

Mercatus Woondiensten presteert maatschappelijk conform de norm

Onderzoeksverantwoording maatschappelijke visitatie Mercatus Woondiensten

Drs. J.M. Van der Meulen

Drs. M. Nieland

Drs. J. Zandbergen

A. Soliana, MSc.

CBV/AS/

27 maart 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting: Mercatus presteert maatschappelijk conform de norm	4
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Mercatus is voldoende (rapportcijfer van 6,9).....	4
Inleiding	10
Aanpak.....	12
Opbouw van het rapport	13
1 Mercatus presteert voldoende naar ambities en doelen	14
Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen	14
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende	15
Mercatus heeft haar doelstellingen over de periode 2008- 2009 voldoende gerealiseerd.....	17
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	25
2 Mercatus vertaalt de opgaven voldoende naar beleid	27
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm.....	27
Landelijke opgaven voldoende vertaald naar beleid	28
Regionale opgaven voldoende vertaald naar beleid	29
Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid	30
Uitkomsten overige oordeelsvelden.....	30
3 Mercatus acteert volgens belanghebbenden naar verwachting	32
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	32
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is conform de norm	32
4 Mercatus beschikt over een solide financiële positie	41
Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende	42
Financieel beleid scoort voldoende	43
Financiële positie scoort goed	47
Beoordeling Centraal Fonds en WSW voldoende	52
Treasury scoort voldoende	54
5 Mercatus opereert over het algemeen efficiënt	56
Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie goed	57
6 Bij Mercatus is sprake van adequaat functionerend toezicht (governance)	60
Governance structuur van Mercatus functioneert goed.....	60

A	Overzicht gebruikte brondocumenten	64
B	Toetsing doelstellingen	67
C	Overzicht interne gesprekken	79
D	Overzicht geïnterviewde belanghebbenden	80
E	Integrale Scorekaart.....	81
F	Prestatiespinnenwebben	82

Samenvatting: Mercatus presteert maatschappelijk conform de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Mercatus over de periode 2008-2011. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Mercatus Woondiensten

Mercatus Woondiensten (hierna: Mercatus) is met circa 5.000 verhuureenheden actief in de Noordoostpolder. Dit is een gebied waar rust en ruimte kernkwaliteiten zijn. Mercatus werkt aan het realiseren van een prettig woon- en leefklimaat voor haar huurders. Mercatus heeft de ambitie zich te ontwikkelen tot een ketengerichte organisatie die een totaalproduct aanbiedt. Mercatus heeft de volgende kernwaarden geformuleerd:

- a Wonen, Zorg en Welzijn
- b Keuzevrijheid
- c Sociaal betrokken
- d Lage woonlasten
- e Duurzaamheid.

In 2009 heeft Mercatus samen met haar belanghebbenden invulling gegeven aan haar nieuwe missie en visie. Op basis hiervan zal Mercatus de komende jaren haar strategie verder vertalen naar concrete doelstellingen.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Mercatus is voldoende (rapportcijfer van 6,9)

PwC komt tot het oordeel dat Mercatus maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,9. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC, als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Mercatus. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Mercatus

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	6,9	5,5	5,5	5,5	6,6
Presteren vertaling opgaven	7	7	7	7	7,0
Presteren volgens belanghebbenden					7,0
Presteren naar vermogen					6,9
Presteren naar efficiëntie					7,1
Presteren naar governance					7,0
Eindoordeel					6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

*Grijze vlakken niet van toepassing

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Mercatus in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe vertaalt Mercatus de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c Hoe presteert Mercatus volgens de *belanghebbenden*?
- d Hoe presteert Mercatus gelet op het beschikbare *vermogen*?
- e Hoe *efficiënt* presteert Mercatus?
- f Hoe presteert Mercatus op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar eigen ambities en doelen

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Mercatus heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate Mercatus deze doelstellingen realiseert. 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.

Presteren naar opgaven

Mercatus slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Mercatus de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar eigen doelstellingen.

Op regionaal niveau constateert PwC dat Mercatus de opgaven voldoende heeft vertaald naar de eigen doelstellingen. Mercatus voert een actief en meer ambitieus verkoopbeleid dan de regionale opgaven voorschrijven. Daarnaast richt Mercatus zich op het toewijzen van verhuringen op basis van inkomen en huurprijs, waardoor mensen met lage inkomens eerder in aanmerking komen voor de goedkope woningen.

Op lokaal niveau heeft Mercatus de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven voldoende vertaald naar haar beleidsdoelstellingen. De lokale opgaven zijn een nadere concretisering van de landelijke en de regionale opgaven. Mercatus is continue bezig met het reduceren van de CO2 uitstoot door bij nieuwbouw en onderhoud zoveel mogelijk materialen toe te passen die een positieve bijdrage leveren aan energiebesparing, duurzaamheid en milieu.

Presteren naar belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijke presteren van Mercatus als voldoende. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie conform de norm.

De belanghebbenden zijn onderverdeeld naar de volgende groepen; de overheidsinstanties, zorg- en welzijnsorganisaties, huurdersvertegenwoordiging en plaatselijke organisaties. De overheidsinstanties beoordelen het maatschappelijke presteren van Mercatus het laagst (rapportcijfer 6,3) terwijl de overige belanghebbendengroepen op een gemiddeld rapportcijfer van 7,3 uitkomen.

De belanghebbenden zijn bevraagd aan de hand van een aantal relevante thema's. Mercatus scoort het hoogst op 'Prestatieafspraken' en 'Missie en Visie'. Het onderdeel prestatieafspraken gaat in op de wijze waarop Mercatus zich inspant bij het maken van prestatieafspraken en in welke mate Mercatus de gemaakte afspraken naleeft. Het thema 'Missie en Visie' gaat in op de mate waarin de missie en visie van Mercatus overeenstemt met de verwachtingen van belanghebbenden.

Mercatus scoort het laagst op de thema's 'Inspraak, participatie en communicatie' en 'Verantwoording'. Het thema inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Mercatus samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Mercatus belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Mercatus op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Presteren naar vermogen

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Mercatus beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Mercatus een voldoende (6,5). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door meer te sturen op kengetallen die gericht zijn op rendementsdoelstellingen voor bestaand bezit, nieuwe investeringen, en de waardeontwikkeling van het bezit.

Presteren naar efficiency

Om de prestaties van Mercatus te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft.

Presteren naar governance

PwC is van mening dat Mercatus een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren. Er is ook sprake van een adequaat functionerend toezicht.

Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden en het jaarplan. De missie en visie van Mercatus zijn wel op haar website gepubliceerd.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart, met daarbij een toelichting op hoofdlijnen, is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie' (zeer goed), 'boven de norm' (goed), 'conform de norm' (voldoende), 'onder de norm' (onvoldoende) of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' (zeer goed) wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' (goed) als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden. Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Mercatus naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert.

Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer.

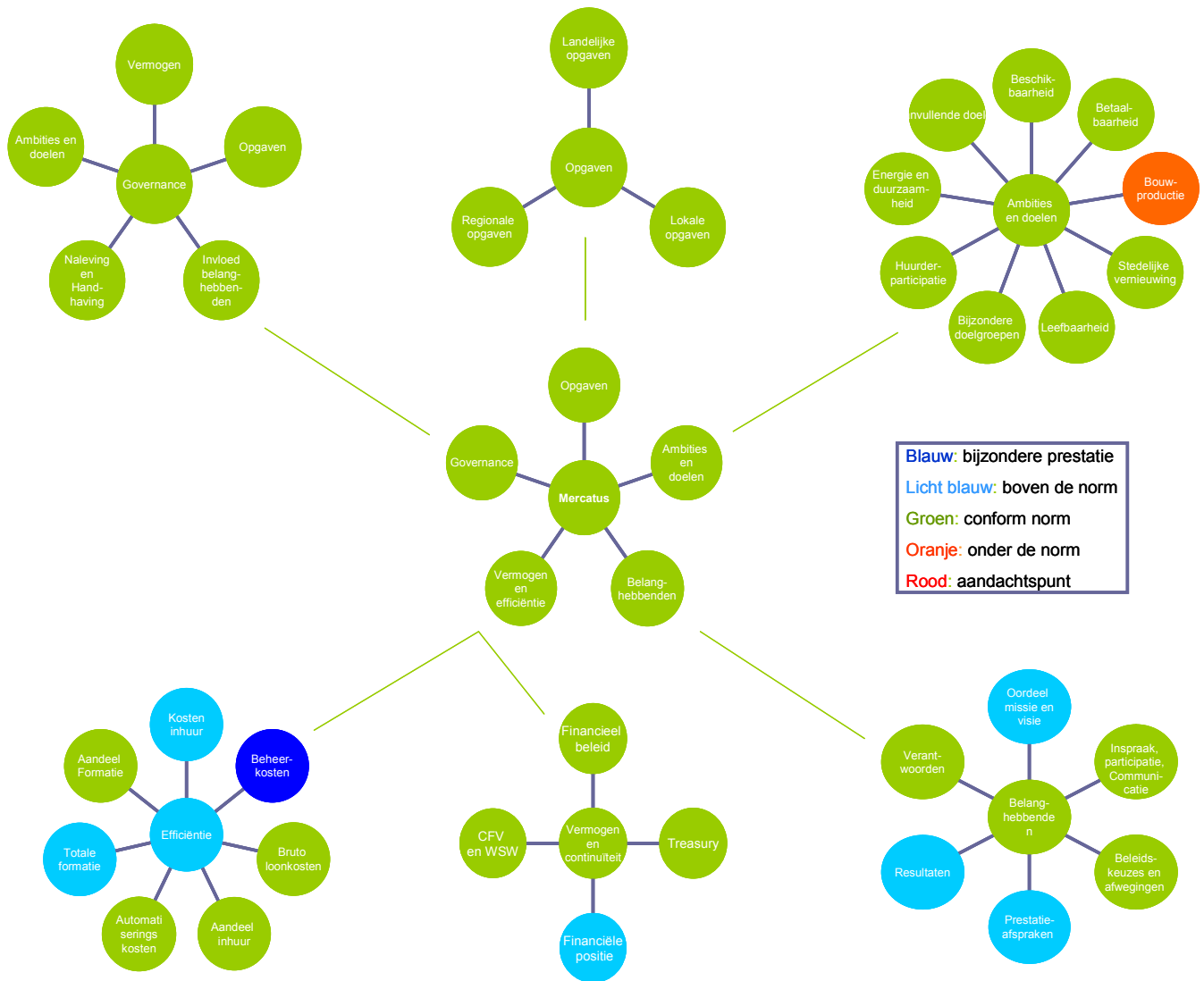
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie (zeer goed)	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm (goed)	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' gegeven wordt	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm (voldoende)	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm (onvoldoende)	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'aandachtspunt' gegeven wordt	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader, verwachtingen belanghebbenden en/ of PwC	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de PwC-Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op de zes onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De volgens het SEV visitatiestelsel 3.0 integrale scorekaart met bijbehorende spinnenwebben zijn opgenomen in bijlage E en F.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Mercatus open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft, onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties, vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Mercatus beschouwt een maatschappelijke visitatie als een belangrijk instrument om de prestaties van de corporatie te kunnen duiden en verantwoorden. Tevens is het voor Mercatus van belang dat zij leert van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie. PwC is door Mercatus geselecteerd voor de uitvoering van de maatschappelijke visitatie.

De maatschappelijke visitatie bij Mercatus, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. Deze visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat zij voor het oordeel presteren naar vermogen en presteren naar en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

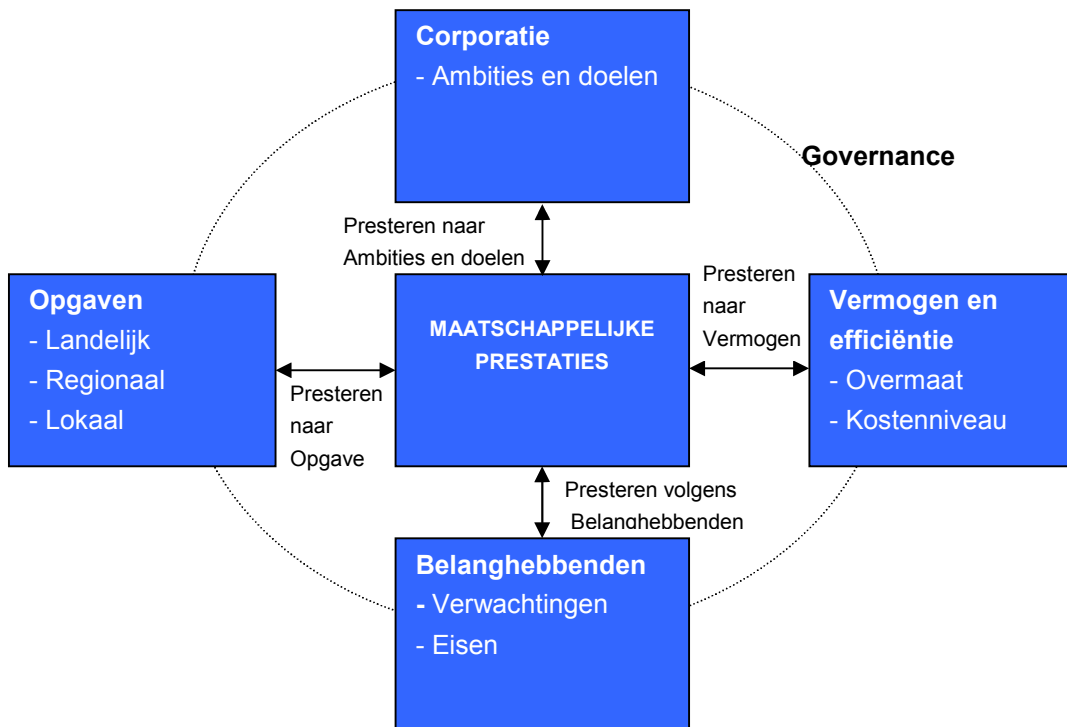
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- a Presteren naar eigen ambities en doelen
- b Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid)
- c Presteren volgens de belanghebbenden
- d Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Mercatus



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2009

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Mercatus te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Mercatus in verhouding tot haar eigen ambities en doelen?
- b Hoe presteert Mercatus in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Mercatus volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Mercatus gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Mercatus?
- e Hoe presteert Mercatus op het gebied van Governance?

Bij de beantwoording van bovenstaande vragen wordt een reikwijdte van vier jaar gehanteerd. Er is twee jaar teruggekeken (over 2008 en 2009) en twee jaar vooruit (over 2010 en 2011).

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van het visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven. Het percentage geeft de wegingsfactor weer:

- a Feitelijke prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Mercatus ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die Mercatus haar beschikbaar heeft gesteld, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. Naar aanleiding van de vragenlijsten zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het managementteam en functionarissen op sleutelposities (zie bijlage C), om de beantwoorde vragenlijsten aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC drie externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Mercatus.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Mercatus zijn afgemeten. Dit toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Mercatus zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader is tijdens een bijeenkomst met het managementteam vastgesteld.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de eigen missie, ambities en doelstellingen van Mercatus en de mate waarin Mercatus deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Mercatus de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft het oordeel weer over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Mercatus ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Mercatus. Bijlage B bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage E is een integrale scorekaart opgenomen. Bijlage D bevat de prestatiespinnenwebben.

1 Mercatus presteert voldoende naar ambities en doelen

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en doelstellingen van Mercatus. De doelen worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Mercatus. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Mercatus haar ambities en doelen realiseert en kan een oordeel worden gegeven over haar presteren.

Aanpak presteren naar eigen ambities en doelen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Mercatus naar ambities en doelen is PwC uitgegaan van de acht prestatievelden van de SEV:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Huurdersparticipatie.

1.03 Aanvullend op de hierboven beschreven prestatievelden is één extra veld opgenomen. Dit prestatieveld, 'aanvullende doelstellingen Mercatus' omvat doelstellingen die vanwege hun meerdimensionale karakter niet onder de bovengenoemde prestatievelden kunnen worden geschaard.

1.04 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

1.05 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is ervoor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen: voldoende

1.06 De volgende tabel vermeldt het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelen. Hierbij wordt de vraag beantwoord in hoeverre Mercatus erin slaagt de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelen

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid*	6,9	6	6	6	6,6
Betaalbaarheid*	7,2	6	6	6	6,8
Bouwproductie	6,0				5,9
Stedelijke vernieuwing	6,6				6,1
Energie en duurzaamheid	7,2				6,8
Leefbaarheid	7,3				6,8
Bijzondere doelgroepen	7,0				6,6
Huurdersparticipatie	7,0				6,6
Aanvullende doelstellingen Mercatus	7,4				6,8
Eindoordeel	6,9	5,5	5,5	5,5	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

* Op deze prestatievelden scoort Mercatus in vergelijking met de overige velden hoger ten aanzien van kennis en inzicht, planning en monitoring.

Missie en visie van Mercatus zijn goed doorvertaald naar doelstellingen

1.07 De missie en visie van Mercatus luidt als volgt:

Missie

- Mercatus voelt zich verbonden met en sterk betrokken bij de belangen van inwoners van Noordoostpolder. Daarom ondersteunen wij mensen in het behouden en vergroten van hun onafhankelijkheid. Dit doen wij gerelateerd aan huisvesting en faciliterend aan welzijn en zorg.
- De huisvesting die wij bieden volgt zoveel mogelijk de maatschappelijke vraag naar hoeveelheid, soort, woonlasten en duurzaamheid. In overeenstemming met de mogelijkheden van de klant zetten wij onze middelen en kennis gericht in.
- Wij stimuleren onze klanten hun verantwoordelijkheid te nemen.
- Wij willen een ondernemende partner zijn die actief samenwerkt om een herkenbare bijdrage te leveren aan de samenleving in Noordoostpolder.

Visie

Trends en ontwikkelingen

- Vergrijzing: in 2015 is 1/3 deel van de Nederlandse bevolking 55+.
- Lagere aantrekkingskracht Noordoostpolder als woongebied.
- Toename vraag naar aangepaste woningen en zorgvoorzieningen.
- Grotere rol Mercatus in de realisatie van woon-zorgcomplexen.

Leefomgeving en samenwerking

- Proactieve houding ten aanzien van samenwerking met andere partijen.
- Investeringsbeleid ten aanzien van voorzieningen en leefbaarheid afstemmen op de realiteit.

Onze rol

- Ondersteunen van mensen bij het behouden en vergroten van hun onafhankelijkheid. Mercatus biedt daartoe ondersteuning bij het wonen.
- Op het gebied van zorg en welzijn bestaat de rol van Mercatus uit investeren, subsidiëren, organiseren en communiceren.
- Bij het bestrijden van overlastsituaties en het schenden van afspraken zoeken wij de grens van de wet op.

Ons aanbod

- Klanten kunnen bij ons passende woningen en diensten vinden, ongeacht wat voor hen het meest belangrijk is: woonlasten of keuzevrijheid.
- Bij de keuze van woonlasten is betaalbaarheid van wonen het uitgangspunt.
- Duurzaamheid is een criterium waaraan beslissingen worden getoetst.

1.08 Aanvullend op de hierboven beschreven missie en visie heeft Mercatus in 2009 de volgende kernwaarden geformuleerd:

- a Wonen, Zorg en Welzijn
- b Keuzevrijheid
- c Sociaal betrokken
- d Lage woonlasten
- e Duurzaamheid.

1.09 Hoewel de missie en visie van Mercatus pas in 2009 is vastgesteld, is PwC van mening dat de door Mercatus geformuleerde doelstellingen voor 2008 en 2009 een goede vertaling van de strategische ambitie weergeeft. Voor elke kernwaarde is er een directe samenhang met de door Mercatus geformuleerde doelstellingen. Het belang dat Mercatus geeft aan de totstandkoming van samenwerkingsovereenkomsten met zorgpartijen heeft een duidelijk verband met 'Wonen, Zorg en Welzijn'. Daarnaast is de inspanning van Mercatus om te komen tot een integraal beleid inzake het onderhoud, huurprijssegment en energieverbruik van haar woningen een concrete uitwerking van de kernwaarden 'Lage woonlasten' en 'Duurzaamheid'.

1.10 In het volgende onderdeel wordt per SEV-prestatieveld ingegaan op de doelstellingen en prestaties van Mercatus.

Mercatus heeft haar doelstellingen over de periode 2008- 2009 voldoende gerealiseerd

1.11 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Mercatus heeft geleverd ten aanzien van de door SEV opgestelde prestatievelden. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Mercatus rekening met meerdere beleidsaspecten, die bovendien zijn gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtpunten en problemen. De doelstellingen van Mercatus hebben daarom ook vaak effect op meerdere prestatievelden. In het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Mercatus verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

1.12 PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Mercatus geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat anders het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan door PwC in dit rapport wordt beschreven. In bijlage B is het totaal overzicht van doelen opgenomen.

Presteren naar beschikbaarheid scoort voldoende

1.13 De SEV definieert beschikbaarheid als ‘het beschikbaar hebben, krijgen en/ of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen’.

1.14 Een selectie van de door Mercatus geformuleerde doelstellingen in het kader van beschikbaarheid zijn in tabel 1-2 opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bij het verhuren van vrijkomende woningen wordt beoordeeld of het inkomen in overeenstemming is met de huurprijs (verhuring naar inkomen en huurprijs)	Gerealiseerd	7
Optimaliseren van het woning aanbiedingen- en selectie- en urgentiesysteem, door implementatie van het pakket Woningnet	Gerealiseerd.	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 6,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.15 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘beschikbaarheid’ het eindoordeel ‘voldoende’ toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.16 Om bij verhuringen te kunnen beoordelen of het inkomen in overeenstemming is met de huurprijs heeft Mercatus een systeem ontwikkeld waarbij klanten middels vier stappen kunnen inzien voor welke huurwoning (huursegment) men met voorrang in aanmerking komt. De toewijzing op basis van inkomen en huurprijs was in zowel 2008 als 2009 nagenoeg gerealiseerd.

1.17 Om de verhuur van woningen optimaal te laten verlopen heeft Mercatus in 2008 het pakket ‘Woningnet’ geïntroduceerd. Met de implementatie van dit pakket beoogt Mercatus een eerlijke en transparante verdeling van de woonruimte en keuzevrijheid voor de klant. Daarnaast biedt dit systeem Mercatus de mogelijkheid te sturen op verhuringen naar inkomen en huurprijs.

Presteren naar betaalbaarheid scoort goed

1.18 De SEV definieert betaalbaarheid als ‘het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen’.

1.19 In tabel 1-3 zijn de door Mercatus geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen. Het oordeel wordt vastgesteld door het gemiddelde te berekenen voor de verschillende onderzoeksjaren.

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
In samenwerking met de kredietbank (kosteloos) aanbieden van budgetcursussen aan huurders	Gerealiseerd	7,5
Uitvoeren onderzoek Strategisch Beheer: integraal beleid inzake onderhoud, huurprijssegmenten en energie met daarmee samenhangende financieel beleid	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.20 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.21 Mercatus is in 2008 begonnen met het aanbieden van budgetcursussen aan huurders. Vanwege geringe belangstelling is besloten om in 2009 de samenwerking aan te gaan met de Gemeenschappelijke KredietBank Drenthe en gemeente Noordoostpolder. In 2009 werd de cursus 6 keer georganiseerd. Vanuit Mercatus hebben 22 cursisten deelgenomen. De totale bijdrage van Mercatus voor dit project bedraagt € 10.521. Door het financieel steunen van deze cursus toont Mercatus aan dat zij oog heeft voor het feit dat haar verantwoordelijkheid op het gebied betaalbaarheid verder gaat dan het aanbieden van betaalbare woningen. Om deze reden kent PwC het oordeel boven de norm toe. PwC adviseert Mercatus wel kritisch te blijven beoordelen of activiteiten een duidelijke relatie hebben met de volkshuisvestelijke taken van Mercatus alvorens deze activiteiten structureel uit te voeren.

1.22 In februari 2009 is Mercatus gestart met het onderzoek naar Strategisch Beheer. In juni zijn de beleidsrichtingen besproken die in het tweede deel van het onderzoek verder zullen worden uitgewerkt. Mercatus verwacht eind april 2010 dit onderzoek af te ronden.

Presteren naar bouwproductie scoort voldoende

1.23 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'. In tabel 1-4 wordt het eindoordeel voor bouwproductie weergegeven.

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanvang 3 nieuwbouwprojecten in 2008	Niet gerealiseerd; 0% realisatie	5
Oplevering van 140 woningen in 2008	123 opgeleverd; 88% realisatie	7
Aanvang 7 nieuwbouwprojecten in 2009	6 projecten opgestart; 86% realisatie	7
Oplevering van 96 woningen in 2009	17 opgeleverd; 18% realisatie	5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.24 Op basis van bovenstaande bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea wordt dit oordeel toegelicht.

1.25 Mercatus had zich ten doel gesteld om in 2008 drie projecten op te starten. Vanwege wijzigingen in het ontwerp, het wisselen van aannemer, onderbreken van een bestemmingsplanprocedure en de marktontwikkelingen zijn deze projecten niet gestart in 2008. In 2009 heeft Mercatus vervolgens een inhaalslag gemaakt. Zes van de zeven projecten werden opgestart, waarvan twee die oorspronkelijk in 2008 hadden moeten starten.

1.26 Met betrekking tot de oplevering van projecten laat Mercatus een wisselend beeld zien. In 2008 realiseert Mercatus 88% van de geplande opleveringen. In 2009 is de realisatie slechts 18%.

1.27 In bijlage B wordt per project de prestaties weergegeven.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort voldoende

1.28 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het 'aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw'.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Strategisch voorraadbeleid vastgesteld met daarin opgenomen herstructureringsgebieden	Gerealiseerd	7
Sloop 18 woningen in Bant	Gerealiseerd	6
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 6,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.29 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'stedelijke vernieuwing' het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.30 In haar strategisch voorraadbeleid heeft Mercatus de herstructureringsgebieden aangewezen. Een voorbeeld daarvan is de locatie in Zuidakker, Zuidwend te Bant. Mercatus had zich ten doel gesteld om in 2008 te starten met de sloop van 18 woningen. In 2008 was het project echter nog in de ontwerpfase. Mercatus heeft zich voorgenomen om, mede afhankelijk van marktomstandigheden, in 2010 met een gefaseerde oplevering te beginnen.

1.31 In 2010 zal Mercatus in samenwerking met Het Oversticht, kennis- en adviesorganisatie en de gemeente Noordoostpolder vervolg geven aan een onderzoek dat in 2009 werd gehouden naar de herstructurering van de polderdorpen.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort goed

1.32 De SEV definieert energie en duurzaamheid als het 'toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'. In tabel 1-6 is een selectie van de door Mercatus geformuleerde doelstellingen voor de periode 2008-2009 ten aanzien van energie en duurzaamheid opgenomen.

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Continu reductie van CO2	Gerealiseerd	8
Bij onderhoud toepassen van HR++ glas, isolatie en HR combi ketels	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 7
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.33 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'energie en duurzaamheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.34 Mercatus streeft ernaar om bij zowel nieuwbouw als bij ingrepen in de bestaande bouw zoveel mogelijk maatregelen toe te passen die een positieve bijdrage leveren aan energiebesparing, duurzaamheid en milieu. Deze inspanningen hebben ertoe geleid dat Mercatus, in de periode 2003 – 2008 de CO2 uitstoot met ruim 32% heeft kunnen reduceren.

1.35 Mercatus heeft in een eerder stadium alle woningen die voor 1998 zijn gebouwd laten voorzien van een energielabel. In 2009 zijn voorbereidingen getroffen om een pilot project uit te voeren voor de verbetering van het energielabel. In 2010 zal Mercatus uitvoering geven aan dit project.

Presteren naar leefbaarheid en veiligheid scoort goed

1.36 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt. In tabel 1-7 is het oordeel voor presteren naar leefbaarheid weergegeven.

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid en veiligheid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Introductie en doorontwikkeling project Integraal Gebiedsgericht Werken	Gerealiseerd. In 2008 samenwerkingsovereenkomst ondertekend	7,5
Uitvoeren diverse leefbaarheidsactiviteiten	Gerealiseerd. Diverse projecten uitgevoerd zoals sponsoring en overlastaanpak	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.37 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid en veiligheid' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

1.38 In 2008 is Mercatus begonnen met het project Integraal Gebiedsgericht Werken (IGW) in samenwerking met een aantal maatschappelijke partners. Het IGW is gericht op het stimuleren en versterken van de eigen verantwoordelijkheid van de inwoners, het versterken van de leefkwaliteit van de dorpen en wijken en het versterken van het vertrouwen van de inwoners in Mercatus, de politie, Carrefour en de gemeente. In 2008 functioneerden de gebiedsregisseurs echter niet optimaal. Dankzij de inspanningen en investeringen in de drie gebiedsteams heeft dit in 2009 geleid tot aansprekende leefbaarheidsprojecten en een intensievere samenwerking met klanten en andere inwoners van Noordoostpolder.

1.39 Naast het IGW heeft Mercatus actief gewerkt aan meerdere leefbaarheidsprojecten. Mercatus participeert en ondersteunt het Vangnet & Advies in samenwerking met de GGD. De belangrijkste taken zijn het signaleren, adviseren, coördineren en het uitvoeren van zorg voor sociaal kwetsbare mensen, die vallen binnen de OGGZ-doelgroep.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort voldoende

1.40 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het ‘voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien’. In de volgende tabel worden de doelstellingen ten aanzien van de bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Initiatiefnemer haalbaarheidsstudie Seniorenstad in Noordoostpolder	Gerealiseerd.	7,5
Start voorbereiding van de ontwikkeling van een zorgproject in samenwerking met Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL)	Gerealiseerd.	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 6,5
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.41 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘bijzondere doelgroepen’ het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.42 In 2008 was Mercatus initiatiefnemer voor de introductie van het project ‘Seniorenstad’ in de Noordoostpolder. Doel van het project was het leveren van een bijdrage aan het draagvlak voor leefbaarheid, werkgelegenheid en imago van Noordoostpolder. Onderzoek door de betrokken partijen, gemeente Noordoostpolder en Mercatus, heeft echter uitgewezen dat gezien de economische situatie het moment niet geschikt zou zijn voor een dergelijk project.

1.43 Mercatus is in 2009 in nauwe samenwerking met Zorggroep Oude en Nieuwe land gestart met de ontwikkeling van een woonzorgcomplex. Voor de locatie is inmiddels een volumestudie uitgevoerd.

Presteren naar huurdersparticipatie scoort voldoende

1.44 De SEV definieert huurdersparticipatie als het ‘betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid’. In de volgende tabel worden de doelstellingen opgenomen ten aanzien van huurderparticipatie.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Viermaal per jaar overleg met huurders	Gerealiseerd	7
In samenwerking met huurders oprichten van Stichting Huurdersbelangen Mercatus	Gerealiseerd	7
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.45 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van deze bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘huurdersparticipatie’ het eindoordeel voldoende toe. In de volgende alinea’s wordt dit oordeel toegelicht.

1.46 Formeel vergadert Mercatus viermaal per jaar met de huurdersvertegenwoordiging. In 2008 was dit met het Adviesforum. In 2009 is het Adviesforum vervangen door de Stichting Huurdersbelangen Mercatus. Onderwerpen die tijdens de bijeenkomsten worden behandeld zijn onder meer het jaarverslag, de begroting en werkplan.

Presteren naar aanvullende doelstellingen scoort goed

1.47 Onder het prestatieveld ‘aanvullende doelstellingen’ zijn de doelen van Mercatus opgenomen die niet onder één van de SEV prestatievelden zijn onder te brengen

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar aanvullende doelstellingen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Dienstverlening conform KWH normen	Gerealiseerd	7,5
Instellen verbetersteam voor continu verbetering van klachtenmanagement	Gerealiseerd	7,5
Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	Gem. circa 7,2
Eindoordeel	Goed (boven de norm)	7,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.48 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Mercatus meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van deze

bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'aanvullende doelstellingen' het eindoordeel goed toe. In de volgende alinea wordt dit oordeel toegelicht.

1.49 In zowel 2008 als 2009 heeft Mercatus ten aanzien van haar dienstverlening boven de normen van KWH gescoord. Niettemin is in 2009 een verbeterteam ingesteld ten behoeve van een beter klachtenmanagement en het proactief voorkomen van klachten. Dit verbeterteam heeft op tien afzonderlijke terreinen verbeteringen in de werkwijze en dienstverlening kunnen doorvoeren.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.50 Naast een beoordeling van de feitelijke prestaties wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

1.51 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Mercatus beschikt over onvoldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen (5,5)

1.52 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen.'

1.53 Door middel van onderzoek naar onder meer de behoeften op de woningmarkt, de klanttevredenheid, het strategisch voorraadbeleid en bijeenkomsten met belanghebbenden brengt Mercatus in kaart wat de belangrijkste ontwikkelingen zijn in haar werkgebied en voor welke opgaven zij staat. Op basis van deze inzichten heeft Mercatus in nauw overleg met haar belangrijkste belanghebbenden haar missie en visie vastgesteld. Door middel van de missie en visie verwoordt Mercatus welke ontwikkelingen zij voorziet in haar werkgebied en welke rol ze op zich zal nemen. De missie en visie worden vervolgens in de jaarplannen vertaald naar concrete doelstellingen. Hierbij ontbreekt echter de wijze waarop Mercatus op langetermijn invulling wil geven aan de ambities. Wat ontbreekt, is een samenhangend meerjarenbeleidsplan waarin onderscheid wordt gemaakt in de strategische, tactische en operationele doelen. Om deze reden kent PwC het oordeel 'onvoldoende' toe.

Mercatus plant haar eigen ambities en doelen onvoldoende (5,5)

1.54 Voor presteren naar eigen ambities en doelen definieert de SEV planning als volgt: 'De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien'.

1.55 In jaarplannen worden de geplande doelen benoemd. In enkele gevallen worden deze doelen ook meetbaar gemaakt. Een voorbeeld hiervan zijn de aantallen te verkopen woningen. Andere doelen van financiële aard, zoals de frictieeegstand, worden naar meetbare eenheden vertaald. PwC is echter van mening dat Mercatus hierin nog het nodige kan verbeteren. Kwalitatieve doelen, zoals het uitvoeren van projecten, kunnen ook op een kwantitatieve wijze worden geoperationaliseerd. Door daarnaast normen, of kritische prestatie indicatoren te benoemen, kan Mercatus op een veel effectiever wijze sturen op de realisatie van haar doelstellingen. Wegens het ontbreken van deze punten kent PwC het oordeel onvoldoende toe.

Mercatus monitort haar prestaties naar eigen ambities en doelen onvoldoende (5,5)

1.56 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als volgt: 'De corporatie evalueert jaarlijks het presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.'

1.57 Mercatus monitort de voortgang van haar prestaties middels kwartaalrapportages. Door het ontbreken van in de rapportage opgenomen normen of kritische prestatie indicatoren blijft dit echter bij een compilatie van gegevens, zonder dat hier effectief op kan worden gestuurd. Door het stellen van in de rapportage opgenomen normen en/of kritische prestatie indicatoren, kan op basis van de kwartaalrapportages worden bekeken in hoeverre Mercatus op de goede weg is bij het realiseren van haar doelstellingen. In gevallen waarbij de prestaties niet voldoen aan de normen, kunnen tussentijds verbeterplannen worden ingesteld. Met betrekking tot monitoring kent PwC het oordeel onvoldoende toe.

2 Mercatus vertaalt de opgaven voldoende naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Mercatus de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008 – 2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Mercatus geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat het rapport hiermee te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is er voor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal ambities en doelen dan in dit rapport wordt beschreven.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm

2.02 Mercatus slaagt er voldoende in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Mercatus op alle onderdelen conform de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- toetsingskader en/ of de verwachting van PwC. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%)
- b Kennis en inzicht (10%)
- c Planning (10%)
- d Monitoring (10%).

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Prestatie	Kennis/ inzicht	Planning	Monitoring	Eindoordeel
Landelijk	Vertaald naar doelstellingen	7				7
Regionaal	Vertaald naar doelstellingen	7				7
Lokaal	Vertaald naar doelstellingen	7				7
Eindoordeel	Voldoende	7	7	7	7	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.05 In dit onderdeel wordt ingegaan op de mate waarin Mercatus de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Huisvesten doelgroepen van beleid
- b Impuls stedelijke vernieuwing en sociaaleconomische maatregelen nemen
- c Toevoeging van extra seniorenwoningen
- d Energiebesparing op de bestaande voorraad
- e Flexibilisering ten aanzien van woningaanpassing.

2.06 In september 2007 is de 'Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie' uitgebracht. Het document gaat in op de volgende doelstellingen (2009- 2012):

- a Stimuleren krachtige steden en vitale wijkenbouw en duurzame ontwikkeling.
- b Garanderen van keuzemogelijkheden en betaalbaarheid op de woningmarkt.

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Mercatus de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar eigen doelstellingen. Bovendien zijn de landelijke opgaven die van toepassing zijn op het werkgebied vertaald naar eigen beleid. Mercatus heeft diverse initiatieven ondernomen die bijdragen aan het realiseren van de landelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Aandacht voor wonen, zorg en welzijn.
- b Keuzevrijheid voor bewoners.
- c Aandacht voor energie en duurzaamheid en gebruik van duurzame materialen.
- d Sociaal betrokkenheid: stimuleren en ondersteunen van leefbaarheidsinitiatieven.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beknopte begroting (2008): Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie	Vertaald naar doelstellingen	7
Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt (2006)	Vertaald naar doelstellingen	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.08 Hieronder wordt ingegaan op de mate waarin Mercatus de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. De regionale opgaven richten zich op de volgende speerpunten:

- a 65% woningbezit in 2010 door jaarlijks 40 huurwoningen te verkopen
- b Een goede woonkwaliteit voor iedereen
- c Specifiek aandacht voor mensen met lagere inkomens
- d Inlopen van tekorten aan woonzorgvormen
- e Differentiatie van woonmilieus.

2.09 PwC constateert dat Mercatus de opgaven op regionaal niveau goed heeft vertaald naar de eigen doelstellingen. Mercatus voert een actief en meer ambitieus verkoopbeleid dan de regionale opgaven voorschrijven. Daarnaast richt Mercatus zich op het toewijzen van verhuringen op basis van inkomen en huurprijs, waardoor mensen met lage inkomens eerder in aanmerking komen voor de goedkope woningen. Verder stelt Mercatus ten doel om de huurprijzen van nieuwbouwwoningen onder de huurtoeslaggrens en/of kwaliteitskortinggrens te houden. Mercatus heeft 'wonen, zorg en welzijn' benoemd tot één van haar speerpunten. In dit kader wil ze de samenwerkingsovereenkomsten met zorgpartijen verder vormgeven. Daarnaast is Mercatus begonnen met de ontwikkeling van een woonzorgcomplex.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
65% woningbezit in 2010 door jaarlijks 40 huurwoningen te verkopen	Vertaald naar doelstellingen	7
Een goede woonkwaliteit voor iedereen	Vertaald naar doelstellingen	7
Specifiek aandacht voor mensen met lage inkomens	Vertaald naar doelstellingen	7
Inlopen van tekorten aan woonzorgvormen	Vertaald naar doelstellingen	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven voldoende vertaald naar beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Mercatus de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

2.11 Mercatus is actief in de gemeente Noordoostpolder. De lokale opgaven zijn gebaseerd op de prestatieafspraken met de gemeente. In dit onderdeel worden de belangrijkste lokale opgaven genoemd van Mercatus. Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op de volgende punten:

- a Inspanningen ten aanzien van duurzaam bouwen
- b Streven naar 30% huurwoningen en 70% koopwoningen bij inbreidingslocaties
- c Bij inbreidingslocaties worden de mogelijkheden tot het realiseren van woningen voor senioren nadrukkelijk onderzocht
- d 'Wonen boven winkels' zoveel mogelijk bewoonbaar en verhuurbaar maken
- e Met andere maatschappelijke partners in wijk en dorpsbeheer participeren.

2.12 Mercatus heeft de in de prestatieafspraken opgenomen opgaven voldoende vertaald naar haar beleidsdoelstellingen. De lokale opgaven zijn een nadere concretisering van de landelijke en de regionale opgaven. Mercatus is continue bezig met het reduceren van de CO2 uitstoot door bij nieuwbouw en onderhoud zoveel mogelijk materialen toe te passen die een positieve bijdrage leveren aan energiebesparing, duurzaamheid en milieu. Daarnaast heeft Mercatus in haar strategisch voorraadbeleid de herstructureringsgebieden in Noordoostpolder opgenomen. Onlangs is het project 'Wonen boven Winkels' opgeleverd. Met het project Integraal Gebiedsgericht Werken (IGW) geeft Mercatus concrete invulling aan het wijk- en dorpsbeheer.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken	Vertaald naar eigen doelstellingen	7
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

2.13 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht
- b Planning
- c Monitoring.

2.14 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Mercatus scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven goed

2.15 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als volgt: 'De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/ of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/ of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.16 PwC constateert dat Mercatus zich inspant, via onder meer overlegorganen en woningmarktonderzoeken, om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de sector. Vervolgens vertaalt zij de opgaven naar haar eigen beleid. Op basis hiervan kent PwC het oordeel goed toe.

Mercatus scoort ten aanzien van planning voldoende

2.17 De SEV definieert het veld planning als volgt: 'De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.18 PwC constateert dat Mercatus de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de Gemeente Noordoostpolder heeft vertaald naar eigen beleid en de voortgang bewaakt en evalueert met de Gemeente. Daarnaast wordt nauw samengewerkt met andere partijen en worden afspraken regelmatig geëvalueerd. PwC kent daarom het oordeel voldoende toe.

Mercatus scoort ten aanzien van monitoring voldoende

2.19 De SEV definieert het veld monitoring als volgt: 'De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.20 PwC constateert dat Mercatus haar doelstellingen, welke deels zijn gebaseerd op de opgaven en prestatieafspraken, middels haar periodieke managementrapportages meetbaar benoemt en monitort. Het oordeel is daarom conform de norm, ofwel voldoende.

3 Mercatus acteert volgens belanghebbenden naar verwachting

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Mercatus. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Mercatus toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 Ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn in totaal 10 belanghebbenden bevraagd. Een overzicht van de bevraagde belanghebbenden is opgenomen in bijlage D. Daarin is ook uitgelegd op welke wijze de belanghebbenden zijn ingedeeld in de verschillende categorieën. Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie
- b Inspraak, participatie en communicatie
- c Beleidskeuzes en afwegingen
- d Prestatieafspraken
- e Resultaten
- f Verantwoording.

3.03 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van deze onderdelen worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is conform de norm

3.04 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijke presteren van Mercatus als voldoende. De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie conform de norm. De belanghebbenden beschrijven Mercatus aan de hand van de volgende kenmerken:

- a Maatschappelijke speler
- b Betrouwbaar
- c Betrokken
- d Monopolist.

3.05 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Mercatus met gemiddeld een 7,0. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Mercatus per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendegroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,3
Zorg- en welzijnorganisaties	7,3
Huurdersvertegenwoordiging	7,3
Plaatselijke organisaties	7,3
Eindoordeel	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.06 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,2
Inspraak, participatie en communicatie	6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	7,0
Prestatieafspraken	7,3
Resultaten	7,1
Verantwoording	6,9
Eindoordeel	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.07 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel.

Missie en visie scoort goed

3.08 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Mercatus overeenstemt met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Mercatus is een 7,2. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbende onderdeel missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,3
Zorg- en welzijnorganisaties	7,3
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Plaatselijke organisaties	7
Eindoordeel	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Overheidsinstanties

3.09 De gemeente en de provincie geven aan dat Mercatus een betrokken corporatie is die de lokale vraagstukken begrijpt. Zij waarderen ook de samenwerking en relatie die zij met Mercatus hebben. Wel wordt aangegeven dat een goede visie op de aanpak voor herstructurering en renovatie belangrijk is en dat Mercatus hierin nog een verbeter slag kan realiseren. Mercatus heeft in de ogen van de gemeente en de provincie teveel een primair focus op het zeker stellen van de verhuurbaarheid van haar bezit. De corporatie heeft in onvoldoende mate een visie ten aanzien de verhuurbaarheid van het bestaande bezit om - in het verlengde hiervan - verloedering tegen te gaan.

Zorg- en welzijnorganisaties

3.10 Zorg- en welzijnorganisaties geven aan dat Mercatus een duidelijke visie uitdraagt die nagenoeg aansluit bij de verwachtingen. Er wordt echter door een zorgorganisatie ook aanbevolen om meer lef te tonen in de ambities en daarin ook naar een flexibele houding te zoeken. Het ontwikkelen van een gezamenlijke visie - waarbij vanuit verschillende perspectieven naar projecten wordt gekeken- kan worden verbeterd.

Huurdersvertegenwoordiging

3.11 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Mercatus in haar visie zich sterk maakt voor goedkope woningen. De corporatie zet zich met name goed in in de zorgsector.

Plaatselijke organisaties

3.12 De plaatselijke organisaties geven aan dat Mercatus haar missie en visie duidelijk uitdraagt, onder meer via het jaarverslag.

Inspraak, participatie en communicatie scoort voldoende

3.13 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Mercatus samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Mercatus belanghebbenden betreft bij de

beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,3
Zorg- en welzijnorganisaties	7,3
Huurdersvertegenwoordiging	6,3
Plaatselijke organisaties	7,0
Eindoordeel	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Overheidsinstanties

3.14 De gemeente wenst een verbetering in de communicatie van Mercatus. Doordat de gemeente tussentijds onvoldoende wordt geïnformeerd, komt zij voor verassingen te staan bij beleidswijzigingen. Zie bijvoorbeeld de werkwijze bij het project Balkan. Daarnaast kan verbetering worden gerealiseerd in de samenwerking door belanghebbenden in een eerder stadium inspraak te geven bij de visie of bij de communicatie van haar beleidsdoelstellingen en speerpunten. De provincie geeft aan dat Mercatus afstemming heeft gezocht bij beleidsontwikkeling. De opmerkingen van de provincie zijn verwerkt in een nieuwe visie.

Zorg- en welzijnorganisaties

3.15 De zorg- en welzijnorganisaties geven aan dat Mercatus voldoende inspraak geeft en haar beleidsdocument aan samenwerkingspartners heeft voorgelegd. Daarbij laat de corporatie zich leiden, maar neemt ook een eigen standpunt in. Zie bijvoorbeeld de werkwijze bij het project IGW. De vraag is wat vervolgens wordt gedaan met de input die door belanghebbenden wordt gegeven. Tenslotte geven de belanghebbenden aan dat over het algemeen de communicatie kan worden verbeterd.

Huurdersvertegenwoordiging

3.16 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat inspraak en participatie een punt van aandacht is. Door de huurdersvertegenwoordiging tijdig te bevragen en opvolging te geven aan de input, kan de samenwerking worden versterkt. Mercatus heeft de ambitie klantgerichter te worden. Om dat te bereiken kan ook meer aandacht worden besteed aan de communicatie. Deze komt soms richting bewoners nog bedreigend over.

Plaatselijke organisaties

3.17 Mercatus geeft ruimte voor inspraak. De communicatie verloopt goed en de organisaties hebben frequent contact met Mercatus. Richting de bewoners zou de informatievoorziening verbeterd kunnen worden. De politie wil graag meer betrokken worden bij het Keurmerk wonen. Voorts kan Mercatus meer gebruik maken van de bij de politie aanwezige kennis over veiligheid bij ontwikkelprojecten.

Beleidskeuzes scoort voldoende

3.18 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Mercatus een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Mercatus erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,0
Zorg- en welzijnorganisaties	7,0
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Plaatselijke organisaties	7,5
Eindoordeel	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Overheidsinstanties

3.19 De gemeente geeft aan dat beide partijen op de hoogte dienen te zijn van elkaars doelstellingen en dat dit op grote lijnen ook zo is. De beleidsafstemming kan echter nog beter. De gemeente erkent de inspanningen van Mercatus in de zorgsector. Echter, er moet ook (blijvend) aandacht worden geven aan de sociale woningbouw. Ten aanzien van de sociale taak zou Mercatus zich 'bevlogener' kunnen opstellen. Door meer ketengericht samen te werken en een integrale aanpak te kiezen, kunnen betere resultaten worden geboekt. De motivering voor bepaalde beleidskeuzes wordt niet altijd gegeven. De gemeente geeft aan dat de nadruk in het beleid zou moeten liggen op renoveren en aanpassen. Soms heeft de gemeente het gevoel dat Mercatus te snel wil overgaan tot slopen en nieuwbouw.

Zorg- en welzijnorganisaties

3.20 Het inzicht dat Mercatus geeft in haar beleidskeuzes wordt verschillend ervaren door de zorg- en welzijnorganisaties. Er wordt overwegend gesteld dat de beleidsdoelstellingen helder worden gecommuniceerd. Mercatus richt zich op maatschappelijke vraagstukken in de

Noordoostpolder en stelt zich proactief op. Opgemerkt wordt dat in het beleid echter vooral vanuit een vastgoedperspectief wordt geredeneerd. De samenwerking kan verder worden versterkt door uit te gaan van 'ketensamenwerking'. De specifieke wens wordt uitgesproken om vastgoed te ontwikkelen dat is afgestemd op het cliëntenprofiel, rekening houdend met de flexibiliteit van het vastgoed.

Huurdersvertegenwoordiging

3.21 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan onvoldoende inzicht te hebben in de beleidskeuzes om een oordeel te geven. De ervaring is dat genomen besluiten of gemaakte keuzes niet worden opgevolgd. De huurdersvertegenwoordiging heeft het gevoel dat dit is veroorzaakt door een aantal personele wisselingen aan de kant van Mercatus in het overleg dat de huurdersvertegenwoordiging en Mercatus periodiek met elkaar voert.

Plaatselijke organisaties

3.22 Mercatus is transparant en duidelijk in haar beleidskeuzes. Mercatus is echter wel relatief autonoom in haar eigen beleid. De corporatie stelt zich proactief op als het gaat om het sociaal beleid in de Noordoostpolder. De onderwerpen waarover in de samenwerking wordt gesproken betreffen onder meer: wonen en ouderen, zorg en wonen, herstructurering, clusterdorpen, huisvesting arbeidsmigranten. De symposia die Mercatus organiseert worden zeer op prijs gesteld.

Prestatieafspraken scoort goed

3.23 Het onderdeel prestatieafspraken gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Mercatus zich inspant bij het maken van prestatieafspraken en in welke mate Mercatus de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,3
Zorg- en welzijnorganisaties	7,3
Huurdersvertegenwoordiging	7,5
Plaatselijke organisaties	8,0
Eindoordeel	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Overheidsinstanties

3.24 De gemeente en Mercatus hebben prestatieafspraken gemaakt, echter deze zijn nog onvoldoende concreet geformuleerd. Het opstellen van de nieuwe prestatieafspraken zal onder

een duidelijkere regie en gestructureerd moeten worden aangepakt.

Zorg- en welzijnorganisaties

3.25 Mercatus neemt voldoende initiatief tot het maken van prestatieafspraken en pakt dit op een zakelijke manier aan. De afspraken kunnen inhoudelijk wellicht concreter worden geformuleerd en zich - naast de focus op vastgoed - ook op andere onderwerpen richten.

Huurders vertegenwoordiging

3.26 Mercatus zet zich voldoende in om te komen tot afspraken. Zij levert tevens voldoende ondersteuning aan de huurdersvertegenwoordiging in dit proces.

Plaatselijke organisaties

3.27 Mercatus stelt zich welwillend op bij het maken van afspraken. Per onderwerp of project wordt beoordeeld of de afspraken dienen te worden vastgelegd. Tussentijds vindt gestructureerd overleg plaats om de voortgang van de prestatieafspraken te monitoren.

Resultaten scoort goed

3.28 In dit onderdeel worden de resultaten van Mercatus vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van Mercatus.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,3
Zorg- en welzijnorganisaties	7,2
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Plaatselijke organisaties	7,0
Eindoordeel	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Overheidsinstanties

3.29 Mercatus komt haar afspraken grotendeels na. Het onderhoud is goed op niveau en mutaties worden goed verwerkt. Met name de prestaties voor ouderen en zorg zijn over het algemeen heel goed. Echter, het is daarbij belangrijk om de primaire doelgroep niet uit het oog te verliezen. Mercatus zou meer een regierol moeten nemen bij het in stand houden van het bezit. Mercatus kiest eerder voor de optie verkopen dan opknappen. Daarnaast wil de gemeente de inwoners van alle dorpen voldoende mogelijkheden bieden voor wooncarrière, echter, daarvoor zijn

volgens de gemeente meer bouwactiviteiten nodig van Mercatus.

Zorg- en welzijnorganisaties

3.30 De zorg- en welzijnorganisaties geven aan dat Mercatus zich welwillend opstelt. Er wordt op verschillende terreinen samengewerkt om projecten te realiseren. Mercatus doet wat zij belooft, komt de afspraken na, levert goede resultaten en probeert continue creatieve oplossingen te bedenken. Philadelphia noemt als voorbeeld de samenwerking in het project Reijderhaven en Kometenlaan. Door gebrekkige communicatie worden afspraken op operationeel niveau niet altijd nagekomen, zoals dat bijvoorbeeld het geval is geweest bij jeugd- en jongerenwerk.

3.31 Mercatus stelt zich service gericht op bij het uitvoeren van onderhoud, hierin kan echter nog verbetering optreden. De wens is dat Mercatus een rol gaat spelen op het sociaal maatschappelijk vlak; een rol die verder gaat dan die van de traditionele corporatierol als beheerder.

Huurdersvertegenwoordiging

3.32 De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat Mercatus doet wij zij belooft. De afgelopen jaren heeft Mercatus zich goed ontwikkeld en haar imago verbeterd. Sociale aspecten, zoals leefbaarheid, staan hoog in het vaandel en zij participeert goed in projecten. Klachten van huurders worden snel opgepakt. De huurdersvertegenwoordiging adviseert (delen van) het huidige bezit te moderniseren. De wens is ook om vastgoedvoorzieningen te faciliteren zoals werkplekken voor dokters en kappers, die zeer lastig te behouden zijn in de dorpen.

Plaatselijke organisaties

3.33 De plaatselijke organisaties geven aan dat Mercatus een corporatie is die de regie neemt bij de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe initiatieven. Zie bijvoorbeeld haar inspanning in het project IGW. Het onderhoud aan de woningen is op orde en men communiceert helder over de plannings van de werkzaamheden. Er bestaan wisselende beelden als het gaat over de wijze waarop Mercatus acteert ten aanzien van herstructureringsopgaven. Dit is mede ingegeven door het feit dat er veel tijd zit tussen de sloop en de vervangende nieuwbouw.

Verantwoording scoort voldoende

3.34 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Mercatus op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Overheidsinstanties	6,3

Belanghebbendengroep	Oordeel
Zorg- en welzijnorganisaties	7,3
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Plaatselijke organisaties	7,5
Eindoordeel	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.35 De gemeente geeft aan dat de verantwoording van Mercatus voor verbetering vatbaar is. Beleidskeuzes worden niet altijd beargumenteerd en de gemeente is niet voldoende op de hoogte van de financiële situatie van de corporatie. De formele verantwoording, via het jaarverslag, is wel voldoende.

3.36 De zorg- en welzijnorganisaties, de huurdersvertegenwoordiging en de plaatselijke organisaties zijn tevreden over de (mate waarin) verantwoording door Mercatus wordt afgedragen.

4 Mercatus beschikt over een solide financiële positie

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Mercatus presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financieel beleid
- b Financiële positie
 - i Interest dekkingsratio
 - ii Direct rendement
 - iii Internal rate of return
 - iv Loan to value
 - v Investerings- / financieringsratio
- c Beoordeling Centraal Fonds en WSW
- d Treasury.

4.03 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis. Hiernaast hebben wij kennis genomen van de rapportage van de externe accountant.

4.04 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort voldoende

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe.

4.06 *Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit*

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Voldoende (conform de norm)	6,5
Financiële positie	Goed (boven de norm)	7,5
Beoordeling CFV/WSW	Voldoende (conform de norm)	6,7
Treasury	Voldoende (conform de norm)	7,0
Eindoordeel	Voldoende	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.07 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Mercatus beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Mercatus een voldoende (6,5). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door meer te sturen op kengetallen die gericht zijn op rendementsdoelstellingen voor bestaand bezit, nieuwe investeringen, en de waardeontwikkeling van het bezit. Deze rendementsdoelstellingen dienen zowel op totaal portfolioniveau te worden gedefinieerd als op het niveau van de verschillende investeringsbeslissingen. Hierbij adviseren wij minimaal een onderscheid te maken naar sociale huisvesting, maatschappelijk vastgoed, dure huur en commercieel onroerend goed.

4.08 Mercatus beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2014 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen. Hierbij is uitgegaan van een basisscenario waarbij in totaal 333 woningen uit het bestaande bezit zullen worden verkocht. Hiernaast is rekening gehouden met een scenario waarbij de verkopen van bestaand bezit zich minder gunstig (in totaal 200 woningen) zal ontwikkelen. Ook op basis van dit scenario wordt geconcludeerd dat de ambitie voor investeringen in nieuwbouw niet in gevaar komt. In beide scenario's zijn de geplande investeringen in energiebesparende maatregelen, over de periode 2011 – 2019 ad in totaal EUR 24 miljoen, overigens niet ingerekend. In 2010 zal een eerste pilot worden uitgevoerd. De resultaten van deze pilot zullen mede bepalend zijn voor de besluitvorming omtrent de uitvoering van het totale programma.

Financieel beleid scoort voldoende

4.09 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Mercatus kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Kasstromen
- b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
- c Rendement op investeringen
- d Waardeontwikkeling
- e Vermogensontwikkeling.

4.10 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Mercatus in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren en is hiermee een belangrijke randvoorwaarde voor het maatschappelijk presteren. Hiervoor dient Mercatus op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Mercatus gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid gebaseerd is op een gezond financieel fundament en dat deze realisatie wordt gekoppeld aan en verankerd in de ontwikkelingen van vermogen en solvabiliteit die passend zijn bij de ambities van Mercatus.

4.11 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daardoor een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan doelstellingen met betrekking tot resultaten en rendementen, de verwachte waardeontwikkeling van het bezit en de bijbehorende vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.

4.12 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Mercatus haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. Mercatus heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Daarnaast wordt gestuurd op het rendement op het eigen vermogen (REV) en het rendement op het totale vermogen (RTV). Het financiële beleid van Mercatus is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overvloedige middelen. Het vermogen moet actief worden ingezet voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.13 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Goed – kasstromen zijn onderdeel van financieel beleid	7,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Voldoende – voornamelijk sturing op resultaatdoelstellingen	6,5
Rendement op investeringen	Voldoende – voornamelijk sturing op onrendabele toppen	6,0
Waardeontwikkeling	Onvoldoende – actuele waarde is geen onderdeel financieel beleid	5,5
Vermogensontwikkeling	Voldoende – solvabiliteit (obv HK) is onderdeel meerjarenraming	7,0
Oordeel	Voldoende	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.14 Mercatus heeft aandacht voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kan echter de invulling en verantwoording van financieel beleid verbeterd worden. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende (conform de norm).

Sturing op kasstromen scoort goed

4.15 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.

4.16 Wat Mercatus goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve operationele kasstroom. Jaarlijks stelt Mercatus een kasstroomanalyse op als onderdeel van de meerjarenbegroting. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld het huurbeleid, de kosten van het werkapparaat en overige bedrijfskosten. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken. Naast de operationele kasstroom brengt Mercatus de (des)investeringskasstroom in kaart door de investeringsuitgaven af te zetten tegen de verwachte opbrengsten uit verkopen van bestaand bezit. Hierbij wordt rekening gehouden met twee varianten, namelijk een basisscenario en een alternatief scenario waarin lagere verkopen zijn ingerekend.

4.17 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Mercatus gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang

wordt volatiliteit genoemd. Mercatus weegt bij haar beleidskeuzes weliswaar twee afzonderlijke scenario's af, maar heeft dit niet zichtbaar verankerd in de planning en controlcyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid adviseert PwC onderscheid te maken in macro economische scenario's en interne beleidsvarianten. Macro economische variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Mercatus kunnen hierbij worden afgeleid van algemeen geldende normen. Het verdient aanbeveling minimaal een drietal scenario's te onderkennen, te weten een meest waarschijnlijk scenario, een negatief scenario en een positief scenario.

4.18 Mercatus hanteert als norm voor haar investeringsbeslissingen en financieel beleid dat de vrije kasstroom qua omvang niet negatief mag zijn en voert hierbij scenarioanalyses uit. Het belang van kasstromen ziet men in bij Mercatus, maar prognoses hieromtrent worden gedurende het jaar beperkt geactualiseerd. Dit verdient aanscherping. In de kasstroomprognoses worden generieke normen ingerekend voor onderhoudsuitgaven, waarbij geen rekening wordt gehouden met een spreiding van onderhoudsuitgaven door de jaren heen, dan wel verschillen tussen de diverse complexen. Ook dit verdient aanscherping. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als goed.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren voldoende

4.19 Hoewel Mercatus beschikt over uitgebreide doelstellingen en bijbehorende rapportages met betrekking tot resultaten, stuurt zij gedurende het jaar niet actief op rendementsdoelstellingen voor voornamelijk het bestaande bezit. Als elementen van sturing kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Deze elementen zijn in principe wel onderdeel van het financieel beleid, maar dienen in de praktijk verder te worden uitgewerkt. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2008 – 2014.

4.20 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Mercatus in staat is om vanuit de reguliere exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Het direct rendement (operationele kasstroom in % van de beleids- of bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Dit dient beschouwd te worden op zowel het niveau van individuele investeringen (verbijzonderd naar vastgoedfunctie) als op het niveau van de totale portfolio.

4.21 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement. De rendementsdoelstellingen maken wel onderdeel uit van het financieel beleid, maar krijgen in de tussentijdse rapportages tot op heden geen aandacht. PwC beoordeelt dit onderdeel daarmee per saldo als voldoende.

Rendement op investeringen scoort voldoende

4.22 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de indirecte rendementseis. De indirecte rendementseis wordt veelal aangeduid als de IRR, ofwel de 'Internal Rate of Return'. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde toekomstige kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de omvang van de investering zelf.

4.23 Mercatus hanteert bij investeringsbeslissingen het begrip de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van toekomstige positieve kasstromen. Dit komt omdat Mercatus gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de kwaliteit van de woning, en daarmee de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Mercatus acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest. Hiervoor zijn referentieprojecten gedefinieerd die onderdeel zijn van het financieel beleid.

4.24 Het behalen van rendementen op investeringen maakt deels onderdeel uit van het financieel beleid, namelijk in de vorm van de onrendabele top. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar.

Waardeontwikkeling scoort onvoldoende

4.25 Het bezit wordt gewaardeerd tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde zijnde bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort aangezien onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Mercatus beschikt inmiddels over een applicatie (Proficon) waarmee de bedrijfswaarde in de tijd kan worden doorgerekend. Tevens kunnen meerdere scenario's en beleidsvarianten worden doorgerekend. Deze applicatie is echter nog niet operationeel. Ook dient nog een verdere verbeteringsslag te worden gerealiseerd met betrekking tot de kwaliteit van de inputdata. Mercatus scoort naar onze mening onvoldoende op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort voldoende

4.26 Mercatus hanteert voor haar vermogensontwikkeling een solvabiliteitseis van minimaal 10% op basis van historische kosten en 15% op basis van actuele waarde.

4.27 De beoordeling van het vermogen van Mercatus richt zich op het schatten van de

waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn gebaseerd op het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie, juist een belangrijke rol.

4.28 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.

4.29 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde kan immers door de corporatie door middel van beleidskeuzes het meest beïnvloed worden. Afgezet tegen een externe benchmark, zoals bijvoorbeeld de aeDex-waarde, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde.

Financiële positie scoort goed

4.30 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Mercatus conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Interest dekkingsratio
- b Direct rendement
- c Internal rate of return
- d Loan to value
- e Investerings- / financieringsratio.

4.31 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

4.32 *Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling*

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Mercatus
Interest dekkingsratio	Zeer goed	8,0
Direct rendement	Voldoende	6,5
Internal rate of return	P.M.	
Loan to value	Zeer goed	8,0
Investerings- / financieringsratio	Goed	7,5
Oordeel	Goed	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort zeer goed

4.33 Mercatus gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit het bedrijfsresultaat.

Figuur 4-1: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2008	CJR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bedrijfsresultaat	6.785	10.858	12.810	6.795	9.042	10.513	11.023
Af: verkopen	-5.299	-6.823	-7.232	-7.537	-8.049	-6.600	-4.328
Bij: afschrijvingen	5.576	5.511	5.602	5.831	6.255	6.087	5.856
Bij: waardeverandering	3.629	2.562	1.251	5.339	4.548	2.976	780
Operationele kasstroom excl fin.lasten	10.691	12.108	12.431	10.428	11.796	12.976	13.331

Bron: JR2008, Prognose 2009 en MJB2010 – 2014 Mercatus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.34 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Mercatus in de periode 2008–2014 een positieve operationele kasstroom heeft. De toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald door te berekenen of deze qua omvang voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen. De interest dekkingsratio geeft dit weer. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR2008	PR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	10.691	12.108	12.431	10.428	11.796	12.976	13.331
Financieringslast (= saldo rentelasten en -baten)	4.856	4.722	4.853	4.816	5.150	5.018	4.960
Interest dekkingsratio	2,20	2,56	2,56	2,17	2,29	2,59	2,69

Bron: JR2008, Prognose 2009 en MJB2010 – 2014 Mercatus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.35 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Mercatus ligt ruim boven de 1,25 en wordt daarmee als zeer goed beoordeeld.

Direct rendement scoort voldoende

4.36 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex

kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex, als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement

Direct Rendement	JR2008	PR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Operationele kasstroom	10.691	12.108	12.431	10.428	11.796	12.976	13.331
Bedrijfswaarde	163.964	174.224	185.349	201.690	211.217	215.811	216.011
Direct rendement	6,5%	6,9%	6,7%	5,2%	5,6%	6,0%	6,2%

Bron: JR2008, Prognose 2009 en MJB2010 – 2014 Mercatus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.37 Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een exploitatierendement van minimaal circa 4,3% gehanteerd. Deze is afgeleid van de gewogen gemiddelde vermogens kostenvoet. Voor alle jaren ligt het direct rendement van Mercatus boven deze indicatieve norm.

4.38 PwC merkt wel op dat de bedrijfswaarde door Mercatus erg conservatief (laag) is vastgesteld, voornamelijk omdat verkoopopbrengsten hiervan geen deel uitmaken. Wij geven in overweging om als basis voor interne rendementsdoeleinden de beleidswaarde te hanteren, waarin de integrale beleidsvoornemens van de corporatie zijn doorgerekend, onafhankelijk van voorschriften op het gebied van jaarverslaggeving of vereisten van het CFV. Hiermee krijgt Mercatus een beter inzicht in de werkelijke waardeontwikkeling van haar bezit, alsmede het verloop in de tijd van de hiermee samenhangende kasstromen.

4.39 Per saldo scoort Mercatus op dit onderdeel voldoende (conform de norm).

Internal rate of return scoort 'P.M.'

4.40 Mercatus hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende sturingsinformatie geeft in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. Mercatus voorziet in haar informatievoorziening niet over informatie ten aanzien van de internal rate of return. PwC beoordeelt deze score daarom als P.M.

Loan to value scoort zeer goed

4.41 Het kengetal Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde, gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2008 - 2014.

Figuur 4-4: loan to value

Loan to Value	JR2008	PR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Netto schuldpositie	96.678	98.040	96.858	106.714	107.816	102.879	93.312
Bedrijfswaarde	163.964	174.224	185.349	201.690	211.217	215.811	216.011
Loan to value	59%	56%	52%	53%	51%	48%	43%

Bron: JR2008, Prognose 2009 en MJB2010 – 2014 Mercatus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.42 Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Het maximaal percentage dat binnen de markt geldt als vuistregel bedraagt 75%. De loan to value voor Mercatus blijft ruimschoots onder de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als zeer goed.

Investerings- / financieringsratio scoort goed

4.43 Het is belangrijk te weten hoe middelen worden aangewend en / of aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. Dit wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin financiering wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie. In de volgende figuren wordt de investerings-/ financieringsratio voor Mercatus voor de periode 2008-2014 berekend in zowel euro's als in relatieve zin.

Figuur 4-5: investerings-/ financieringsratio in euro's

Investeringen vs financiering	JR2008	PR2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Investeringen	8.443-	9.332-	13.262-	24.576-	16.321-	9.647-	4.368-	68.174-
Verkopen	5.937	8.214	9.385	10.378	9.525	7.815	5.129	42.232
Portfolio kasstroom	2.506-	1.118-	3.877-	14.198-	6.796-	1.832-	761	25.942-
Vennootschapsbelasting	-	-	5.180-	1.464-	1.722-	2.050-	2.153-	12.569-
Operationele kasstroom*	5.835	7.386	7.578	5.612	6.646	7.958	8.371	36.165
Benodigde additionele financiering	3.329	6.268	1.479-	10.050-	1.872-	4.076	6.979	2.346-

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2008, Prognose 2009 en MJB2010 – 2014 Mercatus, PricewaterhouseCoopers 2010

Figuur 4-6: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringsom

Investeringen vs financiering	JR2008	PR2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Verkopen	-70%	-88%	-71%	-42%	-58%	-81%	-117%	-62%
Portfolio kasstroom	30%	12%	29%	58%	42%	19%	-17%	38%
Vennootschapsbelasting	0%	0%	39%	6%	11%	21%	49%	18%
Operationele kasstroom*	-69%	-79%	-57%	-23%	-41%	-82%	-192%	-53%
Benodigde additionele financiering	0%	0%	11%	41%	11%	0%	0%	3%

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2008, Prognose 2009 en MJB2010 – 2014 Mercatus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.44 Over de periode 2010-2014 investeert Mercatus ruim € 68 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden grotendeels gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en verkopen van bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat slechts € 2 miljoen externe financiering moet worden aangetrokken in deze periode. Dit heeft een zeer geringe impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie, maar dat deze niet onder druk komt te staan.

4.45 Hierbij merken wij echter wel op dat wij in onze beoordeling rekening hebben gehouden met de grote mate van verkoopafhankelijkheid. Ook zijn de investeringsambities met betrekking tot energiebesparende maatregelen nog niet in de meerjarenraming opgenomen. Mede in het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio als goed (boven de norm) beoordeeld.

Samenvattend

4.46 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2010-2014 kan de financiële positie van Mercatus als gezond worden beschouwd. Uitgaande van de winstgevendheid (interest dekkingsratio boven 1,25) en de vermogensontwikkeling (loan to value onder 75%) voor de prognoseperiode (b)lijkt dat Mercatus niet de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt, ten behoeve van de volkshuisvestelijke opgave.

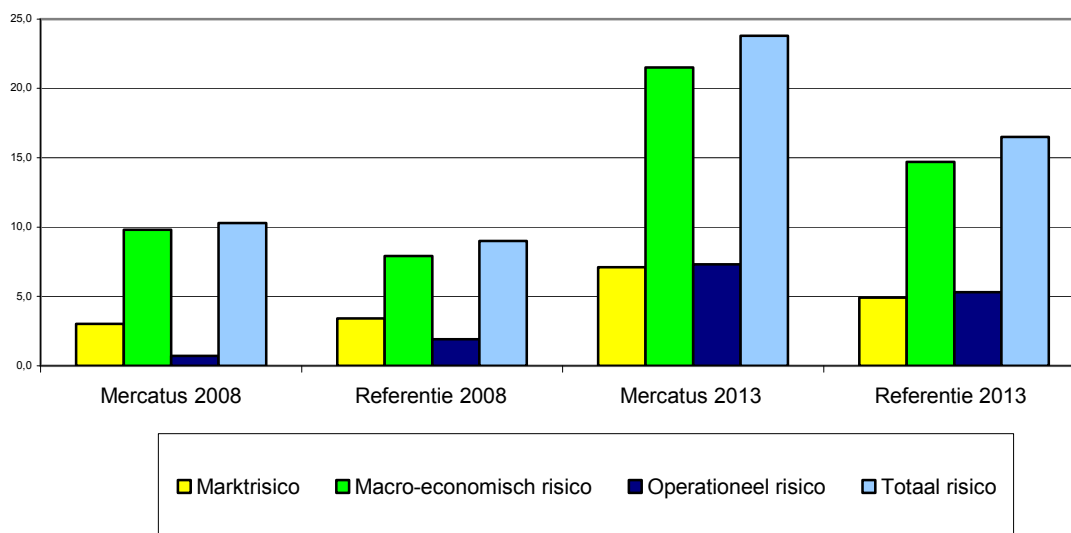
4.47 De grote investeringsambitie en verkoopafhankelijkheid vragen om adequate sturing op kasstromen en een nauwkeurige planning van investeringen. Hierbij komt dat Mercatus staat voor forse extra investeringen op het gebied van energiebesparing, voornamelijk door woningisolatie. Deze investeringen zijn in de gehanteerde ramingen nog niet opgenomen, omdat beleidsbepaling en besluitvorming op dit gebied (welke complexen, welk tempo, wat is de streefwaarde, hoe omgaan met doorberekening aan huurders?) nog dient plaats te vinden. In april zal dit worden afgerond.

Beoordeling Centraal Fonds en WSW voldoende

Beoordeling Centraal Fonds voldoende

4.48 Het Centraal Fonds Volkshuisvesting heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario, waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (vermogen in 2013).

4.49 Voor Mercatus ziet dit er als volgt uit op basis van de cijfers 2008 – 2013.



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.50 Op basis van deze beoordeling heeft het Centraal Fonds de solvabiliteit als voldoende aangemerkt. Het continuïteitsoordeel is echter in eerste instantie als onvoldoende (B -oordeel) beoordeeld, op grond waarvan een nader financieel onderzoek heeft plaatsgevonden. Hierbij is geconstateerd dat Mercatus relatief voorzichtig is bij de (financiële) inschatting van haar werkzaamheden. Dit blijkt ook uit de uitwerking van de bedrijfswaarde. Op grond van deze constatering, alsmede de kritische houding van de corporatie bij het maken van go/no go beslissingen, is de continuïteit uiteindelijk als voldoende (A -oordeel) beoordeeld.

4.51 Ten opzichte van de referentie ('gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen')

blijkt dat zowel het marktrisico als het macro-economisch risico als verhoogd worden ingeschat. Dit wordt veroorzaakt door het risico in de renteontwikkeling in relatie tot de groeiende leningportefeuille, alsmede door het feit dat Mercatus relatief sterk afhankelijk is van het realiseren van verkopen van bestaand bezit als financieringsbron voor investeringen in nieuwbouw en renovatie.

4.52 Overigens worden de opmerkingen van het Centraal Fonds met betrekking tot de voorspelbaarheid van kasstromen gedeeld door de externe accountant die, in haar rapportage naar aanleiding van de interim controle 2009, opmerkt dat Mercatus in opzet beschikt over een adequaat stelsel van maatregelen van interne beheersing. Aandacht wordt gevraagd voor de verdere borging van de betrouwbaarheid en integriteit van de geautomatiseerde dataverwerking, alsmede de beheersing van de kasstromen rondom met name onderhoud. Ook dient het stelsel van interne sturings- en verantwoordingsinformatie verder te worden aangescherpt in het licht van het eigen ambitieniveau en de externe ontwikkelingen. Mede vanwege deze factoren, beoordeelt PwC dit onderdeel als voldoende.

Oordeel WSW voldoende

4.53 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

4.54 Mercatus dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW borging kan verlenen. Dit betekent dus dat de interest dekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

4.55 Op 8 april 2009 heeft het WSW schriftelijk aan Mercatus laten weten dat zij een faciliteringsvolume verstrekt van EUR 44,96 miljoen verminderd met EUR 10 miljoen aan uitgegeven leningen sinds 1 januari 2009. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave van Mercatus. Het oordeel van WSW omtrent kredietwaardigheid wordt hiermee als voldoende beoordeeld.

Treasury scoort voldoende

4.56 Mercatus heeft voor een belangrijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2008 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa EUR 109 miljoen. Over deze leningen is in 2008 ruim EUR 5,2 miljoen rente betaald.

4.57 De treasury functie wordt binnen Mercatus volledig intern uitgevoerd. Het uitgangspunt van de treasury functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen, het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het indien noodzakelijk afdekken ervan. De treasury functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

- 4.58 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:
- a Opzet van de treasury functie (aanwezigheid van een treasury statuut)
 - b Effectiviteit van de treasury functie
 - i Gemiddeld rentepercentage op leningen?
 - ii In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
 - iii Stuurt men intern op de interest dekkingsratio?

4.59 De volgende tabel bevat de score van Mercatus op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Treasurystatuut en treasury jaarplan	Goed (boven de norm)	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Voldoende (conform de norm)	6,5
Afdekken renterisico's	Voldoende (conform de norm)	7,0
Oordeel	Voldoende	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.60 PwC concludeert dat het presteren van Mercatus op dit onderwerp voldoende (conform de norm) is, hetgeen kort samengevat impliceert dat de opzet van de treasury functie passend is bij de omvang, complexiteit en volatiliteit van de verschillende kasstromen.

4.61 Mercatus beschikt over een treasurystatuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury functie is gedegen en gedetailleerd. De operationalisering van het treasurystatuut vindt jaarlijks plaats door het opstellen van een treasury jaarplan. De score op dit onderwerp is daarom goed.

4.62 In 2008 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,7% (CFV

referentiecorporatie 4,6%). Door Mercatus worden renterisico's primair afgedekt door aan te sluiten bij de eisen die door externe stakeholders als WSW en CFV aan de leningportefeuille worden gesteld (met name de spreiding van aflossingsmomenten en het bewaken van het renterisico). Deze elementen worden jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury jaarplan.

4.63 Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken mag op grond van het vigerende treasurystatuut in principe worden afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van dergelijke financiële instrumenten zijn vanuit het treasurystatuut eisen verbonden; onder meer dat intern voldoende kennis aanwezig dient te zijn van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW dienen te vallen. Het is tot op heden echter niet noodzakelijk dan wel wenselijk geacht om hiervoor separate contracten (zoals renteswaps) af te sluiten.

4.64 In aandelen wordt niet belegd.

4.65 Mercatus stuurt op basis van de notitie financieel beleid ook op de duration van de totale leningportefeuille. Deze ratio geeft de gevoeligheid weer van de totale leningenportefeuille voor renterisico's. Een lage duration is een indicator voor een hogere gevoeligheid voor renteschommelingen. Ultimo 2008 bedroeg de duration circa 4,3, hetgeen laag genoemd kan worden.

4.66 Op basis van deze factoren beoordelen wij de beheersing van het renterisico vanuit oogpunt van treasury als voldoende.

5 Mercatus opereert over het algemeen efficiënt

5.01 Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van 'presteren naar vermogen en continuïteit'. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp presteren naar efficiëntie aan de hand van benchmarkgegevens. Het onderwerp wordt daarom ook in een apart hoofdstuk beschreven.

5.02 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

5.03 Om de prestaties van Mercatus te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Mercatus expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde, die wordt gepresenteerd voor Mercatus als corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Mercatus. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2008.

Eindoordeel op Presteren naar efficiëntie goed

5.05 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust opgenomen zodat Mercatus maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst Mercatus	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	766	744	1.792	983	8,0
Bruto loonkosten per FTE	42.554	37.996	48.760	44.693	7,0
Aandeel inhuur totale loonkosten	14,2	0,1	37,5	22,7	7,0
Kosten inhuur (exclusief project ontwikkeling en onderhoudsproces) per 1.000 VHE	19.309	307	227.649	105.623	7,5
Automatiseringskosten per werkplek	7.900	4.474	16.605	8.717	7,0
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	6,4	5,4	8,7	7,2	7,0
Aandeel formatie primaire (klant) proces in totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud	40%	34%	65%	52%	6,5
Eindoordeel	Goed				7,1

Bron: Stichting WoonBench 2008, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is goed (boven de norm). Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt, kan Mercatus op onderdelen verbeteringen realiseren, omdat men richting het gemiddelde of nog niet in alle gevallen in de buurt van de minimumwaarden komt.

Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-

inrichting waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Mercatus om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

5.08 PwC heeft vastgesteld dat bij Mercatus op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd en verantwoordelijkheden worden voldoende laag in de organisatie neergelegd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn lager dan bij de referentiecorporaties.

5.09 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- b De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Mercatus EUR 766 bedragen; Mercatus ligt hiermee dicht tegen de ondergrens van de andere corporaties aan. Het gemiddelde van de andere corporaties is EUR 983, de laagste waarde bedraagt EUR 744 en de hoogste waarde EUR 1.792. De beoordeling is daarom zeer goed.

Personeelskosten per FTE zijn gemiddeld

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE. De gemiddelde loonkosten van Mercatus liggen in lijn met de gemiddelde waarde bij de andere corporaties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm).

Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten is lager dan gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden zijn eveneens lager dan gemiddeld

5.13 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Mercatus 14,2%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 22,7%. De maximumwaarde is 37,5%, het minimum bedraagt 0,1%. Als gevolg van een relatief hoog aandeel lang ziekteverzuim heeft Mercatus enkele tijdelijke

krachten ingehuurd. Mercatus scoort op dit onderdeel voldoende (conform de norm).

5.14 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen EUR 19.309 en zijn daarmee beduidend lager dan het gemiddelde van de andere corporaties ad EUR 105.623. De beoordeling is daarom goed (boven de norm).

Automatiseringskosten per werkplek zijn gemiddeld

5.15 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij Mercatus bedraagt het kostenniveau per werkplek EUR 7.900. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt EUR 8.717, de maximumwaarde is EUR 16.605 en de minimumwaarde EUR 4.474. De score op dit onderdeel is daarom voldoende (conform de norm).

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud lager dan gemiddeld

5.16 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

5.17 De formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bedraagt in totaal 55,2 minus 21,8 = 33,4 FTE ten opzichte van een bezit van 5.179 verhuureenheden. Per 1.000 verhuureenheden betekent dit een formatie van 6,4 FTE. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 7,2 en het maximum 8,7. De formatie van Mercatus per 1.000 verhuureenheden is daarmee lager dan gemiddeld. Dit onderdeel is daarom als goed (boven de norm) beoordeeld.

Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties

5.18 Beoordeeld is in welke mate Mercatus haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie wat lager ligt dan de andere corporaties. De score van Mercatus bedraagt 40% (13,4 FTE klantproces ten opzichte van 33,4 FTE). De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 34%, 65% en 52%. Dit betekent dat Mercatus, rekening houdend met de beperkte omvang van de organisatie als geheel, haar formatie in vergelijking met andere corporaties niet 'teveel' inzet op niet-primaire processen zoals staffuncties. De beoordeling is daarom voldoende (conform de norm). Mercatus zet dus haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.

6 Bij Mercatus is sprake van adequaat functionerend toezicht (governance)

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Mercatus het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Mercatus gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur van Mercatus en de Raad van Commissarissen (hierna: RvC), ten einde het maatschappelijk presteren van de corporatie in kaart te brengen. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Goed bestuur (structuur en naleving en handhaving van de Code)
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - i Eigen ambities en doelen
 - ii Opgaven in het werkgebied
 - iii Betrokkenheid van belanghebbenden
 - iv Vermogen.

6.03 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Code
- b Statuten en reglementen
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten
- d Een interview met de directeur-bestuurder en voorzitter van de RvC
- e De internetsite van Mercatus.

Governance structuur van Mercatus functioneert goed

6.04 PwC is van mening dat Mercatus een goede governancestructuur heeft. De opzet is zodanig dat het toezicht adequaat kan functioneren. Er is ook sprake van een adequaat functionerend toezicht.

6.05 Er zijn echter ook kanttekeningen. PwC heeft vastgesteld dat de onderdelen van de Code, die binnen het visitatiekader op de internetsite moeten worden gepubliceerd, daar niet altijd te vinden zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken met haar belanghebbenden en het jaarplan. De missie en visie van Mercatus zijn wel op haar website gepubliceerd.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Voldoende	7,0
Eigen ambities en doelen	Voldoende	7,0
Opgaven in het werkgebied	Voldoende	7,0
Invloed van belanghebbenden	Voldoende	7,0
Vermogen	Voldoende	7,0
Eindoordeel	Voldoende (conform de norm)	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort goed

6.06 In de jaarrekening wordt uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance en is een jaarverslag van de RvC opgenomen. Op de website is een apart hoofdstuk voor Governance opgenomen. Daar is de volgende informatie te vinden:

- a Inleiding
- b Governancestructuur
- c Raad van commissarissen
- d Reglement voor de RvC
- e Visitatie
- f Gedragscode Mercatus.

6.07 Uit deze opsomming blijkt dat de volgens de code voorgeschreven te publiceren documenten, zoals bijvoorbeeld de prestatieafspraken met belanghebbenden en de jaarplannen, niet op de website zijn gepubliceerd.

6.08 De wijze van werken van de RvC is vastgelegd in een reglement. Dit is op de website gepubliceerd. De RvC wordt gevormd door mensen die op basis van een actuele profielschets aantoonbaar hebben voldaan aan de vereisten die gesteld mogen worden aan deze functionarissen. De RvC van Mercatus onderschrijft de landelijk gehanteerde Governance Code en het handvest integriteit van Mercatus. Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC hebben ook mondeling expliciet aangegeven de Code te onderschrijven. De leden van de RvC hebben de gedragscode van Mercatus ondertekend.

6.09 De RvC van Mercatus heeft een eigen visie op de wijze waarop het toezicht dient te functioneren. De raad houdt toezicht op afstand en houdt ook in de gaten dat Mercatus invulling geeft aan haar maatschappelijke rol. Er is tevens een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en een afbakening van de verantwoordelijkheden van de bestuurder. Dit is vastgelegd in een reglement. De RvC wordt bijvoorbeeld bij de besluitvorming rond projecten en de uitvoering

van projecten vooraf bij ieder 'point-of-no-return' geïnformeerd. De raad heeft aangegeven dat zij de wisselwerking tussen bestuurder en RvC als prettig ervaart, waarbij overdracht van kennis en het geven van wederzijds vertrouwen centraal staan.

6.10 De RvC heeft een jaarplanning waarin in de cyclus van planning en control wordt gewerkt. Belangrijke momenten daarin zijn de goedkeuring (door de RvC) van begroting en het jaarverslag. Daartussen staan gepland een zelfevaluatie, een evaluatie met de bestuurder en één met de Ondernemingsraad. De RvC voert ook met de leden van het MT gesprekken over het functioneren van de bestuurder.

6.11 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de problematiek waarmee een woningcorporatie geconfronteerd wordt. Er is op de website en in het jaarverslag aangegeven wanneer de individuele leden gaan aftreden. Er is een schriftelijk vastgelegde benoemingsprocedure voor de leden van de RvC. Deze houdt in dat er altijd extern geworven wordt bij vacatures. Dit geldt ook voor de leden die op voordracht van de OR in de raad plaatsnemen. Bij de selectie wordt ook gebruikgemaakt van een schriftelijk vastgelegde profielschets van de RvC. De leden van de RvC zijn als het nodig is naar elkaar toe kritisch over het functioneren van de raad. Leden spreken elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden.

6.12 PwC heeft vastgesteld dat de governance structuur van Mercatus ook zodanig is opgezet en heeft uit de gesprekken met de bestuurder en de voorzitter van de RvC opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld. Er is sprake van een adequaat functionerend toezicht.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort voldoende tot boven de norm

6.13 In het voorgaande is geconstateerd dat Mercatus in de ogen van haar belanghebbenden over het algemeen goed presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Mercatus ook de in de Code opgenomen regels, ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden, bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.

6.14 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen
- b Opgaven in het werkgebied
- c Betrokkenheid van belanghebbenden
- d Vermogen.

6.15 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel voldoende. PwC stelt vast dat Mercatus een strategiedocument heeft in de vorm van een jaarplan.

Er is geen formeel strategiedocument dat meerdere jaren beslaat. Wel worden er jaarplannen opgesteld. Deze zijn echter niet op de internetsite gepubliceerd. In de jaarplannen wordt ingegaan op de eigen ambities, doelen en opgaven en is ook een visie op de maatschappelijke positie van Mercatus weergegeven. Het bestuur heeft deze visie in een missie en in beleidsdoelstellingen vertaald. De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Mercatus (vorming van de strategie en visie). De missie en visie zijn op de internetsite gepubliceerd.

6.16 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is het oordeel voldoende. PwC constateert dat op de internetsite van Mercatus (voornamelijk middels het jaarverslag) voldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is, is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven.

6.17 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Betrokkenheid van belanghebbenden'* vindt PwC dat Mercatus conform de norm presteert om de volgende redenen:

- a Er is een lijst met belanghebbenden aanwezig. Dit is weliswaar geen specifiek 'stakeholdersregister' zoals bedoeld in de Code, maar de lijst omvat wel een overzicht van organisaties die Mercatus tot haar belanghebbenden rekent. PwC heeft dit document aangemerkt als een stakeholdersregister, omdat het qua functie daaraan gelijk staat
- b Mercatus houdt regelmatig contact met haar belanghebbenden
- c Mercatus houdt jaarlijks een bijeenkomst voor belanghebbenden.

6.18 PwC stelt verder vast dat de bestuurder en de RvC één lijn volgen als het gaat om de aard en wijze waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Mercatus is voornemens het voorliggende visitatierapport met de belanghebbenden te bespreken en aan haar medewerkers te presenteren.

Ten aanzien van het criterium *'Vermogen'* en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Er is een verslag van de externe accountant beschikbaar en de RvC legt haar vergaderingen vast in verslagen. De RvC heeft twee jaar per jaar contact met de accountant. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de AO/IC en risico's rond de projecten die Mercatus onderneemt. Mercatus voldoet hiermee aan de vereisten. Het oordeel is daarmee voldoende (conform de norm).

A Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 In de volgende tabel zijn de brondocumenten weergegeven die zijn gebruikt bij de maatschappelijke visitatie van Mercatus.

Presteren naar opgaven
<ul style="list-style-type: none">• Collegeprogramma 'Verder bouwen, met hart voor Noordoostpolder'• Convenant gemeente Noordoostpolder-Mercatus• Correspondentie Mercatus - college van B & W• Noordoostpolder: Ruimte voor Wonen 2001• Perspectief aandachtsgroep en kernvoorraad, 2005• Reactie diverse partijen waaronder Mercatus n.a.v. Woonvisie & ambitievisie Noordoostpolder• Reactie n.a.v. Woonvisie & ambitievisie NOP, d.d. 16 juni 2009• Visie Woonplanning Noordoostpolder• Voorzieningenbeleid wonen, zorg en welzijn 2005-2015• Woningmarktanalyse Noordoostpolder• Woonvisie & Ambitievisie Noordoostpolder, 2009

Presteren naar ambities en doelstellingen

- Beleidsplan 2007
- Bijeenkomst beleidsconferentie SB d.d. 25 juni 2009
- Concept overeenkomst oprichting stichting
- Correspondentie RvC en belanghebbenden omtrent visie, missie
- Deel 1 Uitkomsten cliëntenraadpleging
- Definities van woningtypes en doelgroepen
- Diverse verslagen van mini symposia Mercatus
- Doelgroep definitie d.d. 23 april 2009
- Het SVB in hoofdlijnen
- Informatievoorziening RVC t/m 31 dec 2008
- Intentieovereenkomst i.v.m. de ontwikkeling van De Balkan te Emmeloord
- Intentieverklaring Mercatus - Initiatiefgroep Seniorenstad - gemeente Noordoostpolder
- Inventarisatie enquete aanleunwoningen Hof van Smeden
- Jaarplan 2007
- Jaarplan 2008
- Jaarverslag 2007
- Jaarverslag 2008
- Klachtenmanagement d.d. 31 maart 2008
- Kwartaalinformatie 1e kwartaal 2009
- Kwartaalinformatie 2e kwartaal 2009
- Kwartaalinformatie 3e kwartaal 2009
- Leefbaarheidsbudgetten 2010
- Plan van aanpak nieuw woonruimteverdelingsysteem
- Projectvoorstel Vervolg Strategisch Voorraadbeleid
- Projectgroep Strategisch Beheer (SB) d.d. 15 september 2009
- PvA telefonische bereikbaarheid en openingstijden
- Resultaten laatste KWH-meting
- Samenwerkingsovereenkomst IGW
- Trendrapportage 2001-2008
- Trendrapportage eerste half jaar 2009
- Verschillende verslagen van bijeenkomsten Verbetersteam
- Verslag bijeenkomst 'missie-visie' stakeholders d.d. 24 juni 2009
- Werkplan & Begroting 2009
- Werkplan & Begroting 2010

Presteren naar vermogen en efficiëntie

- Kwartaalrapportages
- Meerjarenbegrotingen
- Treasury statuut

Presteren naar Governance

- Jaarverslagen 2008 en 2009
- Jaarplannen
- Werkplan & Begroting
- Website Mercatus Woondiensten

B Toetsing doelstellingen

- B.01 Beschikbaarheid
- B.02 Betaalbaarheid
- B.03 Bouwproductie
- B.04 Stedelijke vernieuwing
- B.05 Energie en duurzaamheid
- B.06 Leefbaarheid
- B.07 Bijzondere doelgroepen
- B.08 Huurdersparticipatie
- B.09 Aanvullende doelstellingen

Beschikbaarheid Het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Verkoop van 70 (bestaande) woningen	2008	Jaarverslag 2008	45 verkocht Realisatie% = 64%	7	Wegens economische onzekerheid in 2008 nam het aantal verkochte woningen landelijk fors af. Daarnaast is de gemiddelde tijd dat een woning te koop staat met 14% toegenomen (Bron NVM en Vereniging Eigen Huis). Bovenal heeft Mercatus in 2008 42% meer verkocht dan in 2007
Huisvesten (eventueel via aankoop van woningen) van statushouders	2008	Informatievoorziening RvC t/m 31/12 2008	Gerealiseerd	6	In 2008 hebben er geen aankopen plaatsgevonden. Er is ook niet actief gezocht naar geschikte panden voor aankoop
Bij het verhuren van vrijkomende woningen wordt beoordeeld of het inkomen in overeenstemming is met de huurprijs (Verhuringen naar inkomen en huurprijs)	2008	BBSH voor Mecratus 2008	Realisatie% = 97%	7	196 toewijzingen in de tweede helft 2008 waarvan 5 niet conform tabel 'verhuring naar inkomen en prijs'
Optimaliseren van het woningaanbiedingen- en selectie- en urgentiesysteem, door onder meer implementatie van het pakket Woningnet	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	Door implementatie van Woningnet ontstaat er een eerlijke en transparante verdeling van de woonruimte en keuzevrijheid voor de klant. Daarnaast biedt dit systeem Mercatus de mogelijkheid te kunnen sturen op 'verhuringen naar inkomen en prijs'
Maximale frictieleegestand (excl. Verkoop) van 0,5%	2008	Informatievoorziening RvC t/m 31/12 2008	0,77% Afwijking = 54%	6	n.v.t.
Verkoop van 65 (bestaande) woningen	2009	Jaarverslag 2009	64 verkocht Realisatie% = 98%	7,5	Ondanks de economische situatie in 2009 is de target nagenoeg gehaald
Bij het verhuren van vrijkomende woningen wordt beoordeeld of het inkomen in overeenstemming is met de huurprijs (Verhuringen naar inkomen en huurprijs)	2009	BBSH voor Mecratus 2009	Realisatie% = 98%	7	444 toewijzingen in 2009 waarvan 7 niet conform tabel 'verhuring naar inkomen en prijs'
Maximale frictieleegestand (excl. Verkoop) van 0,5%	2009	Jaarverslag 2009	0,55% Afwijking = 10%	7	n.v.t.
Gemiddelde cijfer 'Beschikbaarheid'				6,9	

Betaalbaarheid Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Hanteren van een inflatievolgend huurbeleid	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	n.v.t.
De huurprijs van nieuwbouwwoningen dient onder de huurtoeslaggrens en/of kwaliteitskortingsgrens te zijn	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	n.v.t.
In samenwerking met de kredietbank (kosteloos) aanbieden van budgetcursussen aan huurders	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	Vanwege weinig belangstelling is besloten om in 2009 in samenwerking met Gemeenschappelijke Kredietbank Drenthe en gemeente Noordoostpolder cursussen aan te bieden
Mercatus functioneert als Huurtoeslag informatiepunt	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Aanbieden van de kortingspas	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	In 2008 hebben 1.100 huurders een nieuwe pas ontvangen. Daarnaast hebben huurders die in 2008 een huurovereenkomst sloten een kortingspas ontvangen
Uitvoeren onderzoek Strategisch Beheer: integraal beleid inzake onderhoud, huurprijssegmenten en energie met daarmee samenhangende financieel beleid	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	In februari 2009 is het onderzoek gestart. In juni zijn de beleidsrichtingen besproken die in het tweede deel van het onderzoek verder worden uitgewerkt. Verwachting is om eind april 2010 het onderzoek af te ronden
Hanteren van een inflatievolgend huurbeleid	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	n.v.t.
De huurprijs van nieuwbouwwoningen dient onder de huurtoeslaggrens en/of kwaliteitskortingsgrens te zijn	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Gemiddelde huurprijs hanteren op 69% van de maximaal redelijke huurprijs	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	n.v.t.
In samenwerking met de kredietbank (kosteloos) aanbieden van budgetcursussen aan huurders	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	De cursus is 6 keer gehouden in 2009. Vanuit Mercatus hebben 22 cursisten deelgenomen. De totale bijdrage van Mercatus bedraagt 10.521 euro
Mercatus functioneert als Huurtoeslag informatiepunt	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Aanbieden van de kortingspas	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	In 2009 hebben 1.762 huurders een nieuwe pas ontvangen. Daarnaast krijgen nieuwe huurders ook een kortingspas
Gemiddelde cijfer 'Betaalbaarheid'				7,2	

Bouwproductie					
Het ontwikkelen en realiseren van woningen					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Aanvang Parkflat (43)	2008	Jaarverslag 2008	Niet gerealiseerd		Start bouw verschoven naar najaar 2009 in verband met afwachtende houding ten opzichte van marktontwikkelingen
Aanvang Abelenlaan (14 en dagactiviteitencentrum)	2008	Jaarverslag 2008	Niet gerealiseerd		Geen aanvang in 2008 en oplevering in 2009 vanwege wijziging van het ontwerp en wisselen van aannemer
Aanvang Kometenlaan (19)	2008	Jaarverslag 2008	Niet gerealiseerd		Niet gerealiseerd vanwege onderbreken bestemmingsplanprocedure als gevolg van gewijzigd ontwerp
Oplevering Wonen boven winkels (3)	2008	Jaarverslag 2008	Niet gerealiseerd		n.v.t.
Oplevering Mercuriusstraat (30)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd		Opgeleverd januari 2008
Oplevering Jeanne d'Arclaan (53)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd		n.v.t.
Oplevering Tollebeek (14)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd		n.v.t.
Oplevering Luttelgeest (14)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd		n.v.t.
Oplevering Reestdal (12)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd		n.v.t.
Oplevering Het Ankerpad (woonboerderij)	2008	Jaarverslag 2008	Niet gerealiseerd		Geen oplevering september 2008 vanwege wijziging bestemmingsplan
Aanvang 3 nieuwbouwprojecten in 2008	2008	Jaarverslag 2008	0 projecten opgestart Realisatie = 0%	5	Zie hierboven toelichting op niet starten van projecten
Oplevering van 140 woningen in 2008	2008	Jaarverslag 2008	123 opgeleverd Realisatie = 88%	7	

Aanvang Parkflat (43)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		Gestart met bouw in oktober 2009
Aanvangen en oplevering Abelenlaan (14 en dagactiviteitencentrum)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		n.v.t.
Aanvang Zuidakker, Zuidwend te Bant 1e fase (17)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		Gestart met bouw september 2009
Aanvang Emmelhage (22)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		Gestart met bouw april 2009
Aanvang Kometenlaan (19)	2009	Jaarverslag 2009	Niet gerealiseerd		Geen start project vanwege onderbreken bestemmingsplanprocedure als gevolg van gewijzigd ontwerp
Aanvang Ankerpad (14)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		
Aanvang Lindberghsingel (8)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		Vorbereiding afgerond in 2009
Oplevering Wonen boven winkels (3)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		
Oplevering Parkflat (43)	2009	Jaarverslag 2009	Niet gerealiseerd		Gestart met bouw in oktober 2009. Verwachte oplevering in 2011
Oplevering Kometenlaan (19)	2009	Jaarverslag 2009	Niet gerealiseerd		n.v.t.
Oplevering Ankerpad (14)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd		Oplevering heeft plaatsgevonden in december 2009
Oplevering Zuidakker, Zuidwend te Bant 1e fase (17)	2009	Jaarverslag 2009	Niet gerealiseerd		Voornemen om in 2010 1e fase op te leveren
Aanvang 7 nieuwbouwprojecten in 2009	2009	Jaarverslag 2009	6 projecten opgestart Realisatie = 86%	7	
Oplevering van 96 woningen in 2009	2009	Jaarverslag 2009	17 opgeleverd Realisatie = 18%	5	
Gemiddelde cijfer 'bouwproductie'				6,0	

Stedelijke vernieuwing Het aanpassen van delen van wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Doelstellingen Sloop Zuidakker, Zuidwend te Bant (18)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	6	n.v.t.
Strategisch voorraadbeleid vastgesteld met daarin opgenomen herstructureringsgebieden	2008	SVB	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Oplevering Wonen boven Winkels (3) (renovatie)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Met vertraging gerealiseerd in 2009, oorspronkelijke doelstelling was 2008
Afronding wijkontwikkelingsproject Sterrenbuurt met nieuwbouw Parkflat	2009	Jaarverslag 2009	Deels Gerealiseerd	6	Wijkontwikkelingsproject Sterrenbuurt afgerond, het project Parkflat is nog niet afgerond
Terugbrengen van een aantal woningen (6) in oorspronkelijke stijl in Nagele	2009	Jaarverslag 2009	Niet gerealiseerd	6	n.v.t.
Onderzoek naar herstructurering polderdorpen in samenwerking met Het Oversticht, kennis- en adviesorganisatie en Noordoostpolder	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Het resultaat van het onderzoek wordt in 2010 vertaald naar twee boeken. Daarnaast wordt ook een website opgeleverd
Ontwikkelen van visie m.b.t. architectuurdorp Nagele in samenwerking met Architectengroep	2010	Jaarverslag 2009	n.v.t.	n.v.t.	Begin 2010 zijn de resultaten van het onderzoekslab Nagele gepresenteerd. In 2010 zal Mercatus de resultaten bespreken met de gemeente en vervolgens een visie ontwikkelen voor Nagele
Sloop van 125 woningen	2008-2016	n.v.t.	P.M.	P.M.	Langetermijn doelen (voor zover in de toekomst) worden niet getoetst op basis van 'prestatie'. Toetsing op basis van Kennis & Inzicht, Planning en Monitoring gebeurt elders in het rapport
Gemiddelde cijfer 'Stedelijke vernieuwing'				6,6	

Energie en duurzaamheid					
Het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Bij nieuwbouw EPC van 0,8 toepassen	2008	Bouwbesluit	Gerealiseerd	7	n.v.t
Bij onderhoud toepassen van HR++ glas, isolatie en HR combi ketels	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Zowel bij nieuwbouw als als bij ingrepen in de bestaande bouw worden zoveel mogelijk materialen toegepast die een positieve bijdrage leveren aan energiebesparing, duurzaamheid en milieu
Aanbieden van woonenergie aan huurders waardoor de woonlasten zo laag mogelijk kunnen worden gehouden	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	Mercatus heeft in het geval van mutatie van de huurwoning of bij nieuwbouw, Woonenergie bij de potentiële huurders of kopers onder de aandacht gebracht.
(Continue) reductie van CO2	2008	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	8	In de periode 2003 - 2008 zijn mede door de uitvoering van werkzaamheden in het kader van planmatig onderhoud een gemiddelde CO2 afname van 32,4% gerealiseerd
Uitvoeren onderzoek Strategisch Beheer: integraal beleid inzake onderhoud; huurprijssegmenten en energie met daarmee samenhangende financieel beleid	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	In februari 2009 is het onderzoek gestart. In juni zijn de beleidsrichtingen besproken die in het tweede deel van het onderzoek verder worden uitgewerkt. Verwachting is om eind april 2010 het onderzoek af te ronden
Toepassen energielabels bij verkoop en verhuur	2009	website (www.mercatus.nl)	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Uitvoering pilotproject verbetering energielabel	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	In 2009 is een plan van aanpak gemaakt voor het uitvoeren van het project . De uitvoering zal in 2010 plaatsvinden
Gemiddelde cijfer 'Energie en duurzaamheid'				7,2	

Leefbaarheid Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Organiseren minisymposium met betrekking tot huisvesting arbeidsmigranten	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	Resultaat symposium is inzicht over de omvang van de problematiek, de verschillende rollen van de betrokken organisaties en de belemmeringen om te komen tot oplossingen. Mercatus neemt het initiatief om in 2009 met andere partijen te komen tot afspraken over de wijze van huisvesting
Introductie pilotproject Integraal Gebiedsgericht Werken (IGW)	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	In april 2008 is de samenwerkingsovereenkomst ondertekend
Bijdrage aan IGW	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	In 2008 45.000 euro begroot ten behoeve van IGW
Participatie in Vangnet & Advies met GGD	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Belangrijkste taken zijn het signaleren, adviseren, coördineren en het uitvoeren van zorg voor sociaal kwetsbare mensen die vallen binnen de OGGZ-doelgroep
Bijdrage aan Vangnet & Advies	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	Bijdrage van 7.500 euro
Inzet van een extra medewerker leefbaarheid	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Per 1 mei is een tweede medewerker leefbaarheid begonnen
Het toepassen van een huismeesterbeleid: huismeester houdt toezicht bij een aantal complexen	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Huismeester vooral actief in een aantal ouderencomplexen
Financieel ondersteunen van het project 'buurtbemiddeling'	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Mercatus heeft 20.000 euro ingezet om het project buurtbemiddeling te financieren
Ondersteunen van diverse leefbaarheidsprojecten	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Diverse projecten: sponsoring en diverse activiteiten in het kader van IGW

Ondersteunen van diverse leefbaarheidsprojecten	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Diverse projecten: sponsoring en diverse activiteiten in het kader van IGW
Bijdragen aan de voedselbank	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	Huisvesting Voedselbank in eerste instantie gratis. Gaandeweg is een constructie opgezet waarbij de gemeente, 'Odd Fellows' en Mercatus de huisvesting financieren
Verdere ontwikkeling IGW	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	Uitvoering diverse projecten: Straatspeeldag Nagele, Snoeproute Zuidert/ Centrum, Wijkwoning Stieltjesstraat
Participatie in Vangnet & Advies met GGD	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	zie doelstelling 2008
Bijdrage aan Vangnet & Advies	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	zie doelstelling 2008
Herindeling achtertuinten, erfafscheidingen en achterpaden Venhuizenstraat	2010				
Uitvoeren project leefbaarheid Nagele	2010				
Aan de Stieltjesstraat beschikbaar stellen van een wijkkantoor ten behoeve van integratie	2010				
Gemiddelde cijfer 'Leefbaarheid'				7,3	

Bijzondere doelgroepen					
Het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Vormgeving samenwerking met andere zorgpartijen	2008	Jaarverslag 2008	Deels gerealiseerd	7	Mercatus is eind 2008 gestart met de eerste besprekingen om te komen tot samenwerkingsovereenkomsten.
Oprichting stuurgroep WWZ Ens	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Stuurgroep in het leven geroepen om de wensen van ZONL, de gemeente en Mercatus samen te brengen en af te stemmen
Realisatie van de reguliere taakstelling (27)	2008	Diverse interne stukken	Deels gerealiseerd	7	Achterstand niet ingelopen, taakstelling 2008 wel gerealiseerd
Initiatiefnemer introductie Seniorenstad in Noordoostpolder	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	Doel was het leveren van een bijdrage aan het draagvlak voor leefbaarheid, werkgelegenheid en imago van Noordoostpolder. Intensief onderzoek heeft geleid tot het besluit dat het moment niet rijp was voor een dergelijke ontwikkeling
Oplevering van 14 eenheden ten behoeve van Triade	2008	Jaarverslag 2008	Niet gerealiseerd	6	Wordt in 2009 opgeleverd
Start voorbereiding van de ontwikkeling van een zorgproject in samenwerking met Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	In nauwe samenwerking met ZONL is in 2009 gestart met de ontwikkeling van een woonzorgcomplex. Voor de locatie is inmiddels een volumestudie uitgevoerd
In samenwerking met ZONL en Hulpmiddelen Centrum Friesland aanbieden van personenalarmering	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Realisatie van de reguliere taakstelling (29)	2009	Diverse interne stukken	Deels gerealiseerd	7	Achterstand niet ingelopen, taakstelling 2009 wel gerealiseerd
Introductie (proefjaar) tuinabonnement: in samenwerking met Groengroep de Populier voor 10 euro per maand wordt twee keer per jaar het zware werk in de tuin gedaan	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Oplevering van zorgappartementen ten behoeve van 's Heerenloo	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Zie prestatieveld 'bouwproductie'
Aanvang project Abelenlaan	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Zie prestatieveld 'bouwproductie'
Afstemmen missie en visie met belanghebbenden, waaronder zorg en welzijnsorganisaties	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	n.v.t.
Gemiddelde cijfer 'Bijzondere doelgroepen'				7,0	

Huurdersparticipatie Het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Viermaal overleg met het Adviesforum	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Tijdens de vergaderingen zijn het jaarverslag, de begroting en werkplan 2009 besproken
Organiseren van een open dag voor huurders	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	Presentatie van onder meer nieuwbouwprojecten, verhuurprojecten, verkoopprojecten
Communicatie in het kader van IGW	2008	Website, nieuwsbrieven	Gerealiseerd	7	n.v.t.
In samenwerking met huurders oprichten van Stichting Huurdersbelangen Mercatus	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Naast oprichting van de Stichting Huurderbelang Mercatus is in 2009 vijfmaal overleg geweest
Organiseren van een open dag voor huurders	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7	Presentatie van onder meer nieuwbouwprojecten, verhuurprojecten, verkoopprojecten
Communicatie in het kader van IGW	2009	Webiste gemeente, nieuwsbrieven	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Gemiddelde cijfer 'Huurdersparticipatie'				7	

Aanvullende doelstellingen Mercatus					
Doelstellingen	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Toelichting oordeel
Uitvoeren pilotproject in het kader van de preventie van huisuitzettingen	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7	n.v.t.
Dienstverlening conform KWH normen	2008	Jaarverslag 2008	Gerealiseerd	7,5	In 2008 waren de scores (tussen 7,5 en 8,2) ruim boven de norm van 7
Dienstverlening conform KWH normen	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	Op alle onderdelen score boven de norm
Instellen verbetereteam voor continue verbetering (beter klachtenmanagement en proactief verbeteren)	2009	Jaarverslag 2009	Gerealiseerd	7,5	Verbeterteam heeft in 2009 op 10 afzonderlijke terreinen verbeteringen in de werkwijze en dienstverlening kunnen doorvoeren. Al deze verbeteringen kwamen voort uit vragen en reacties van klanten
Uitvoeren pilotproject in het kader van de preventie van huisuitzettingen	2010				
Aantal aanzeggingen tot ontruimingen en feitelijke ontruimingen terugbrengen met 20%	2010				
Dienstverlening conform KWH normen	2010				
Instellen verbetereteam voor betere klantcontacten (beter klachtenmanagement en proactief verbeteren)	2010				
Gemiddelde cijfer 'Aanvullende doelstellingen'				7,4	

C Overzicht interne gesprekken

C.01 De volgende vertegenwoordigers van Mercatus zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie:

Naam	Functie
De heer J. Jongejan	Voorzitter RvC
Mevrouw H. J. Straatsma-Reuvers	Lid RvC
De heer A. Beurmanjer	Directeur-bestuurder
De heer E. Nikkels	Hoofd Financiën
Mevrouw I. Koning	Beleidsmedewerker
Mevrouw M.C.S. Van Wagenveld	Beleidsmedewerker
Mevrouw C.M. Leijten	Hoofd Vastgoed
De heer M.P.C. Broek	Hoofd Woondiensten
De heer H. Van der Werf	Hoofd Servicedienst
Mevrouw E. Hamersma	Lid OR
De heer A.W.B. Rouhof	Lid OR

D Overzicht geïnterviewde belanghebbenden

D.01 De volgende belanghebbenden van Mercatus zijn betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Contactpersoon
Overheidsinstanties	Gemeente Noordoostpolder	De heer Ridder van Rappard
	Gemeente Noordoostpolder	De heer Schutte en de heer Van de Ende
	Gemeente Noordoostpolder	De heer Van der Est Mevrouw Bijlsma
	Gemeente Noordoostpolder	De heer Zeilstra en de heer Jansen
	Provincie Flevoland	Mevrouw IJssel en mevrouw Elemans
Zorg- en welzijnorganisaties	Zorggroep Oude en Nieuwe Land	De heer Van Soelen en mevrouw Uitdewilligen
	Stichting Carrefour	De heer Van Kuik
	Stichting Triade	De heer Van Rijnsoever
	Philadelphia Zorg Flevoland	De heer De Graaf
Huurdersvertegenwoordiging	HBV	De heer De Leeuw De heer Den Bakker
Plaatselijke organisaties	10-dorpenoverleg	Mevrouw Verheggen
	Politie Emmeloord	De heer Lamens
	ROC Friese Poort	De heer Hoekstra

E Integrale Scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie 70%	Kennis en inzicht 10%	Planning 10%	Monitoring 10%	Eindscore
Presteren naar ambities en doelstellingen	6,9	5,5	5,5	5,5	6,6
Beschikbaarheid	6,9	6	6	6	6,6
Betaalbaarheid	7,2	6	6	6	6,8
Bouw productie	6				5,9
Stedelijke vernieuwing	6,6				6,1
Energie en duurzaamheid	7,2				6,8
Leefbaarheid	7,3				6,8
Bijzondere doelgroepen	7				6,6
Huurdersparticipatie	7				6,6
Aanvullende doelstellingen Mercatus	7,4				6,8
Presteren naar opgaven	7	7	7	7	7
Landelijke opgaven	7				7
Regionale opgaven	7				7
Lokale opgaven	7				7
Presteren volgens belanghebbenden					7
Missie en visie	7,2				7,2
Inspraak, participatie en communicatie	6,7				6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	7				7
Prestatieafspraken	7,3				7,3
Resultaten	7,1				7,1
Verantwoording	6,9				6,9
Presteren naar vermogen en continuïteit					6,9
Financieel beleid					6,5
Financiële positie					7,5
Beoordeling CFV/WSW					6,7
Treasury					7
Efficientie					7,1
Governance					7
Naleving en handhaving code	7				7
Ambities en doelen	7				7
Opgaven in het werkgebied	7				7
Invloed van belanghebbenden	7				7
Vermogen	7				7
Totaalscore					6,9

F Prestatiespinnenwebben

