begrotingen en jaarplannen 2010 * Kwartaalrapportages 2013 * Kwartaalrapportages 2012 * Kwartaalrapportages 2011

	* Kwartaalrapportages 2010 Accountantsverslagen en managementletters van de accountant * Accountantsverslag 2013 * Accountantsverslag 2012 * Accountantsverslag 2011 * Accountantsverslag 2010 * Contoleverklaring 2013 * Contoleverklaring 2012 * Contoleverklaring 2011 * Contoleverklaring 2010 * Managementletter 2013 * Managementletter 2012 * Managementletter 2011 * Managementletter 2010 Eigen stukken betreffende Interne Organisatie * Intern controleplan 2012 en 2013 Treasury * Treasurysjaarplannen 2010, 2011, 2012, 2013 * Treasurystatuut	
Governance	Documenten over toezicht inclusief notulen vergaderingen Raad van Commissarissen * Notulen van de vergadering van de RvC 2013 * Notulen van de vergadering van de RvC 2012 * Notulen van de vergadering van de RvC 2011 * Notulen van de vergadering van de RvC 2010 * Besluitenlijsten 2010,, 2011, 2012 en 2013 Zelfevaluatie • Verslag 2013 en 2012 • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvT, statuten, reglementen * Statuten * Reglement Raad van Commissarissen * Rooster van aftreden Raad van Commissarissen * Samenstelling en functieprofiel RvC * Governancecode * Stappenplan Governance * Klokkenluideregeling * Integriteitscode * Checklist Governancecode Overige documenten * Organisatiebeleid 2010-2015 * Managementstatuut * Remuneratie	

4. Lijst van geïnterviewde en geënkquêteerde personen en belanghebbenden

Directeur-bestuurder:

Ton Beurmanjer

Raad van Commissarissen:

G.W. Kamp

R. de Vries

Managementteam

Ineke Leijten

Engelbert Nikkels

Huurdersbelang:

Willy Nauta

Ton de Leeuw

Gemeente:

Henk Suelmann, wethouder

Eelke de Vries

Dennis Eikenaar

Zorg- en welzijnsinstellingen

Roel van Kuik, Carrefour

Anne Kok, Philadelphia

Martin Daniëls, Aquarelles

Hester Hulsbosch, Triade

5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen



Rob van Oostveen

Hij werkte tien jaar in de ICT (Multihouse) in diverse uitvoerende, management en directiefuncties. Tijdens deze periode studeerde hij bestuurlijke informatica en marketing en was hij lid van de NEN commissie die Nederland vertegenwoordigde bij de ontwikkeling van de ISO 9000 serie. Daarna heeft hij acht jaar als directeur gewerkt bij Kolpron. Vanuit Kolpron is hij betrokken geweest bij de ontwikkeling van de Structuurschets voor de Vastgoedinformatievoorziening in Nederland en heeft hij veel adviezen uitgebracht en reorganisaties, privatiseringen en fusies begeleid en interim posities bekleed bij organisaties die actief zijn in de vastgoedbranche (corporaties, gemeenten, provincies, VROM).

Vervolgens is hij ruim twaalf jaar directeur van regio Noord bij Ymere geweest. Een positie waarin hij verantwoordelijk was voor het beheer en de ontwikkeling van een vastgoedportefeuille van 10.000 eenheden. Binnen het directieteam was hij ook verantwoordelijk voor de portefeuilles ICT, P&O, servicebedrijven en communicatie en is hij betrokken geweest bij invoering van de aeDex/IPD en de vernieuwing en invoering van diverse informatiesystemen.

Tegenwoordig is hij zelfstandig adviseur en vervult hij een aantal commissariaten bij woningcorporaties en zorginstellingen. Zijn specialisme ligt vooral op ontwikkeling en implementatie van nieuwe strategieën, resultaatgerichte sturingsconcepten en het professionaliseren van vastgoedsturing.



drs. G.B.J. (Gérard) van Onna MRE

Gérard van Onna (1971) studeerde Fiscale Economie aan de Universiteit Tilburg, waarna hij meer dan tien jaar heeft gewerkt bij belastingadvieskantoren, zoals Deloitte en Ernst & Young. Binnen Ernst & Young Belastingadviseurs maakte hij deel uit van de branchegroepen vastgoed en woningcorporaties. Hij heeft zijn vastgoedkennis verder verbreed en verdiept met de studie Master of Real Estate (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam School of Real Estate).

Hij kan bogen op een brede ervaring met vastgoedgerelateerde vraagstukken op financieel, fiscaal en juridisch terrein, zoals het reorganiseren, structureren, begeleiden en uitvoeren van complexe transacties bij (middel-) grote nationale en internationale ondernemingen en woningcorporaties. Daarnaast voerde hij vele due diligence-onderzoeken uit bij vastgoed-gerelateerde ondernemingen. Tevens heeft hij interim-opdrachten bij woningcorporaties uitgevoerd.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.



mr. L.J.M.G. (Léon) Hulsebosch MRE

Léon Hulsebosch (1956) studeerde Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij heeft daarna jarenlange ervaring opgedaan met onroerendgoedbeleggingen, zoals woningen en commercieel vastgoed bij het Vastgoed Investment Centre van Aegon Nederland. Na zijn postdoctorale opleiding vastgoedkunde (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam ‘Amsterdam School of Real Estate’ (1991) werd hij lid van het Management Team van Fortis Vastgoed Beleggingen, verantwoordelijk voor de verwerving van beleggingsvastgoed voor institutionele en particuliere beleggers. Hij is opgenomen in het Register van Vastgoedmanagers- en Experts (RVGME).

Uitgebreide ervaring heeft hij in het coördineren van complexe aankoopprocessen zoals de overname van (omvangrijke) vastgoedbeleggings- en ontwikkelingsportefeuilles, al dan niet in vennootschapsstructuren, de initiëring en (mede)projectontwikkeling en realisatie van zowel woningbouwprojecten als commercieel vastgoed en het voor beleggers beheersen en managen van de daaraan verbonden risico's.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.



Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Plaats: Zeist

Datum: 30 november 2014

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Mercatus

verklaren hierbij dat de maatschappelijke visitatie in de periode september 2014 – december 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie hebben de leden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie de leden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de corporatie.

Voorzitter van de visitatiecommissie



R. van Oostveen

Lid van de visitatiecommissie



Drs. G.B.J. van Onna MRE

Secretaris van de visitatiecommissie



Mr. L.J.M.G. Hulsebosch



Onafhankelijkheidsverklaring Coöperatieve vereniging Procorp U.A.

Plaats: Zeist

Datum: 30 november 2014

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. verklaart hierbij dat de visitatie van

Mercatus

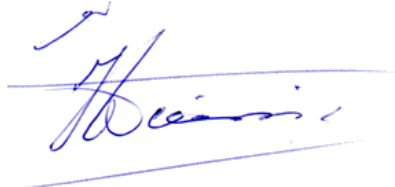
in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee jaren voorafgaand aan de visitatie heeft Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen zakelijke relatie met de corporatie hebben

Namens Coöperatieve vereniging Procorp U.A.



Mr. H. Wilbrink