

Visitatie effecten renovatie flats Urkerweg



Planvorming



Mercatus heeft in samenwerking met partners en bewoners een gedegen plan geformuleerd voor renovatie en verduurzaming van de flats. De behoeften van de bewoners stonden daarin centraal.

[Lees verder](#)

Recensie

[Lees verder](#)



Samenwerking tijdens uitvoering



De bewoners hebben tijdens de uitvoering centraal gestaan. Mercatus en haar partners hebben samen in goed overleg het plan uitgevoerd. Zelfs tijdens Covid is het gemeenschappelijke doel overeind gebleven.

[Lees verder](#)



Resultaten



Mercatus heeft met de renovatie de flats mooi, toekomstbestendig en duurzaam gemaakt. De effecten zijn voor de bewoners nog niet altijd merkbaar. Hieraan kan Mercatus meer aandacht besteden, ook aan de gewenste sociale effecten.

[Lees verder](#)

Bijlagen

[Lees verder](#)



Maatschappelijke oriëntatie en besturing

Waardering visitatiecommissie

7

Mercatus is een zichtbare en betrokken partner die veel initiatief neemt. Haar financiële afwegingen zijn helder en transparant en verbonden met haar visie. In de besturing kan Mercatus aan kracht winnen door ook de sociale aspecten expliciet mee te nemen.

[Lees verder](#)



mercatus



VISITATIERAPPORT

De bedoeling voorop!
Visitatie, maar dan anders

Periode 2018 - 2021



Inhoudsopgave

- 4 HOOFDSTUK 1
Recensie
- 7 HOOFDSTUK 2
Planvorming
- 11 HOOFDSTUK 3
Samenwerking tijdens de uitvoering
- 14 HOOFDSTUK 4
Resultaten
- 17 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke legitimatie en besturing
- BIJLAGEN

► Inleiding

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Mercatus. Deze visitatie is een van de experimenten in het kader van 'Rijker visiteren' van SVWN en daarom ziet dit rapport er anders uit dan gebruikelijk.

Mercatus

Mercatus is een woningcorporatie in de gemeente Noordoostpolder. Eind 2021 heeft ze bijna 4.700 woningen in Emmeloord en de tien dorpen in Noordoostpolder.

De visitatie

De visitatie omvat de periode 2018 tot en met 2021 en is uitgevoerd door Pentascope in de periode van november 2021 tot en met mei 2022. De visitatiecommissie bestond uit Germa Reivers, voorzitter, Vivian Boumans en Wouter Rohde, visitatoren.

Experiment

Mercatus wil graag dat de visitatie zoveel mogelijk aansluit bij haar ambitie om te "werken vanuit de bedoeling" en dat de visitatie leidt tot resultaten die ze direct kan gebruiken bij haar verdere ontwikkeling en prestaties. Daarom doet Mercatus mee aan de nieuwe ronde experimenten van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De algemene noemer van de experimenten is 'Rijker visiteren met meer impact'.

Mercatus en Pentascope hebben een voorstel ontwikkeld met de naam 'De bedoeling voorop! -Visitatie, maar dan anders'. Het experiment is erop gericht om de maatschappelijke effecten van haar handelen in kaart te brengen in plaats van alleen de prestaties. Het bouwen van een buurtcentrum (prestatie/output) levert bijvoorbeeld niet automatisch een vitalere wijk op (effect/output). Daarom stellen we de vraag: hebben de prestaties het bedoelde effect gehad? We spitsen de visitatie toe op het in beeld brengen van de maatschappelijke effecten vanuit de bedoeling die Mercatus heeft geformuleerd. In termen van de

visitatiemethodiek 6.0 is dat een verdieping van het perspectief 'Presteren naar opgaven en ambities'. In dit rapport gebruiken we de term resultaten, waarmee we zowel de prestaties als de effecten bedoelen. Voor dit experiment maken we gebruik van de principes die Wouter Hart verwoordt in zijn handreiking 'Anders verantwoord' over werken vanuit de bedoeling. Het experiment beoogt daarnaast om het onderzoeksgebied te beperken en niet alle prestaties in beeld te brengen: we focussen op een groot, omvangrijk project om daarmee met meer diepgang te bereiken in de gesprekken. Bij het beoordelen van de effecten van het project zijn drie onderzoeksgebieden bekeken: de planvorming, de samenwerking tijdens de uitvoering en de resultaten. Tijdens de dialoog zijn deze onderzoeksgebieden en de samenwerking met Mercatus aan de orde geweest. De visitatie onderdelen 'relatie en communicatie' en 'invloed op het beleid' hebben we in het onderwerp samenwerking samengevoegd. Ook zijn er vaak twee cijfers gevraagd: een 'huidig' cijfer voor de waardering van de belanghebbende over het onderwerp, en een 'gewenst' cijfer dat weergeeft hoe de belanghebbende het graag had willen zien. Het verschil tussen deze twee cijfers geeft kleur aan de mate van tevredenheid over de prestaties.

De flats aan de Urkerweg

Aan de Urkerweg in Emmeloord staan vier zestigerjaren flatgebouwen met in totaal 140 woningen, 2 bedrijfsruimten en 33 garages. Mercatus stond voor de keuze om te slopen of te renoveren. De flats waren wat betreft isolatie verouderd, er waren meer dan gemiddeld betaalachterstanden en de leefbaarheid scoorde niet hoog. De brede vraagstukken waar een corporatie voor staat waren bij deze flats dus aan de orde.

De bedoeling van Mercatus

Mercatus heeft de beoogde outcome verwoord in twee visiedocumenten: 'Samen buurten' uit 2017 en 'Wonen op z'n best' uit 2021. In beide noemt ze drie thema's, waarvan er één dubbel in staat. We hanteren in deze visitatie de volgende vijf thema's als we over 'de bedoeling van Mercatus' spreken:

- Invloed geven (2017)
We geven de samenleving, bewoners en onze medewerkers de ruimte om invloed uit te oefenen op keuzes die we maken. Zo zorgen we dat ons beleid transparant is en draagvlak heeft.
- Contacten verdiepen (2017)
We zorgen dat we bereikbaar én dienstbaar zijn. Door er te zijn en te luisteren, kennen we onze bewoners en weten ze ons feilloos te vinden.
- Toekomstbestendig zijn, duurzaamheid (2017 en 2021)
We bouwen en renoveren duurzaam én nodigen de bewoners uit om duurzamer leven. We vinden het belangrijk dat we in de manier waarop we werken, geen blijvende schade toebrengen aan de aarde. Voor deze en toekomstige generaties.
- Vitale wijken (2021)
Wij willen dat onze bewoners deel uitmaken van gezonde, diverse en 'samenredzame' wijken. Daarvoor moeten onze wijken een omgeving worden waar mensen kunnen samenleven, elkaar kunnen ontmoeten en leren kennen.
- Zelfstandig thuis (2021)
Kwetsbare mensen hebben vaker ondersteuning nodig in en om de woning. Daarbij staat onze bewoner centraal en laten we ons leiden door de menselijke maat. Tegelijkertijd stimuleren we het eigen verantwoordelijkheidsgevoel.

Opbouw van het rapport

Het rapport is opgebouwd.

- De poster met de beoordeling in het kort en per onderwerp een QR-code die verwijst naar de tekst in het rapport.
- Het rapport bestaat uit de volgende hoofdstukken.
 - Hoofdstuk 1: Recensie (pagina 4)
 - Hoofdstuk 2: Planvorming (pagina 7)
 - Hoofdstuk 3: Samenwerking tijdens de uitvoering (pagina 11)
 - Hoofdstuk 4: Resultaten (pagina 14)
 - Hoofdstuk 5: Maatschappelijke legitimatie en besturing (pagina 17)
- Bijlagen

► 1 Recensie: De toekomst aan tafel

Als er één ding is wat Mercatus typeert is het wel dat ze nieuwe dingen uitprobeert. Daarvan hebben we er veel gezien tijdens deze visitatie: het onderzoek naar waterstof als opslagmedium voor energie, zestiger jaren flats all electric maken, andere manier van bewonersparticipatie dan ze gewoon was, een andere manier om het opdrachtgeverschap in te vullen, en dan ook maar een visitatie-experiment. Een visitatie maar dan anders: de bedoeling voorop! Mercatus werkt al jaren vanuit de bedoeling en vraagt zich af of ze ook werkelijk doet wat de bedoeling is.

We hebben de mensen van Mercatus leren kennen als mensen met passie, gedrevenheid en enthousiasme. Die passie heeft Mercatus verwoord in twee mooie visies en recent in een gezamenlijk manifest Sociaal Domein. Ze kijkt daarbij ver vooruit en onderzoekt wat ze te doen heeft op de grote thema's van deze tijd. Niet voor niets staat in de vergaderzaal een "stoel van de toekomst" aan tafel. We hebben mensen ontmoet die praktisch zijn, menen en doen wat ze zeggen. Dat alles heeft vorm gekregen in het project dat onderwerp is van deze visitatie: de renovatie en verduurzaming van de flats aan de Urkerweg in Emmeloord. Hierin zijn visies en praktijk samengekomen.

We hebben tijdens de visitatie uitgebreid stilgestaan bij dit project samen met mensen van Mercatus, bewoners van de flats, de huurdersvertegenwoordiging SHM, de gemeente en samenwerkingspartners. Iedereen vindt het een geslaagd project: mensen zijn enthousiast over de samenwerking tussen de partijen, de manier waarop de flats technisch zijn gerenoveerd en verduurzaamd, en de manier waarop bewoners zijn betrokken bij de plannen. Bewoners zijn heel enthousiast over de manier waarop de uitvoering is gedaan door de aannemer en begeleid door Mercatus. Gezien de omvang van de ingreep is dat een prestatie van formaat. Hoewel het project in oktober 2021 is afgerond, was het enthousiasme erover nog voelbaar tijdens de gesprekken, zowel bij Mercatus als bij de samenwerkingspartners. Voor de bewoners was het project meer uit de beleving geraakt, ze wonen in de flat en ervaren dagelijks de projectresultaten.

Belanghebbenden herkennen de visie van Mercatus in haar doen en laten: de nabijheid en het contact, de manier van invloed geven, de aandacht voor de sociale component van een renovatieproject, de onderwerpen die ze vooruit wil brengen. De gemeenschappelijke visie en de samenwerking wordt bijvoorbeeld in de wijkgerichte aanpak zeer gewaardeerd en leidt in hun ogen tot betere prestaties. Ook de inzet van Mercatus voor het manifest Sociaal Domein en het vitaal houden van de polder door een conferentie over Biobased bouwen

zien ze als uitingen van de visie van Mercatus. In het algemeen wordt Mercatus herkend als een partij die visie heeft en samenwerkt.

We hebben gezien en gehoord dat Mercatus vanuit een visie een mooi project heeft neergezet. De uitvoering en de praktijk zijn prima voor elkaar. Bij de planvorming en sturing gebeurt er echter veel impliciet: de activiteiten in het kader van bewonersparticipatie zijn vol overtuiging gedaan, maar in de documenten van de planvorming komen we daar weinig over tegen. Er zijn wel uitgewerkte plannen voor het technische deel van de renovatie, maar niet voor de bewonersparticipatie. Zonder plan zijn er ook geen gewenste effecten geformuleerd waarop tijdens het project kan worden bijgestuurd of bij de evaluatie aan het eind kan worden teruggekeken. Het in kaart brengen van de effecten is bijvoorbeeld beter voor elkaar bij de technische verbeteringen dan bij de sociale verbeteringen. De sturing onderweg ging meer over de technische aspecten. De technische opleverpunten van de flat zijn wel geïnventariseerd en opgepakt, maar is er ook een beeld over de sociale "opleverpunten"? De effecten waar nog aan gewerkt moet worden? We denken dat Mercatus meer kan toetsen op de gerealiseerde effecten en de betekenis ervan voor de bewoners. Een expliciet plan op de sociale kant van de bedoeling helpt daarbij.

Hieraan gekoppeld is het volgende punt. Van buitenaf beschouwd heeft Mercatus een sterk beleefde, inspirerende en geïnternaliseerde visie en een sterke uitvoeringspraktijk. De relatie tussen beide hebben we echter minder sterk teruggezien: vanuit de uitvoering terugkijken op de bedoeling wordt minder gedaan en heeft minder taal, getuige de uitspraken "dat doen we gewoon zo, daar hoeven we niet over na te denken" en "dat zit in ons DNA". Dat is in het kader van leren, verantwoording en transparantie niet optimaal.

Position paper

Mercatus schetst in de Position Paper dat ze begaan is met de grote thema's van deze tijd. Ze noemt daarbij klimaat, sociaal domein en de woningmarkt. In dit project zien we deze thema's terug en ook de enorme motivatie van Mercatus om daar iets aan te doen. Ook haar manier van werken en de nadruk die ze legt op betaalbaarheid en beschikbaarheid is heel herkenbaar. In de motivatie voor dit experiment worden een aantal vragen gesteld waarop ze graag antwoord wil krijgen: "*...of wij op de goede weg zitten. Vinden bewoners en stakeholders dat wij alles doen om de woonlasten zo laag mogelijk te houden? Dragen onze inspanningen in de wijken bij aan het gevoel van mensen dat zij er echt bij horen en gehoord en gezien worden. Doen wij wat nodig is om de aarde leefbaar te houden, voor nu en voor de lange termijn? En helpen*

onze strategische doelen écht mee in het bereiken van woongeluk van onze bewoners? En zullen onze toekomstige bewoners en generaties dat ook vinden?"

Dit zijn grote vragen, zeker om die te beantwoorden aan de hand van een project dat eigenlijk nog maar net is afgerond. Maar de vragen geven wel aan waar de drive van Mercatus zit, en die hebben we op alle manieren ervaren.

Vorige visitatie

In de vorige visitatie zijn verbeterpunten genoemd die te maken hadden met het eerder betrekken van partners, duidelijk zijn over de bredere kaders bij bewonersparticipatie, de haalbaarheid van KPI's en de rolontwikkeling van de RvC op het gebied van externe contacten. We zien dat Mercatus hierop een ontwikkeling heeft doorgemaakt: in dit project zijn de samenwerkende partners zeer vroeg betrokken, de kaders voor de bewonersparticipatie zijn voldoende duidelijk geweest. De KPI's van dit project waren passend en niet te ambitieus. Alleen de contacten van de RvC met de bewoners hebben bij dit project minder kans gehad vanwege COVID. We hebben geen oordeel over de contacten van de RvC met de buitenwereld in het algemeen. Een ander verbeterpunt was het concretiseren en implementeren van goede ideeën, verder dan de lancering van het idee. We zien dat Mercatus op dit gebied vooruitgang heeft geboekt en bij het afmaken van de implementatie nog winst kan behalen.

Aanmoedigings- en verbeterpunten

De vraag of Mercatus werkelijk doet wat de bedoeling is, of de outcome van het project in lijn is met de bedoeling, is best lastig te beantwoorden. Bij de opzet van het experiment hebben we een aantal principes gevolgd uit het boek Anders verantwoord van Wouter Hart. Terugkijkend leggen we het project en de visitatie langs deze lat.

- Prik de illusie van het zeker weten door: het gaat om de effecten van het handelen in de leefwereld en de betekenis ervan voor de bewoners en niet om de zekerheid van regelgeving en afspraken. Voor Mercatus kunnen de flats nu weer 50 jaar mee, zijn ze zeer energiezuinig, zijn ze geschikt voor meer doelgroepen en er is meer sociale cohesie. Voor de bewoners zijn de flats mooi opgeknapt, zijn de financiële voordelen van de verduurzaming nog niet zo duidelijk, is het wennen aan de andere manier van verwarmen en is het niet zo duidelijk of ze hun burens meer spreken dan voor de renovatie. We hebben geconstateerd dat Mercatus niet zo in gesprek is met bewoners over de betekenis die het project voor hen heeft. Er is weliswaar een enquête gehouden bij bewoners direct na afloop, maar een aantal effecten zullen pas later helder worden en andere effecten moeten nog ontstaan en vragen nog om werk. Dat gesprek is nog niet klaar.

- Zie toe op de bedoeling en niet puur op de systeemwereld: we hebben de vraag gesteld hoe de bedoeling overeind wordt gehouden. In alle gesprekken hebben we kunnen constateren dat bij grote en kleine beslissingen de betekenis voor de bewoners de belangrijkste toetssteen is geweest en dat medewerkers de vrijheid hadden om de bewoners op allerlei manieren te helpen om de periode goed door te komen. Ook hebben de momenten waarop het in de besluitvorming of het proces spannend werd, geleid tot een verdieping van de gesprekken en de samenwerking waarbinnen meer zaken op een diepgaande manier bespreekbaar waren. Die openheid naar elkaar hebben we gehoord en ook ervaren in het gesprek over de besturing en het toezicht. Wat ons heeft verbaasd is geringe betrokkenheid van SHM bij het project; we hadden verwacht dat de betrokkenheid bij een project van deze omvang en met deze impact intensiever zou zijn geweest, ondanks het feit dat in de manier waarop Mercatus de huurdersparticipatie geregeld heeft, rechtstreekse invloed op een concreet project niet voorzien is.
- Ga op zoek naar het verhaal: niet de oplossingen zijn relevant maar de manier waarop ze tot stand zijn gekomen. We hebben met elkaar verkend op welke manier het plan tot stand is gekomen, op welke manier veranderende omstandigheden tot aanpassing van plannen hebben geleid en welk afwegingskader daarbij is gebruikt. In de besluitvorming zijn veel belangen tegen elkaar afgewogen: belangen van huidige en ook van toekomstige bewoners, van Mercatus, van samenwerkingspartners. Er is ook gekeken naar de effecten van de besluiten op de bedoeling, maar op een speciale manier. Mercatus geeft ieder keer aan dat het handelen volgens Samen buurten en Wonen op zijn best in haar DNA zit, dat het daarmee impliciet en niet expliciet wordt meegewogen. Een belangrijke conclusie van de visitatie is dat Mercatus op dit vlak nog een belangrijke stap voorwaarts kan maken: expliciteer ook de afwegingskaders op het sociale vlak, expliciteer de gewenste effecten, deel die met belanghebbenden en volg de realisatie ervan expliciet. Op die manier kunnen ook de nieuwe thema's uit de visie 'Wonen op z'n best' hanteerbaar worden gemaakt. En daarnaast leer bewust en houd je leerpunten vast.
- Om te weten moet je ook meten: niet "meten is weten" maar zoek naar indicatoren die iets zinvols zeggen over de prestaties en effecten. In het verlengde van het punt hierboven kan Mercatus hierin verbeteren. Ze heeft een aantal KPI's voor dit project gevolgd maar die lagen op het gebied van de prestaties (binnen tijd en budget, aantal opleverpunten en tevredenheid bewoners). Wees ook op het sociale aspect helder over wat je wil bereiken, wat je daarvoor gaat doen en hoe je gaat vaststellen of je het bereikt hebt.

- Verdiep je in de praktijk: hoe dicht kan je komen bij het beleven van het bewonersperspectief om de betekenis van handelen in kaart te brengen: niet “de” bewoner maar één bewoner. We hebben geconstateerd dat Mercatus zeker in het begin en tijdens de uitvoering van het project zich verdiept heeft in de individuele bewoners. Tijdens de visitatie hebben we dat op momenten ook gedaan. We hebben ook gezien dat dit perspectief is verlaten na afronding van het project. Natuurlijk gaat Mercatus in op individuele vragen van bewoners, maar ze kan verbeteren door ook nu, na enige tijd, terug te komen om te kijken welke effecten wel en niet ervaren worden en te onderzoeken of daarop alsnog actie nodig is.
- Toetst het toetsend vermogen: hoe zorgt iedereen ervoor te weten of het gewenste effect wordt bereikt. Hierover hebben we vooral met Mercatus gesproken en niet met de andere partijen. Los van bovenstaande constatering dat de effecten door Mercatus meer in kaart kunnen worden gebracht, bleek dat de verantwoording veelal ging over de meetbare prestaties en dat er bij de professionals behoefte was aan verantwoording in de vorm van verhalen. We zien dit als een verbeterpunt voor Mercatus: geef naast de meetbare KPI's meer ruimte voor andere vormen van toetsing, zoals verhalen.
- Maak (het) verschil: zoek naar mechanismen die problemen in stand houden en heb het lef om het anders te doen. In de ingewikkelde en strak gereguleerde corporatiewereld zoekt Mercatus naar mogelijkheden om het toch te realiseren en het dan anders te doen, omdat ze vindt dat het anders moet. Mercatus is een volkshuisvester in hart en nieren met een speciale voorliefde voor de polder.

De bedoeling voorop! Visitatie maar dan anders

In deze visitatie wilden we de bedoeling vooropzetten en de effecten in de leefwereld in kaart brengen. Door de opzet van het experiment hebben we stukken ervan gezien. En we hebben ook ervaren hoe lastig het is om als onderdeel van de systeemwereld de effecten van het project bij de bewoners in kaart te brengen. Het was een goede eerste poging, maar een volgende keer zullen we meer en op meer verschillende manieren met de bewoners in gesprek moeten gaan. In die zin herkennen we als visitatiecommissie het leerproces van Mercatus.



► 2 Planvorming



In dit hoofdstuk beschrijven we op welke manier Mercatus ervoor heeft gezorgd dat er een plan tot stand is gekomen dat leidt tot de gewenste effecten die haalbaar en uitvoerbaar zijn en in lijn met de bedoeling. Specifiek kijken we naar huurdersparticipatie, de invloed van partners op de ontwerpkeuze, de ex- en interne besluitvorming, het maatwerk en hoe dat heeft geleid tot een plan dat de bedoeling van het project gaat realiseren. We geven weer hoe de bewoners van de flats, de huurdersorganisatie, partners en Mercatus zelf de prestaties in deze fase waarden en geven tevens de beoordeling van de visitatiecommissie.

2.1 Voornemens en prestaties

Mercatus heeft vier zestigerjaren flats aan de Urkerweg: Nijenbeek, Hulkesteijn, Verlehorst en Old Putten. In totaal gaat het om 140 woningen. Voorafgaand aan de realisatie van het project is er intensief samengewerkt aan de voorbereiding van een plan van aanpak. Naast de keuze voor renovatie of sloop/nieuwbouw, wilde Mercatus op verschillende gebieden innoveren. Dit betrof onder meer de manier waarop de flats zouden worden verduurzaamd, hoe bewoners in dit traject zouden worden betrokken en het regisserend opdrachtgeverschap van Mercatus daarin. Deze worden hieronder verder toegelicht.

Renovatie

Eind 2017 spelen er verschillende kwesties - van technische en sociale aard. Onderhoud aan de flats is hard nodig. De collectieve verwarmingsinstallatie is afgeschreven en Mercatus ontvangt veel klachten van bewoners over tocht, stookhuizen (geluid), blokverwarming en verrekening van stookkosten. In twee van de vier flats zijn er daarnaast geen liften waardoor deze flats niet geschikt zijn voor alle bewonersdoelgroepen. De vraag is of de flats gerenoveerd of gesloopt moeten worden. Ook spelen er problemen in de leefbaarheid van de flats. Buren klagen over verrommeling van de flats en het gevoel van onveiligheid. Daarnaast is er sprake van relatief veel huurachterstand.

In 2018 neemt Mercatus het besluit om de flats te renoveren en de appartementen voor 50 jaar door te exploiteren. Het casco is nog goed, sloop/nieuwbouw is minder duurzaam en het zou minimaal 280 verhuisbewegingen met zich meebrengen. Mercatus formuleert als ambitie dat na afronding van het project de vier flats hoogwaardig gerenoveerd zijn, esthetische opgewaardeerd, aardgasvrij en voorbereid voor levering van groene energie. Mercatus heeft daarbij de ambitie om nieuwe technieken toe te passen, de flats geschikt te maken voor een brede doelgroep, levensloopbestendig, met behoud van de ruime woningplattegrond. In 2019 is het renovatieplan uitgewerkt en kan de renovatie beginnen.

Verduurzaming

Tijdens de planvorming speelt onder meer de vraag hoe de flats het beste fossielvrij kunnen worden gemaakt. Het doel is om een gesloten energiebalans te maken. Voor het opwekken van warmte worden innovatieve mogelijkheden verkend, waaronder het gebruik van waterstof. Mercatus heeft in samenwerking met adviseurs (waaronder Trecodome), Liander, Gasunie en de gemeente een haalbaarheidsstudie uitgevoerd. Daarin zijn de mogelijkheden verkend om de energie van de zonnepanelen op te slaan in de vorm van waterstof zodat ook aan de warmtevraag in de winter kan worden voldaan. Uiteindelijk is om verschillende redenen besloten om de optie van waterstof niet toe te passen. Het onderhoudsplan wordt uitgevoerd inclusief de energetische maatregelen en de gasaansluiting wordt verwijderd. De appartementen worden 'all electric' uitgevoerd, maar nog niet helemaal voorzien van 100% groene stroom. Wel zijn de vier flats voorbereid op de route naar fossielvrij.

Bewonersparticipatie

Het doel van Mercatus was om de bewoners op een andere manier bij de Het doel van Mercatus was om de bewoners op een andere manier bij de renovatie te betrekken dan via de gebruikelijke bewonersbijeenkomsten. Onder meer vanwege de overgang van aardgas naar een duurzamere energiebron, maar ook omdat Mercatus beperkt zicht had op de (individuele) problematiek van de huurders. Mercatus wilde indien nodig kunnen doorverwijzen naar hulpverleners.

Voor de daadwerkelijke start van de participatie is eerst contact gelegd met bewoners in de flats om te zien welke vormen zouden aanspreken. Medewerkers zijn eerst de wijk in en straat opgegaan met een "dwarszitter", om zo met bewoners in gesprek te gaan over de vraag "wat zit u eigenlijk dwars?" Vervolgens heeft Mercatus individuele gesprekken gevoerd met tien tot twintig bewoners per flat om meer zicht te krijgen op wensen en behoeften van bewoners. Er is toen besloten om vanuit een thema mensen opnieuw te benaderen. Per flat is een ludieke actie georganiseerd om het contact van Mercatus met de bewoners, en de bewoners onderling, te verdiepen. Deze acties waren het fotograferen van bewoners (Old Putten), voordeuren openen met muziek (Hulkensteijn), het organiseren van een kampvuur (Nijenbeek), en het weven van een wandkleed (Verlehorst). Ook zijn er vanuit de gesprekken op straat en bij de bewoners thuis bewonersideeën met hulp van een externe bewonersbegeleider uitgewerkt, zoals een kledingbeurs, marktplaatbord voor vragen en hulp onder bewoners, en een ramenlapactie.

Vervolgens is het plan voor de renovatie in vier bewonersbijeenkomsten besproken. In de eerste twee bijeenkomsten is opgehaald wat er veranderd en verbeterd moest worden. In de daaropvolgende twee bijeenkomsten is het definitieve plan gepresenteerd. De gesprekken op straat en bij de bewoners thuis heeft geresulteerd in een hoge opkomst bij de bewonersbijeenkomsten én een hoge mate van instemming met de plannen (92%). De gemeente geeft aan geen raadvragen of ingezonden brieven te hebben ontvangen en de SHM dat ze geen klachten heeft gekregen.

Als laatste stap in deze fase is er per woning geïnventariseerd wat er nodig was of er bijzonderheden waren. Hiervoor zijn huisbezoeken gehouden. In deze fase zijn er ook woningen geregeld zodat bewoners tijdens de renovatie rustig konden verblijven en wonen. Hiervoor is ook maatwerk gebudgetteerd.

Deze verschillende acties vanuit Mercatus hebben ertoe geleid dat bewoners hun wensen kenbaar hebben gemaakt en ook wisten wat er in hun flat stond te gebeuren. Het contact dat Mercatus met haar bewoners had is hierdoor verbeterd. Ook heeft de bewonersparticipatie onder andere geleid tot aanpassing van de zonnewering, het beperken van het aantal zichtbare leidingen, een oplossing voor koken met een andere energiebron en verwijzingen naar instanties voor problemen in de persoonlijke leefomstandigheden.

Regisserend opdrachtgeverschap

In dit project kiest Mercatus voor 'regisserend opdrachtgeverschap'. In deze rol voert Mercatus de regie en is ze niet inhoudelijk actief bezig met het onderhouds-, renovatie- en bouwproces. Marktpartijen krijgen meer ruimte en verantwoordelijkheid voor hun expertise. Zowel de aannemer (opdrachtnemer) als opdrachtgever Mercatus zijn zoekende geweest in hoe ze invulling moesten geven aan het regisserend opdrachtgeverschap. Op enig moment is het in de samenwerking spannend geweest hetgeen open is besproken en naar tevredenheid is opgelost. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een heldere onderlinge relatie. Een van de uitkomsten was ook een fixed price afspraak voor renovatie en verduurzamingswerkzaamheden.

2.2 Belanghebbenden aan het woord

Bewoners en huurdersvertegenwoordiging

De bewoners waarderen de prestaties van Mercatus in de planvorming gemiddeld met een 8,4. Het laagste cijfer is een 7,5, het hoogste een 10. De SHM waardeert de prestaties van Mercatus in de planvorming met een 7,8 en

had een 8,3 gewenst. Bij bewoners bestaan er wisselende beelden over het nut en noodzaak van de renovatie en de invloed die ze op het plan hebben gehad. Voor sommigen had de renovatie niet hoeven. Anderen zijn juist blij dat er iets aan de tocht is gedaan. In de ogen van de bewoners hebben ze invloed gehad op het wegwerken van de (verwarmings-)buizen. Tegelijkertijd geven bewoners aan dat de renovatie een gegeven was en hebben zij dat geaccepteerd: "Het zijn de flats van Mercatus". Ook de ludieke acties zijn wisselend ervaren. Een enkele bewoner geeft aan dat deze nu makkelijker contact heeft met bewoners waar dat voorheen niet zo was. Op andere plekken bestaat het beeld dat ze elkaar goed (genoeg) kenden. De bewonersavonden zijn als positief ervaren.

Voor SHM hangt het verschil in beoordeling voor huidige en gewenst samen met de mate waarin de huurdersvertegenwoordiging in de planvorming is betrokken door Mercatus. SHM geeft aan dat ze zelf informatie moest ophalen en dat ze na de bewonersbijeenkomsten niks meer heeft gehoord. SHM geeft tegelijkertijd aan geen klachten vanuit bewoners te hebben ontvangen en dat er daardoor minder reden voor haar was om zelf contact op te nemen met Mercatus. De bewonersbijeenkomsten zijn door SHM als heel fijne bijeenkomsten ervaren waar bleek dat bewoners enthousiast waren over de plannen.

De partners

De partners waarderen de prestaties van Mercatus in de planvorming gemiddeld met een 8,3. De samenwerking heeft in hun ogen geleid tot een plan waarin de bewoner voorop staat, en waar sociaal en techniek samenkomen. Bewoners hebben (concrete) invloed gehad op het plan. Bijvoorbeeld in de aanpassing rondom de zonneschermen/lamellen, die verschuifbaar in plaats van op één plek gefixeerd zijn geworden.

Zowel de aannemer als de adviseur (betrokken bij de planvorming van de verduurzaming van de flats) geven aan dat al vrij snel aan het begin van de planvorming een gedeeld beeld is ontstaan over de opgave. Dat resulteerde in het plan om duurzame en tegelijkertijd betaalbare woningen te realiseren. De aannemer geeft aan veel invloed te hebben gehad op het plan. Ook heeft Mercatus zowel de aannemer als de adviseur in hun ogen de ruimte gegeven voor het onderzoek naar waterstof. De gemeente geeft aan volgend te zijn geweest. Alle gesprekspartners geven aan dat de businesscase in 2019 nog niet comfortabel genoeg was om waterstof toe te passen als voeding voor de warmtepompinstallatie. De partners waarderen Mercatus om haar ambitieniveau en zien het niet als een verlies dat voor dit project het gebruik van waterstof niet is doorgegaan.

De aannemer geeft aan dat ze met Mercatus zoekende is geweest bij de invulling van het regisserend opdrachtgeverschap. De vraag speelde wie regie nam en wie welke rol te vervullen had. Het vroeg om een manier van ketensamenwerking en -denken die op voorhand niet uitgekristalliseerd was. Na wisseling van personeel vanuit de aannemer is er een goede overlegstructuur ontstaan. Bij de gemeente bestaat het beeld dat ze elkaar op strategisch niveau makkelijk weten te vinden, maar dat het op operationeel niveau niet overal even makkelijk gaat.

In de ogen van de partners is er een plan tot stand gekomen dat leidt tot de gewenste effecten dat haalbaar en uitvoerbaar is en in lijn is met de bedoeling.

2.3 Mercatus aan het woord

Mercatus waardeert haar prestaties in deze fase gemiddeld met een 8,2 en had een 8 gewenst. De plus zit onder meer in de manier waarop Mercatus bewoners heeft betrokken in de planvorming van dit project. Mercatus had er bij aanvang geen zicht op hoe bewoners hun 'wonen' ervaren. Om die reden is ervoor gekozen met bewoners (individueel) in gesprek te gaan. Dit heeft geholpen om contact met bewoners te krijgen. Voor Mercatus is de hoge opkomst tijdens de informatiebijeenkomsten een aanwijzing dat dit traject heeft gewerkt. Maar ook dat het heeft geleid tot een plan met een groot draagvlak bij de bewoners (92%). In de ogen van Mercatus heeft SHM een rol op het overkoepelende strategisch/beleidsmatige niveau en is zij daarom minder (actief) betrokken bij de ontwikkeling en het ontwerp van dit projectplan. Op de bewonersbijeenkomsten is de SHM als toehoorder aanwezig geweest en heeft ze kunnen constateren of de overkoepelende afspraken in het plan zijn nagekomen.

In de ogen van Mercatus hebben de partners veel invloed gehad op het plan. Zij hebben samen een plan uitgewerkt dat de basis is geworden voor dit project. Daartoe behoort ook het verkennen van waterstof als warmtebron. Mercatus geeft aan zelf besluiten te hebben genomen die door partners en bewoners als uitlegbaar zijn ervaren.

In de ogen van Mercatus is er een plan tot stand gekomen dat leidt tot de gewenste effecten die haalbaar en uitvoerbaar zijn en in lijn is met de bedoeling. Door de participatieve aanpak hebben bewoners (veel) invloed kunnen uitoefenen op het plan en zijn in deze fase ook de contacten verdiept. Niet alleen tussen Mercatus en bewoners, maar ook tussen bewoners onderling.

In het plan komt de ambitie van toekomstbestendige flats terug. Zowel in de verduurzaming, als in het geschikt maken voor alle doelgroepen. Voor het maatwerk is zowel een specifiek budget (per woning) gereserveerd als ondersteuning geregeld voor de bewoners. Vanuit 'Wonen op z'n best' raakt dit plan de lagere woonlasten, vitalere leefomgeving, verlagen CO2-uitstoot, en meer zicht op kwetsbare bewoners.

2.4 Waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Mercatus in de planvorming met een 8. Mercatus heeft in samenwerking met partners een ambitieus plan geformuleerd met veel innovatieve aspecten, die zowel lagen op de technische als op de sociale kant van het project. Er zijn pluspunten voor de intensieve manier waarop bewoners zijn betrokken en de zorgvuldige samenwerking met partijen. Daarmee is er een plan tot stand gekomen dat leidt tot de gewenste effecten die haalbaar en uitvoerbaar zijn en in lijn is met de bedoeling. We lichten dit oordeel hieronder verder toe.

Op het vlak van *Invloed geven* en *Contacten verdiepen* heeft Mercatus voor de huurdersparticipatie nieuwe vormen van contact ingezet. Enerzijds om de betrokkenheid van de bewoners bij het plan en de flat te vergroten en anderzijds om bewoners waar mogelijk te (laten) ondersteunen bij problemen in hun persoonlijke leefomstandigheden. De verschillende acties richting bewoners hebben er ook toe geleid dat het contact tussen Mercatus en bewoners is verbeterd. Het is jammer dat er niet genoeg animo voor een bewonerscommissie was, maar Mercatus heeft daartoe wel een poging ondernomen. We begrijpen dat Mercatus geen rol voor de SHM ziet in concrete (renovatie)projecten en hebben in verslagen gelezen dat ze wel is geïnformeerd tijdens de reguliere overleggen. Toch lijkt het raadzaam om de SHM bij zo'n impactvol project meer betrokken te houden.

Alle (keten)partners zijn tevreden over de samenwerking. Er is in een vroeg stadium een gedeeld beeld ontstaan van de opgave en een commitment om daar samen een plan op te formuleren. De visitatiecommissie heeft in gesprekken de indruk gekregen dat Mercatus veel heeft gedaan om met alle partijen een passende vorm van samenwerking te creëren: met de één was dat heel intensief (bijvoorbeeld de aannemer) en met de ander ging het over informeren en rekening houden met elkaar (de plaatselijke supermarkt). Altijd met de inzet om er samen goed uit te komen.

Dat heeft geleid tot een gedegen plan voor renovatie en verduurzaming (*toekomstbestendig*). In deze samenwerking is ook de inzet van waterstof met elkaar verkend. Een ambitieus plan dat het uiteindelijk niet gehaald heeft, maar nog wel mogelijkheden heeft in de toekomst.

Als het gaat om *Vitale wijken* en *Zelfstandig thuis* dan ontbreekt het naar de mening van de visitatiecommissie aan een lange termijn plan voor het versterken van de sociale cohesie in de flats en de contacten tussen de bewoners en Mercatus.

2.5 Waardering Planvorming

Presteren Planvorming	Waardering
Huurders	8,1
Partners	8,3
Mercatus	8,2
Visitatiecommissie	8



 [Terug naar het overzicht](#)

▶ 3 Samenwerking tijdens de uitvoering



In dit hoofdstuk beschrijven we hoe Mercatus is omgegaan met veranderende omstandigheden, voortschrijdende inzichten qua huurdersparticipatie en samenwerking. Met andere woorden: hoe is er in de uitvoering vastgehouden aan de bedoeling bij veranderende omstandigheden. We geven weer hoe de bewoners van de flats aan de Urkerweg, de huurdersorganisatie, de partners en Mercatus zelf de prestaties in deze fase waarderen en geven tevens de beoordeling van de visitatiecommissie.

3.1 Voornemens en prestaties

In de periode oktober 2019 – oktober 2021 zijn de werkzaamheden uitgevoerd. Mercatus begint de renovatiewerkzaamheden in de flat genaamd Verlehorst. Hier wordt eerst een proefstreng (drie appartementen boven elkaar) gerealiseerd in oktober – november 2019. Deze wordt geëvalueerd met de uitvoerende partijen. De resultaten en bevindingen leveren input op voor de totale planning en de kwaliteitsnorm. Bewoners hebben in deze proefstreng de resultaten kunnen zien en beoordelen. De flats Old Putten, Hulkesteijn en Nijenbeek volgen – in deze volgorde.

Na afronding van de renovatie van Verlehorst is op 23 april 2020 het project geëvalueerd door Mercatus en Talen waarbij geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd zijn beschouwd. Ook onder de bewoners wordt een enquête gedaan.

Om de bewoners te informeren en te ontlasten tijdens de werkzaamheden heeft Mercatus verschillende zaken geregeld. De planning per appartement, die zoveel mogelijk in begrijpelijke taal is geschreven, is besproken met de bewoners. Tijdens de uitvoering zijn bewoners regelmatig herinnerd aan de datum waarop de renovatie van hun appartement zou beginnen. Er zijn in elke flat communicatieborden neergehangen bij de entree: één met boodschappen van Mercatus voor de bewoners en één met boodschappen van bewoners voor Mercatus. Daar is in beperkte mate gebruik van gemaakt. Ook was er een app beschikbaar voor bewoners om de activiteiten in hun woning te kunnen volgen.

Mercatus heeft een medewerker tot fulltime bewonersbegeleider benoemd. Hij heeft een van de leegstaande woningen als kantoor gebruikt om als aanspreekpunt makkelijk bereikbaar te zijn voor bewoners. Hij was vraagbaak voor bewoners en hield er spreekuur. Hij liep ook veel rond om bewoners waar nodig en mogelijk te helpen, zoals bijvoorbeeld met het afhalen en ophangen van gordijnen en het leegruimen van bergingen.

Er zijn er twee woningen ingericht voor de bewoners om te gebruiken als rustwoning tijdens de werkzaamheden overdag. De bewoners van twee appartementen zijn tijdelijk naar een andere woning verhuisd omdat ze tijdens de werkzaamheden door persoonlijke omstandigheden niet in de flat konden blijven wonen. Er is voor bewoners maatwerk geleverd naar bevind van zaken. Hiervoor was tijdens de planvorming een budget gereserveerd, gedeeltelijk voor kookplaten en pannensets omdat bewoners de overgang naar elektrisch koken moesten maken.

Tijdens de uitvoering zijn sommige zaken in het plan gewijzigd. De kopgevels zijn op een andere manier aangepakt, de asbestverwijdering kon onder een minder streng regime plaatsvinden en het werk heeft een aantal dagen stilgelegen door sneeuw. De belangrijkste verandering was echter het begin van de COVID-pandemie in maart 2020. De bewoners gaven aan dat ze graag wilden doorgaan. Na intensief overleg tussen Mercatus en de aannemer hebben ze samen besloten om door te werken. Er zijn enkele aanpassingen doorgevoerd, onder andere in de planning en de maximale grootte en samenstelling van het team. Er is als het ware een bubbel gecreëerd van mensen die bij en in de flats mogen komen. Ook zijn desinfectiemiddelen verstrekt aan de bewoners. Door de aanpassingen werd de doorlooptijd per woning gemiddeld 2 dagen langer en zijn de totale werkzaamheden uiteindelijk 8 weken uitgelopen.

Bewonersparticipatie

Mercatus heeft overleg gehad met bewoners over het wel of niet doorgaan toen COVID uitbrak. Hierbij is de wens van de bewoners om door te gaan leidend geweest. Aan de hand van de proefstreng hebben nog een kleine aanpassing in het ontwerp en aanpassingen in de uitvoering plaatsgevonden waardoor er minder last voor de bewoners zou ontstaan.

Samenwerking

In de samenwerking met de uitvoerende partijen is intensief gezocht naar mogelijkheden waaronder het werk tijdens COVID door kon gaan, nog voordat de maatregelen vanuit de bouwsector helder waren. De evaluaties van de proefstreng en de eerste flat hebben geleid tot aanpassingen die het werk voor alle partijen beter, makkelijker of efficiënter maakten. Ook waren er structureel overleggen tussen Mercatus en de aannemer waarin de voortgang open werd besproken. Al doende hebben beide partijen gaandeweg een goede rolinvulling van het regisserend opdrachtgeverschap ontwikkeld. In overleg tussen de aannemer, de bewonersbegeleider en mensen uit het wijkteam van Mercatus, kon het werk aangepast worden als dat nodig was zonder

daarmee grote verstoringen te krijgen. Er werd rekening gehouden met andere partijen. Zo is er bijvoorbeeld voor gezorgd dat er geen lawaai werd gemaakt tijdens een afscheidsdienst in de nabijgelegen kerk en werd de aanvoer van bouwmaterialen afgestemd op de bevoorrading van de op het terrein gelegen supermarkt.

3.2 Belanghebbenden aan het woord **Bewoners & huurdersvertegenwoordiging**

De bewoners waarderen tijdens de visitatie de samenwerking in de uitvoering gemiddeld met een 9,3. Ze zijn zeer te spreken over het werkteam dat de renovatiewerkzaamheden uitvoerde en over de begeleiding door de bewonersbegeleider van Mercatus. De belasting is voor sommige bewoners groot geweest, zeker als ze thuis moesten werken vanwege de landelijke COVID-richtlijnen. In hun ogen zijn de COVID-maatregelen naar vermogen uitgevoerd, problemen en waar nodig maatwerk goed aangepakt.

Na afloop van de werkzaamheden heeft Mercatus de bewoners naar hun tevredenheid over de uitvoering gevraagd. In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven. Tussen haakjes staat het percentage reacties op de enquête. Zichtbaar is dat de cijfers in het begin een heel positief beeld geven en dat ze naar het einde toe met name voor de ervaren overlast minder positief werden.

	Verlehorst (40%)	Old Putten (30%)	Hulkensteijn (35%)	Nijenbeek (21%)
Tevredenheid communicatie Mercatus	100%	100%	83,3%	83,3%
Meedenken voor, tijdens, na uitvoering	100%	100%	91,67%	71,4%
Gebruik spreekuur	40%	44,44%	40%	14,29%
Ervaren overlast (1 weinig; 10 veel)	3	4,4	7,3	7,2
Duidelijk bij wie terecht	100%	100%	100%	100%
Communicatie Mercatus goed	100%	88,89%	100%	85,71%
Communicatie aannemer goed	100%	100%	92%	85,71%

De huurdervertegenwoordiging SHM is in deze fase niet betrokken geweest en heeft geen waardering (in cijfers) toegekend.

De partners

De partners waarderen de samenwerking in de uitvoering gemiddeld met een 8,9. De uitvoerende partijen zijn heel tevreden omdat de uitvoering soepel verliep vanwege de goede voorbereiding. Ze hebben het plan kunnen uitvoeren zoals het was bedacht. Ze geven aan dat ze voor het regisserend opdrachtgeverschap zoekend zijn geweest en dat het soms moeilijk is geweest om de balans daarin te vinden. Andere partijen geven aan dat ze goed zijn meegenomen tijdens de uitvoering en dat ze hebben samengewerkt waar nodig en mogelijk. De gemeente geeft aan dat het traject zonder ophef is gegaan omdat het niet heeft geleid tot ingezonden brieven.

3.3 Mercatus aan het woord

Mercatus waardeert de samenwerking in de uitvoering qua participatie en samenwerking gemiddeld met een 8,7. Gewenst was een 8,2. Mercatus omschrijft de samenwerking tijdens de uitvoering als een voorspelbaar en soepel lopend proces dat achteraf beter is verlopen dan ze op voorhand had verwacht.

Tijdens de uitvoering is er nog discussie geweest over de doorzichtigheid van de balkonafdeling. Veel bewoners hadden aangegeven melkglas te willen en het is transparant geworden. Mercatus heeft naar haar eigen mening op basis van de bewonersparticipatie een beslissing genomen die uitlegbaar is naar de bewoners. Verder geeft ze aan dat, ondanks COVID, de communicatie en het contact met de bewoners prima zijn verlopen door de aanwezigheid van de bewonersbegeleider. Er konden alleen geen bijeenkomsten meer worden georganiseerd.

Ook voor Mercatus was het regisserend opdrachtgeverschap zoeken, waarbij uiteindelijk ieder vanuit eigen expertise de eigen rol goed heeft opgepakt. Omdat de samenwerking goed was, hebben ze in de ogen van Mercatus het belang van de bewoners beter kunnen dienen en maatwerk kunnen leveren als de behoefte daaraan zich voordeed. Ook waren er weinig opleverpunten per woning (gemiddeld 2) waardoor de bewoner met weinig herstelwerk werd geconfronteerd.

3.4 Waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Mercatus voor de samenwerking tijdens de uitvoering in de planvorming met een 9. Mercatus heeft tijdens de uitvoering heel goed vastgehouden aan de bedoeling bij veranderende omstandigheden.

Op het gebied van *Invloed geven* en *Contacten verdiepen* is er veel aandacht uitgegaan naar het contact met de bewoners. Er is hen veel duidelijkheid gegeven en er is snel gereageerd op vragen en problemen. Met de aanwezigheid van de bewonersbegeleider heeft Mercatus op een goede manier invulling gegeven aan het thema *Contacten verdiepen*. De samenwerking tijdens de uitvoering is soepel verlopen, ondanks COVID en ondanks de grootte van de ingreep. De samenwerking is als goed ervaren en de noodzakelijke bijstellingen van het plan zijn in goed overleg tot stand gekomen. De betrokkenheid van SHM ontbreekt echter in deze fase van het project.

De plannen zijn voor wat betreft *Toekomstbestendig/duurzaamheid* uitgevoerd zoals ze zijn bedoeld. De wijziging in het plan rondom de kopgevels gaf meer invulling aan de bedoeling.

Het thema *Vitale wijken* is tijdens de uitvoering wat uit het oog verloren. Door COVID kon er niet meer worden ingezet op groepsbijeenkomsten en is er als het ware een bubbel gecreëerd zodat de werkzaamheden door konden gaan.

Op het thema *Zelfstandig thuis* heeft Mercatus prima vastgehouden aan de bedoeling. In het ontwerp zijn geen wijzigingen opgetreden en ze heeft maatwerk in de vorm van bewonersondersteuning geboden waar dat nodig en gewenst was.

3.5 Waardering Samenwerking tijdens de uitvoering

Samenwerking tijdens de uitvoering	Waardering
Huurders	9,3
Partners	8,9
Mercatus	8,7
Visitatiecommissie	9

 [Terug naar het overzicht](#)



▶ 4 Resultaten



In dit hoofdstuk beschrijven we of het project in de ogen van bewoners, partners, gemeente en Mercatus heeft geleid tot de gewenste effecten. We beginnen met de resultaten per thema en geven daarna de resultaten in de ogen van bewoners, partners, gemeente en Mercatus. Daarna geeft de visitatiecommissie haar waardering. Daarbij maken we waar mogelijk onderscheid tussen prestaties (output) en effecten (outcome).

4.1 Resultaten

In de periode mei 2020 – oktober 2021 zijn de flats één voor één opgeleverd. Sommige effecten zijn meteen zichtbaar en andere moeten in de loop van de tijd nog blijken. Hieronder staan per thema de belangrijkste prestaties en effecten.

- *Invloed geven*
Bewoners hebben tijdens interviews en bijeenkomsten hun wensen kenbaar gemaakt, hiervan zijn er meerdere in het ontwerp meegenomen, ook zijn ze betrokken geweest bij tussentijdse besluiten, zoals het besluit om door te werken toen COVID uitbrak.
De samenwerkingspartners hebben invloed gehad op de plannen en hebben samen met Mercatus vormgegeven aan regisserend opdrachtgeverschap.
- *Contacten verdiepen*
Na de huisbezoeken zijn verschillende bewoners in contact gebracht met zorg- en welzijnsorganisaties waardoor hun leefomstandigheden konden worden verbeterd, soms kan Mercatus ook nu nog een bewoner helpen omdat ze meer zicht heeft op onderlinge relaties van bewoners.
- *Toekomstbestendig/duurzaamheid*
In het jaarverslag noemt Mercatus de volgende resultaten: de woningen zijn gasloos, worden verwarmd door grondwater met een bodemwarmtepomp, zijn van Energielabel D/E naar A (energie index van A++) gegaan, op de daken liggen 176 zonnepanelen die zorgen voor een deel van de benodigde elektriciteit, kozijnen en daken zijn vervangen, mechanische ventilatie is vervangen door een warmte terugwininstallatie, galerijen hebben een vernieuwd hekwerk en zijn drempelloos gemaakt, de bewoners koken elektrisch. Er is een huurverhoging doorgerekend van € 25 per maand voor zittende huurders. Daar staat een vermindering van de energielasten tegenover. Hoewel die nog niet helemaal helder zijn, geven de eerste metingen aan dat die aanzienlijk is waardoor de woonlasten van de bewoners dalen. Het aantal mensen met huurachterstanden is na de renovatie afgenomen. Bovendien heeft de keuze voor renovatie in plaats van nieuwbouw geleid tot minder belasting van het milieu en behoud van de sociale omgeving.

- *Vitale wijken*
Door de plaatsing van liften in de twee flats zonder lift en het drempelloos maken van de galerijen en balkons zijn deze flats geschikt voor de huisvesting van meerdere doelgroepen waardoor ook de buurt qua samenstelling meer gevarieerd kan worden. Omdat er weinig mutaties zijn geweest is het effect daarvan ten tijde van de visitatie nog niet zichtbaar. Het wijkteam IGW (Integraal Gebiedsgericht Werken), waarin de gemeente, politie, Carrefour en Mercatus op reguliere basis samenwerken aan leefbaarheid, geeft aan dat sinds de renovatie het aantal overlastklachten drastisch is afgenomen, Mercatus meldt dat ze minder vervuiling in de openbare ruimtes van de flats tegenkomt.
- *Zelfstandig thuis*
De flats zijn waar nodig voorzien van een lift, de galerij- en balkonvloeren zijn drempelloos gemaakt, de intercoms zijn vervangen en de kopgevels zijn gerenoveerd. De aanpassingen van de flats maken ze meer geschikt om langer zelfstandig thuis te wonen. De aanpassing van de toegankelijkheid van de flats geeft bewoners meer controle over wie er binnenkomt, wat hun gevoel van veiligheid en gemak verhoogd. De nieuwe kopgevels hebben de hoogste brandveiligheidsklasse waardoor de veiligheid in de flats is verhoogd.

4.2 Belanghebbenden aan het woord over de resultaten Bewoners & huurdersvertegenwoordiging

De bewoners waarderen de resultaten gemiddeld met een 7,8. Het hoogste cijfer is een 9 en het laagste een 6. Ze zijn op hoofdlijnen tevreden over de resultaten en hebben ook nog wel verschillende opmerkingen. De aanwezige bewoners (6) hebben de volgende opmerkingen gemaakt.

Invloed geven: bewoners geven aan dat ze op details hebben kunnen meepraten en dat ze zich daarin gehoord voelen. Ze geven ook aan dat Mercatus als eigenaar meer te zeggen heeft over wat er wanneer gebeurt, en dat dat ook prima is.

Contacten verdiepen: ze geven aan dat Mercatus ook voor de renovatie al heel goed was in de dienstverlening aan bewoners.

Toekomstbestendig/duurzaamheid: iedereen is zeer tevreden over de isolatie van de flats. Over een aantal andere maatregelen zijn de meningen verdeeld, zoals over de zonneschermen, manier van verwarmen en luchtverversing, de tocht, en de geluidsisolatie. De lagere energiekosten zijn voor een aantal deelnemers al wel duidelijk, voor anderen nog niet omdat de renovatie te kort geleden is afgerond.

Vitale wijken: de aanwezige bewoners gaven aan dat ze ook voor de renovatie al veel mensen kenden en dat dat na de renovatie hetzelfde is. Voor een enkeling is het contact met burens iets gemakkelijker geworden. Sommige bewoners zijn trots op de gerenoveerde flat en andere minder door de afwerking. Een aantal vindt het jammer dat de groenvoorziening nog niet gerealiseerd is.

Zelfstandig thuis: de meeste aanwezigen geven aan dat ze de toegankelijkheid van de flat beter onder controle hebben en dat dat fijn is. De veiligheid van de flat is verhoogd.

Na afloop van de werkzaamheden heeft Mercatus de bewoners naar hun tevredenheid over de uitvoering gevraagd. In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven.

	Verlehorst (40%)	Old Putten (30%)	Hulkensteijn (35%)	Nijenbeek (21%)
Duurzaamheid belangrijk?	100%	100%	92%	86%
Verwachte voordelen verduurzaming:				
• Lagere energiekosten	80%	67%	75%	86%
• Goede isolatie	100%	78%	100%	100%
• Bijdrage aan milieu	80%	56%	67%	43%
Bevalt koken op inductie	100%	89%	64%	57%
Eindresultaat zoals gecommuniceerd	100%	67%	83%	57%

De SHM heeft een hoge waardering voor de resultaten en ziet vooral dat de flats meer betaalbaar, duurzaam en de levensbestendig zijn geworden. Ze heeft de indruk dat de bewoners tevreden zijn.

De partners

De partners waarderen de resultaten gemiddeld met een 8,7. Het hoogste cijfer is een 10 en het laagste een 8. Ze zijn zeer tevreden vanwege de compleetheit van de aanpak en de behaalde resultaten op velerlei vlakken. Ze geven aan dat Mercatus aan de goede dingen heeft gewerkt. Ze zien de volgende resultaten op de verschillende thema's.

Invloed geven: er is veel samen gedaan, de samenwerking heeft zich verdiept, en de bewoners hebben centraal gestaan en invloed gehad.

Contacten verdiepen: de partners geven aan dat dit vooral in de planvormingsfase is gedaan.

Toekomstbestendig/duurzaamheid: de renovatie is een voorbeeld genoemd

van betaalbare verduurzaming, de woningen hebben lage energielasten en een gezond binnenklimaat, en omdat de energievoorziening maar voor een klein deel afhankelijk is van het openbare elektriciteitsnet, zijn de kosten meer voorspelbaar.

Vitale wijken: de partners geven aan dat de leefbaarheid is verbeterd, dat mensen de burens beter kennen, en men waardeert de beeldkwaliteit en de uitstraling van de flat in hoge mate, en het aantal overlastklachten vanuit de flats is op het moment van de visitatie zeer laag.

Zelfstandig thuis: hier zien de partners een verbetering in de toegankelijkheid (door de liften en afwezigheid van drempels), levensloopbestendigheid en veiligheid door het gesloten toegangssysteem.

4.3 Mercatus aan het woord over de resultaten

Mercatus waardeert de resultaten gemiddeld met een 8,7. Gewenst was een 8,4. Ze is trots op de resultaten en geeft aan dat het meer heeft opgeleverd dan van tevoren verwacht was.

Invloed geven: Mercatus heeft bewoners naar haar eigen overtuiging veel invloed gegeven, ze heeft de wensen van bewoners opgehaald en op basis daarvan haar eigen beslissingen genomen. Ze is blij met de tevredenheid van de bewoners en het verhoogde wooncomfort.

Contacten verdiepen: Mercatus geeft aan dat de contacten met de bewoners zijn toegenomen en verbeterd, zodat ze meer gerichte dienstverlening kan leveren. Ook dat de bewoners onderling meer contact hebben.

Toekomstbestendig/duurzaamheid: de flats zijn levensloopgeschikt gemaakt, kunnen weer 50 jaar mee, de woonlasten en het energieverbruik zijn lager, er zijn maatregelen tegen hittestress genomen. Ook is er kennis opgebouwd voor de verduurzaming van dit type flats die wordt gedeeld met andere corporaties.

Vitale wijken: de contacten tussen bewoners zijn toegenomen, en door andere partijen in de directe omgeving is ook een kwaliteitsimpuls aan gebouwen gegeven waardoor de buurt in zijn geheel is opgeknapt.

Zelfstandig thuis: de flats zijn levensloopbestendig gemaakt en veiliger geworden.

4.4 Waardering van de visitatiecommissie

Partners en Mercatus zelf zijn uitermate tevreden over de resultaten. Ze geven aan dat de bewoners meer comfort krijgen, lagere woonlasten hebben en dat de sociale cohesie is toegenomen. De bewoners hebben daar een wisselend beeld bij. Het project heeft grote veranderingen in hun woonomstandigheden teweeggebracht: sommige daarvan worden positief ervaren, andere veranderingen moeten zich nog bewijzen (bijvoorbeeld de lagere woonlasten) of moeten nog wennen (andere manier van verwarmen en luchtverversing).

De effecten van project zijn nog niet altijd zichtbaar, soms moeilijk te meten en Mercatus onderzoekt en expliciteert de effecten minder. De vraag of het project tot de gewenste effecten heeft geleid, is daarmee moeilijk te beantwoorden.

De resultaten en effecten waar die zichtbaar worden, zijn wel duidelijk in lijn met de visie van Mercatus. Op het gebied van *Invloed geven* en *Contacten verdiepen* is er veel samen gewerkt met bewoners en met partners, ze hebben ook invloed op de plannen en de uitvoering gehad. Mercatus geeft aan de bewoners beter te kennen en haar dienstverlening meer passend te kunnen maken.

De flats hebben qua *Toekomstbestendigheid/duurzaamheid* enorme vooruitgang gemaakt, zowel door de genomen maatregelen als door het feit dat er niet is gesloopt en nieuw gebouwd.

Op het gebied van *Vitale wijken* en *Zelfstandig thuis* zijn resultaten positief maar de effecten nog niet zichtbaar. Zo zijn de flats geschikt voor Zelfstandig thuis, maar dat heeft nog niet geleid tot een andere samenstelling van de bewonerspopulatie. Voorafgaand aan de uitvoering zijn de bewonersparticipatie en de contacten met de bewoners gezocht en hebben effect gehad op de uitvoering van het project, maar na de renovatie is daar niet verder aan gewerkt.

We beoordelen de mate waarin het project in de ogen van bewoners, partners, gemeente en Mercatus heeft geleid tot de gewenste effecten, met 7,5. Dat is een gemiddelde van de beoordeling van de resultaten (8) en de effecten (7). Mercatus zou kunnen verbeteren door in het sociale domein de aandacht op de flats te houden en verder te werken aan een vitale wijk en ook door samen met bewoners te werken aan de gewenning aan de genomen duurzaamheidsmaatregelen.

4.5 Waardering Resultaten

Resultaten	Waardering
Huurders	7,8
Netwerkpartners	8,7
Mercatus	8,7
Visitatiecommissie	7,5



Terug naar het overzicht

► 5 Maatschappelijke legitimatie en besturing



In dit hoofdstuk beschrijven we van het renovatieplan Urkerweg

- de besturing;
- de visie op de inzet van het vermogen;
- de externe legitimatie en maatschappelijke oriëntatie.

5.1 Besturing

Verkenningfase

Mercatus is in 2017 gestart met de planvorming voor de renovatie van de flats Urkerweg. In lijn met 'Samen buurten' lag al snel de vraag op tafel of het project fossielvrij kon worden gemaakt. De bestuurder kwam, via aannemer Talen, in contact met een adviseur van Trecodome, die Liander, de Gasunie en een architect betrok bij een haalbaarheidsstudie naar waterstof als energiedrager. Onder de naam de Verduurzamers zagen zij mogelijkheden om waterstofgas tijdelijk lokaal op te slaan als benodigde seizoensopslag. De gemeente Noordoostpolder werd ook bij de verkenning betrokken, omdat de opslag ondergronds zou plaatsvinden.

In de zomer van 2018 is het plan om waterstof als seizoensbuffer te gebruiken in twee etappes gepresenteerd aan de RvC. Voor de raad kwam dit als een verrassing. Er was waardering voor de poging om de flats geheel fossielvrij te maken maar er waren ook vragen. Enerzijds over de veiligheid, anderzijds over de gevolgen als de innovatieve aanpak niet zou slagen. Een gevraagd besluit over beschikbaar stellen van investeringsruimte werd aangehouden tot het aangekondigde haalbaarheidsonderzoek beschikbaar zou zijn.

Nadat in september 2018 de eerste financiële uitwerkingen bekend werden, is langs twee lijnen verder gesproken. Enerzijds was er de technische renovatie. Besproken is dat het een duur project ging worden omdat de kwaliteit vergelijkbaar zou worden met nieuwbouw. Besloten werd om een levensduurverlenging van 50 jaar aan te gaan houden bij de verdere uitwerking. Zo kon ook worden voldaan alle wensen van de bewoners. Bij een goedkopere variant, met een levensduurverlenging van 25 jaar, was een kwart van de bewonerswensen niet te realiseren. In alle vragen rondom de techniek en de energie-opties is dit voor het eerst dat de opgehaalde woon-technische wensen van de bewoners een rol spelen in de besluitvorming.

Over de invulling van de optie om met waterstof te gaan werken had de RvC verschillende vragen. Aan de orde kwam of er alternatieven voor lokale energieopslag onderzocht zijn. Maar met name miste de RvC een heldere projectstructuur en duidelijkheid over de rol van Mercatus. De raad gaf aan

dat het project goed gemonitord moest worden. Ook stelde de RvC bij zichzelf de behoefte vast aan een eigen externe adviseur. In januari werd een externe adviseur gevonden, die in februari met de raad sprak. In februari werd echter ook duidelijk dat Gasunie en Liander om technische redenen afzagen van verdere deelname. De optie 'waterstof' was daarmee vrij plotseling alsnog van tafel en er werd teruggegrepen op een all electric oplossing. De raad en bestuurder stelden dat vast in de RvC vergadering van februari 2019.

Achteraf constateren RvC en bestuurder dat de wat stoeve bespreking van het initiatief om tot een innovatieve oplossing te komen, heeft geleid tot een beter gesprek over ieders rol. De kunst was om het niet op vertrouwen te betrekken maar op een goede rolopvatting. Dat heeft de relatie volgens de betrokkenen steviger gemaakt.

De visitatiecommissie merkt op dat het toezicht in een open en eerlijke sfeer is uitgeoefend op relevante vraagstukken voor de beheersing van de investering. De sturing en het toezicht op de sociale vraagstukken in de flats kreeg veel minder expliciete aandacht.

Investeringsvoorstel en uitvoering

De uitwerking van de plannen voor de renovatie was intussen doorgestaan. In de zomer van 2019 lag het investeringsvoorstel ter besluitvorming voor. Dit is in twee rondes besproken en was voorzien van scenario's en een toets door de controller. De raad stemde daarmee in. Het investeringsvoorstel bevatte enkele extra werkzaamheden om bewonerswensen in te vullen, waarmee het draagvlak bij bewoners is vergroot. Ook bevatte het voorstel een apart budget voor meer- en minderwerk, waarvan niet de projectleider maar de bestuurder budgethouder was. Hierdoor moesten beide de scherpte opzoeken als er sprake was van meer- en minderwerk. De sociaal beheerder had een budget om maatwerk te kunnen leveren voor individuele bewoners.

Mercatus maakte in het voorjaar van 2020 een projectplan voor de beheersing, waarin een monitor met KPI's werd opgenomen. De monitor is sindsdien in de kwartaalrapportage opgenomen. Deze is ook steeds besproken door de auditcommissie en daarna in de RvC. Tijdens deze besprekingen was er voornamelijk aandacht voor de planning en de budgetbewaking. Toen duidelijk werd dat de uitvoering ondanks COVID op rolletjes liep, nam de aandacht voor de voortgang in de besprekingen van AC en RvC af. De plannen zijn gehaald, op 8 weken vertraging na, ondanks de beperkingen vanwege COVID-19. Het budget is niet overschreden.

De bewonerstevredenheid tijdens de uitvoering werd in de gaten gehouden met een driemaandelijks enquête, die werd opgenomen in de monitor in de kwartaalrapportage. Er was, naast de tevredenheid, in de formele raadsvergaderingen weinig aandacht voor het verhaal over de betrokkenheid van de bewoners. Informeel werden leden van de raad wel op de hoogte gehouden. Covid maakte het ook lastig om het project te bezoeken, omdat een bezoek slecht zou hebben gepast binnen het voorzichtige beleid dat Mercatus hanteerde op de bouwplaats en in het eigen kantoor.

De visitatiecommissie merkt op dat de besturing tijdens de uitvoering wat betreft planning en budgetbewaking adequaat was. De aandacht voor de besturing van de sociale aspecten hebben we veel minder gezien. Zowel de plannen zelf als de besturing en beheersing gingen vooral over de technische renovatie. Afgezet tegen de bedoeling van 'Samen buurten' is dat opvallend.

5.2 Visie op de inzet van het vermogen

De visie op de inzet van het vermogen begint voor de flats Urkerweg bij een stakeholdersoverleg met bewoners en belanghebbenden in 2018. Daar is de investeringsagenda vastgelegd. Uitgaande van de toen beschikbare investeringsruimte, is voor specifieke projecten en thema's de investeringsruimte benoemd. De grootste bestedingscategorieën was duurzaamheid, met de flats aan de Urkerweg als voornaamste bestemming.

Mercatus wilde een technisch vooruitstrevende oplossing voor de renovatie van flats in bewoonde staat. Zoals in de visie van Mercatus is verwoord, staat betaalbaarheid daarbij op de eerste plaats. Die uitkomst is bereikt. Weliswaar zijn de huren gestegen maar de energielasten zijn flink lager.

Bij de uitwerking van het investeringsbesluit in de zomer van 2019 bleek na een memo van de controller dat het plan niet paste binnen de normen van het geldende investeringsstatuut. Ook als het plan werd beoordeeld als ware het nieuwbouw (met een 50-jaars exploitatieperiode, passend bij het bereikte kwaliteitsniveau) voldeed het plan niet aan het statuut. Bewust en beargumenteerd is toen afgeweken van het statuut, tegelijk met de constatering dat het investeringsstatuut snel aangepast moest worden aan de nieuwe bouwkundige opgaven en de veranderde marktomstandigheden (bouwkosten). Het investeringsstatuut is later inderdaad herzien.

De visitatiecommissie constateert dat Mercatus helder is over de visie op de inzet van het vermogen en er ook consequent naar handelt.

5.3 Externe legitimatie en maatschappelijke oriëntatie

Mercatus wil bewoners betrekken en bewonersparticipatie is de basis van de visie. Mercatus richt zich vooral op haar bewoners. Georganiseerde en niet georganiseerde bewoners op buurtniveau worden betrokken bij wat er speelt op complexniveau. Het is Mercatus niet gelukt om een bewonerscommissie actief te krijgen in de vier flats. De functie van de SHM ziet Mercatus als gesprekspartner bij beleidszaken en strategie. Mercatus heeft de SHM bijgepraat over de plannen voor de flats en heeft vooral aandacht gegeven aan de bewoners van de flats zelf. Bij een zo groot en innovatief project, is het raadzaam SHM goed geïnformeerd te houden.

Mercatus is in de hele gemeente Noordoostpolder actief. Ze wordt gezien als een belangrijke partner in het realiseren van de woonopgave. De bijdrage en de opstelling van Mercatus zijn zichtbaar en worden als constructief ervaren. Naast de gemeente zijn de samenwerkingspartners Carrefour, GGD, en de Zorggroep Oude en Nieuwe Land. De samenwerking met partners loopt volgens Mercatus op operationeel niveau soepel, mede via het team Integraal Gebiedsgericht Werken (IGW). De vertegenwoordiger van het IGW merkt op dat mede door het project Urkerweg deze partners elkaar meer opzoeken bij de analyse en planvorming op het sociale domein. Deze partijen, waaronder Mercatus, hebben in 2021 een visie op het sociaal domein in de Noordoostpolder opgesteld. Mercatus was daarin een van de aanjagers.

De visies 'Samen buurten' en 'Wonen op zijn best' spelen voor externe partijen geen expliciete rol. Dat kan gezien worden als een tekort maar het lijkt eerder een sterk punt: de visie is blijkbaar door de medewerkers van Mercatus goed geïnternaliseerd. De uitwerking in concrete acties en besluiten die volgt uit deze visies is voor partners herkenbaar.

In beide visiedocumenten is de inbreng van de partners bij de totstandkoming van de visies niet genoemd of traceerbaar. Dat maakt de externe legitimatie niet kleiner of groter maar wel minder zichtbaar. De externe analyse in de lokale context, weten wat er speelt in de polder en de wijken, krijgt weinig expliciete aandacht in beide visies. Mercatus haalt de buitenwereld - en zeker de toekomst - goed binnen en is daarmee trendsetzend. De vertaling met de andere betrokken partijen van de ambities naar wat er te doen staat in de Noordoostpolder kan daarbij nog aan scherpere winsten. Dat geldt ook voor de recente visie op het sociaal domein. De 'toekomststoel' van Mercatus staat immers in de Noordoostpolder.

De visitatiecommissie is van mening dat Mercatus goed is ingebed en goed samenwerkt. Partners zijn tevreden met Mercatus in het algemeen en zeker bij het project flats Urkerweg.

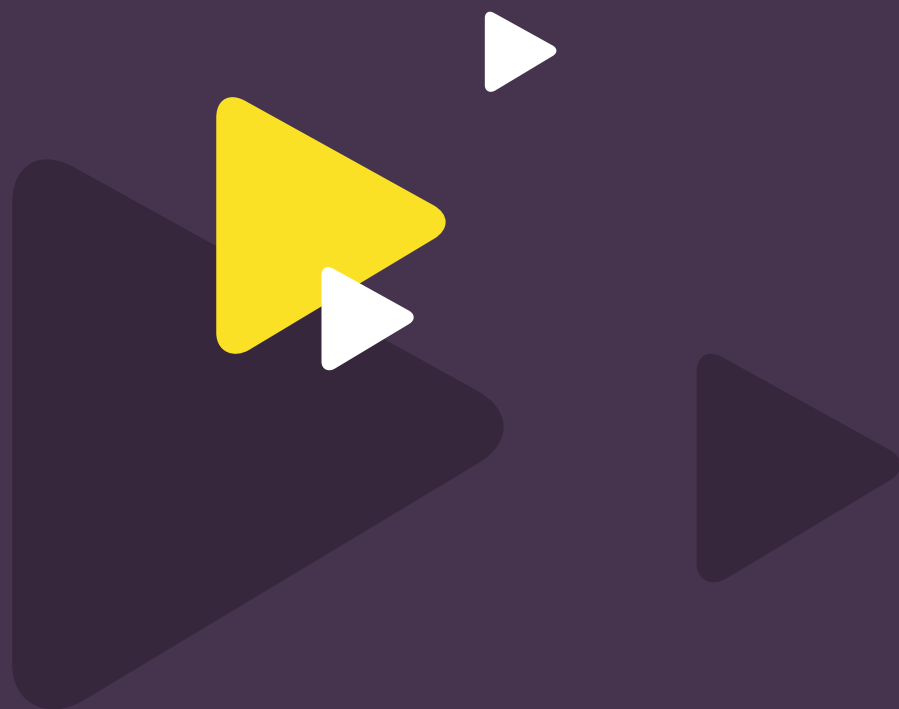
5.4 Algemene conclusie en waardering

De visitatiecommissie beoordeelt Mercatus op dit onderwerp met gemiddeld een 7. Dat is een gemiddelde van enerzijds legitimering en de visie op de inzet van het vermogen en anderzijds de besturing.

De externe legitimatie en maatschappelijke oriëntatie en de visie op de inzet van het vermogen beoordelen wij met een 8. Mercatus wordt gewaardeerd als zichtbare en constructieve partner die veel initiatief neemt. De financiële afwegingen die ze maakt zijn helder en transparant en zijn betrokken op haar visie.

De besturing van het project in de planvorming en de uitvoering beoordelen wij met een 6. De besturing tijdens de uitvoering is vooral gericht geweest op de planning, de budgetbewaking en de bewonerstevredenheid. De aandacht voor leefbaarheid en de sociale cohesie waren geen expliciet onderdeel van het plan en spelen ook in de besturing niet echt een rol. De waarde van de bewonersbegeleiding kwam daarmee weinig naar voren in de besturing. In de besturing kan Mercatus meer de sociale kanten in beeld brengen. Daarbij kunnen soft controls, zoals vertellen aanvullend zijn op het tellen.



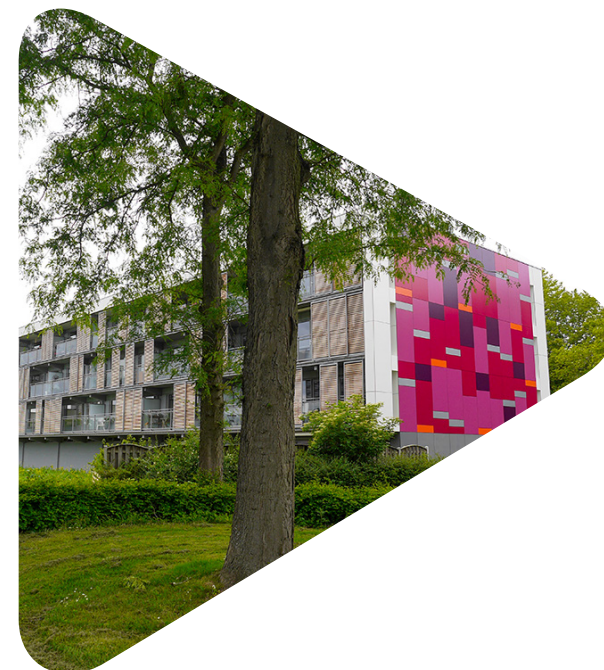




mercatus

BIJLAGEN VISITATIERAPPORT

- 2 HOOFDSTUK 1
De Position Paper van Mercatus
- 6 HOOFDSTUK 2
De aanpak van het experiment
- 11 HOOFDSTUK 3
Check op representativiteit
- 12 HOOFDSTUK 4
Wie gesproken
- 13 HOOFDSTUK 5
Wat gelezen
- 13 HOOFDSTUK 6
Onafhankelijkheidsverklaring



► 1 Position paper, januari 2022

1.1 Waar staan we voor

Visies in roerige tijden

Met onze visie “Samen Buurten 2016-2021” hebben we ons in 2016 als Mercatus opnieuw geïmagineerd na een aantal roerige jaren, waarin de woningcorporaties onder vuur lagen.

Zoals toen gebruikelijk schreven we deze visie als leidraad voor zo'n 5 jaar voor ons beleid en strategische keuzes.

Maar in een wereld, die volop in beweging is, is ook de visie op de toekomst in beweging. Dat gaf in de loop van 2019 aanleiding om onze visie te actualiseren. Dat heeft geleid tot “Wonen op zijn best, 2020+”, die in februari 2020 met de RvC vastgesteld is als ons vertrekpunt voor de komende jaren.

Deze visie is een levend document, dat bijgesteld kan worden aan de bewegingen om ons heen.

In de visitatieperiode 2018-2021 spelen dus twee visies een rol. Beiden hebben invloed op het project Urkerweg.

Samen Buurten

Onze visie “Samen Buurten” was vooral gericht op het hervinden van onze positie in de samenleving en over het hebben van betekenis, die herkend wordt door onze bewoners en stakeholders. De drie leidende thema's daarin zijn onze cultuur geworden:

- invloed geven,
- contacten verdiepen,
- toekomstbestendig zijn.

Al sinds voor 2016 hebben we dat in de praktijk gebracht en inmiddels is “Samen Buurten” hoe wij zijn.

Wonen op z'n best

Waar “Samen Buurten” al voorsorteerde op een aantal belangrijke ontwikkelingen, zoals de participatiesamenleving en het scheiden van wonen & zorg, werd het gaandeweg steeds duidelijker wat onze grote vraagstukken voor de komende jaren zullen zijn. Ook de verduurzamingsopgave, waar wij sinds 2003 op inzetten, werd urgenter en breder door bijvoorbeeld aardgasvrije wijken, wateroverlast, droogte en hittestress.

Door deze ontwikkelingen heeft onze visie “Wonen zijn best” de focus gelegd op 4 strategieën:

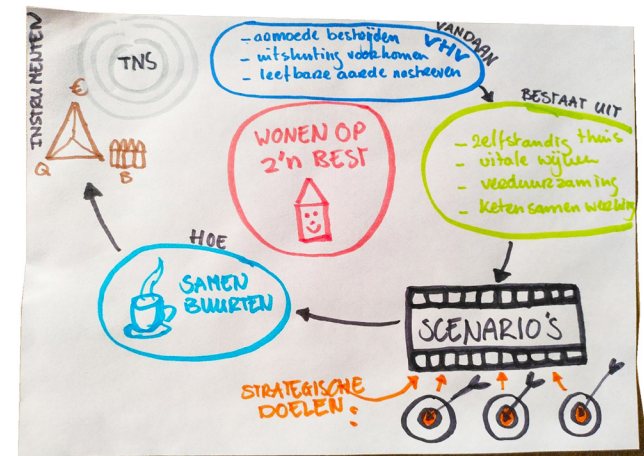
- Duurzaamheid,
- Vitale Wijken
- Zelfstandig Thuis.
- Waarbij ook nadrukkelijk gezocht wordt naar Nieuwe Samenwerkingsvormen, omdat de opgave te groot is voor ieder van ons alleen.

Als bewijs van de turbulente tijd waarin we leven, zette een ongekende pandemie de wereld in 2020 op zijn kop. Hierdoor veranderde ook het economische tij, wat gevolgen heeft voor de omvang van onze doelgroep en daarmee van onze woningvoorraad. Toen door een Tweede Kamermotie de provincie Flevoland ook nog werd aangewezen als ontwikkelingsgebied voor 100.000 woningen in de aanpak van de wooncrisis, veranderde ons perspectief van stagnatie en krimp in aanmerkelijke groei voor de langere termijn. Waarmee bevestigd werd dat een visie in deze tijd een levend document is. Eind 2020 begonnen we met het schrijven van “Wonen op zijn best 2020+, versie 2.0”.

In deze versie 2.0 zijn de wooncrisis en Covid toegevoegd als opgaven met ingrijpende gevolgen voor de komende jaren.

Eind 2020 hebben we ons scenario voor 2025 opgesteld, waarmee we richting geven aan onze doelen in de tussenliggende jaren. In de eerste helft van 2021 zijn deze doelen concreet geformuleerd met een duidelijk beeld van wat daarvoor nodig is aan capaciteit. Aan de hand hiervan kunnen we de komende jaren onze vorderingen van “Wonen op zijn best” volgen.

In onderstaande tekening brengen we het geheel van visie en realisatie-instrumenten in beeld.



- **"Wonen op zijn best"** komt voort uit onze volkshuisvestelijke traditie en speelt in op de actuele vraagstukken. Dat is waar wij de komende jaren focus op leggen.
- **"Samen Buurten"** zit in onze genen en bepaalt wie wij zijn en hoe wij ons werk doen in relatie tot de bewoners en de samenleving: invloed geven, contacten verdiepen, toekomstbestendig zijn.
- De **"Driehoek van Mercatus"** geeft de verbanden weer binnen ons belangrijkste instrument; ons vastgoed, betaalbaarheid, kwantiteit en kwaliteit.
- En **"The Natural Step"** is ons kompas om op koers te blijven als we belangrijke afwegingen en keuzes maken die van invloed zijn op de kwaliteit van (samen)leven op onze planeet.

Met de snelheid van ontwikkelingen stond 2021 dus in het teken van onze visie en strategische doelen "Wonen op zijn best 2020+". Dat betekent dat we met het jaar 2020 de doelstellingen van "Samen Buurten 2016-2021" afsloten.

1.2 Wat willen we bereiken?

Met onze visie "Samen Buurten" lag de focus op het weer terugbrengen van het contact met bewoners en stakeholders, door onze organisatie te richten op het fysiek aanwezig zijn in de wijken en te kiezen voor persoonlijk contact als belangrijkste medium. Daarmee ontstond ook de invloed van bewoners en stakeholders op de keuzes die wij maken en draagvlak voor ons beleid nu en op de lange termijn. In onze jaarverslagen is terug te vinden hoe wij onze doelen gesteld en gerealiseerd hebben. Samenvattend kan gesteld worden dat er veel draagvlak is en een hoge klanttevredenheid voor de projecten en de dienstverlening. In het vorige visitatierapport over de periode 2014-2017 is beschreven wat de buitenwereld er tot dusver van vond. De algemene opvatting was dat Samen Buurten doorgedrongen was tot in onze genen.

Met onze visie "Wonen op z'n best" ligt de focus op 4 thema's:

- Duurzaamheid
 - Geen blijvende schade aanbrengen aan de aarde
 - CO2-reductie
 - Toekomstbestendig
 - Meer en ander groen
 - Circulair

- Vitale wijken
 - Gezonde, diverse en "samenredzame" wijken
 - Buurten bouwen
 - Nieuwe woonvormen
 - Klimaatadaptatie
- Zelfstandig thuis
 - Ondersteuning in en rond de woning
 - Eigen regie
 - Persoonlijk contact
 - Maatwerk
 - Veiligheid
- Samenwerken
 - Door samen te werken met onze partners er beter voor zorgen dat bewoners "wonen op z'n best"
 - Gemeente
 - Zorg- en welzijnsorganisaties
 - Leveranciers
 - Collega-corporaties

1.3 Waar staan we nu?

De strategische doelen voor de periode 2021-2025 zijn gesteld met een uitvoeringsplan, dat nog verder gedetailleerd wordt voor 2023 en verder. De inzet en ontwikkeling van de interne organisatie maakt hier nadrukkelijk onderdeel van uit, omdat we zien dat de manier van werken (hybride, meer regisserend, meer digitaal, meer geautomatiseerd) ook een ontwikkeling van de medewerkers vraagt. De samenwerking met partners, corporaties en aannemers is belangrijk om de omvang en complexiteit van de opgaven aan te kunnen. Hiervoor zijn veel contacten gelegd en gesprekken op gang gebracht over ketensamenwerking en RGS (Resultaatgericht samenwerken). De samenwerking met de gemeente ontwikkelt zich door het voeren van onderlinge dialoog-gesprekken, waarin we over en weer duidelijkheid krijgen over opgaves, belangen, rollen en processen. Contacten op met name managementniveau zijn uitgebreid om samenwerking te faciliteren en gesprekspunten boven water te tillen, waardoor op tijd naar gezamenlijke oplossingen gezocht kan worden. Met de partners in het Sociaal Domein is het bestuurlijke manifest 2022-2040 "Een bloeiende polder, nu en in de toekomst" opgesteld, op grond waarvan nu op managementniveau het uitvoeringsplan opgesteld wordt. Dit biedt samenhang en samenwerking tussen de organisaties die zo bepalend zijn voor het welbevinden van de bewoners van Noordoostpolder.

Op deze wijze werken we samen aan de transitie, die op vele vlakken plaatsvindt en nodig is om vele opgaven het hoofd te bieden: klimaat, sociaal-maatschappelijk en woningmarkt.

Thema's buiten de prestatieafspraken

Onderwerpen, die niet opgenomen zijn in de prestatieafspraken en die wel van belang zijn of wij doen wat de bedoeling is:

- Onze wijze van dienstverlening
Zijn wij voor de bewoners bereikbaar en duidelijk in het contact? Doen we wat we afgesproken hebben?
- (keten)samenwerking
Bereiken wij samenwerking met professionele partners voor innovaties, betere kwaliteit, lagere kosten?
- Klimaatadaptatie
Dragen wij bij aan het beter om leren gaan met de gevolgen van klimaatverandering, waardoor we een bijdrage leveren aan het zoeken naar nieuwe oplossingen en toepassingen, die meebewegen met de veranderingen in plaats van het willen voorkomen van (onvermijdelijke) veranderingen?
- Betaalbaarheid
Leidt ons beleid tot acceptabele woonlasten en verbetering van de woonlasten?

Reflectie op het maatschappelijk functioneren

Mercatus voelt zich nauw betrokken bij de grote thema's (Klimaat, sociaal-maatschappelijk, woningmarkt) en probeert daar informatief en agenda-zettend in te zijn. Voorbeelden zijn:

- het symposium met de Delta-commissaris over Klimaatadaptatie.
- Door mede-verantwoordelijkheid te nemen voor het proces voor het manifest Sociaal Domein,
- Door het symposium Bio-based bouwen met Jan Willem van der Groep en Mees Wijnants.
- De symposia zijn terug te kijken via onze website.

We waarderen de ruimte en de samenwerking op deze thema's met de gemeente Noordoostpolder en ervaren de toenemende samenwerking en de groeiende behoefte daaraan.

Met onze duurzaamheidsprojecten lukt het de woonlasten voor onze bewoners te verlagen en het wooncomfort te verbeteren. Met onze wijkinzet lukt het om meer signalerend en verwijzend naar hulpverlening te zijn. Met onze persoonlijke benadering lukt het om de huurachterstanden te laten dalen. In de

samenwerking lukt het om meer aanvullend op elkaar te werken.

Opgaves en streven waar je nooit genoeg in kunt doen en die het waard zijn om doorlopend aan te werken.

Wij mogen trots zijn op de outcome van onze inspanningen:

- De bereikbaarheid van het gros van onze woningen voor onze doelgroep,
- Het verlagen van huurachterstanden,
- Onze bijdrage aan CO2-reductie,
- Onze bijdrage aan gasloos, ook in de bestaande bouw,
- Onze aanwezigheid in de wijken om, samen met onze partners, betrokken te zijn in de leefwereld van onze bewoners,
- Onze betrokkenheid en inzet bij actuele thema's, zoals sociale duurzaamheid, circulariteit, bio-based bouwen, klimaatadaptatie en hittestress,
- Bewustzijn van het belang van zowel de huidige- als de toekomstige bewoners.

Wat kan beter:

- Nog meer tijd daarvoor,
- nog meer samenwerking, waarbij ieders positie ondergeschikt is aan het grote doel en geheel,
- nog meer gezamenlijkheid in doelen en plannen op wijkniveau,
- nog meer preventie in plaats van ingrijpen als het eigenlijk al te laat is,
- meer aandacht voor het zichtbaar maken van de maatschappelijke opbrengsten van onze inspanningen en daarmee zichtbaar maken dat kosten en opbrengsten niet altijd bij dezelfde partij vallen. Wat ook lang niet altijd nodig is, in onze optiek.

De samenwerking in de driehoek met gemeente en huurdersbelang

Met zowel de gemeente Noordoostpolder als met de Stichting Huurdersbelang Mercatus (SHM) vindt op alle lagen en in toenemende mate, goed overleg plaats. Het belang om zowel naar de kortere termijn als naar de langere termijn te kijken wordt onderkend. Over en weer wordt geconsulteerd over visie- en beleidsontwikkeling en over praktische zaken. Met SHM worden in toenemende mate inhoudelijke gesprekken gevoerd over beleid en over praktijksituaties, die helpen om de dienstverlening en de processen te verbeteren.

De prestatieafspraken zijn voor een periode van 3 jaar gemaakt en worden jaarlijks geëvalueerd. Die meer-jaren afspraken geven de kans om ontwikkelingen over een langere termijn in gang te zetten en te volgen, waardoor meer kan worden samengewerkt op de transities op de verschillende opgaven.

1.4 Waarom dit experiment?

Zoals ik eerder schreef, zochten we opnieuw naar onze positie in de samenleving en naar het hebben van een rol van betekenis, die herkend wordt door onze bewoners en door onze stakeholders.

De bestaande verantwoordingssystemen geven hier geen of onvoldoende antwoord op. Of Mercatus aan allerlei criteria voldoet en presteert naar vermogen wordt al op verschillende wijzen in kaart gebracht. De traditionele wijze van visitatie voegt daar niet zo heel veel meer aan toe. Maar de vraag of we ook daadwerkelijk doen wat de bedoeling is, in de ogen van de bewoners en de stakeholders blijft daarmee onbeantwoord.

Ons werk komt voort uit een drietal waardes, die sinds 1900 gelden:

- armoede bestrijden
- uitsluiting voorkomen
- een gezonde leefomgeving bieden (Vandaag beschrijven we dat als “Een leefbare aarde nastreven”.)

Dit experiment moet ons helpen om te leren of wij op de goede weg zitten. Vinden bewoners en stakeholders dat wij alles doen om de woonlasten zo laag mogelijk te houden? Dragen onze inspanningen in de wijken bij aan het gevoel van mensen dat zij er echt bij horen en gehoord en gezien worden. Doen wij wat nodig is om de aarde leefbaar te houden, voor nu en voor de lange termijn? En helpen onze strategische doelen écht mee in het bereiken van woongeluk van onze bewoners? En zullen onze toekomstige bewoners en generaties dat ook vinden?

De uitkomst van cijfers is voorspelbaar. Zeker als ze door verschillende instanties al een keer vastgesteld zijn. De uitkomst van dit experiment is spannend! En veel minder voorspelbaar. En dat is tegelijk wat nodig is om in deze roerige, onvoorspelbare tijd verder te kunnen komen. Nieuwe vraagstukken vragen om nieuwe oplossingen. Dat gaat met vallen en opstaan én met reflectie op wat we aan het doen zijn. De belangen van vandaag kunnen strijdig zijn met de belangen van bewoners op de lange termijn. Lukt het ons om deze belangen te verbinden? En te doen wat de bedoeling is in de ogen van de samenleving?

Ton Beurmanjer
7 maart 2022

► 2 De aanpak van het experiment

2.1 Inleiding

In maart 2021 is de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) een nieuwe ronde experimenten gestart onder de noemer “Rijker visiteren met meer impact” en heeft corporaties en visitatiebureaus uitgenodigd hiertoe voorstellen in te dienen. Door te experimenteren met vernieuwende aanpakken en de leerervaringen te gebruiken om het visitatie-instrument verder te ontwikkelen, wil de SVWN de toegevoegde waarde van visitatie vergroten: voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en de samenleving als geheel.

Mercatus wil graag dat de visitatie zoveel mogelijk aansluit bij haar ambitie om te “Werken vanuit de bedoeling” en dat de visitatie leidt tot resultaten die ze direct kan gebruiken bij haar verdere ontwikkeling en prestaties. Mercatus en Pentascope hebben een experimentvoorstel met de naam “De bedoeling voorop! Visitatie, maar dan anders.” ingediend bij SVWN. Dit voorstel is goedgekeurd op 14-12-2021.

We zijn dit experiment aangegaan vanwege de vraag in de sector (en ook breder in de maatschappij als geheel) naar zinnigere verantwoording. Daarnaast worden maatschappelijke vraagstukken complexer en kunnen ze steeds minder door één organisatie of binnen één sector worden opgelost. Er is een steeds breder gedragen gevoel dat de huidige verantwoordingssystemen hierop onvoldoende antwoord geven. Ze voorkomen weinig calamiteiten en leiden tot een grote administratieve belasting. Maar vooral leiden ze af van de kern van het werk. Vanuit dit besef hebben verschillende mensen nagedacht over een andere manier van organiseren en verantwoorden. Voor dit experiment hebben we de uitwerking van Wouter Hart in het essay [Anders Verantwoorden](#) als inspiratiebron genomen.

Hieronder beschrijven we kort de principes die Wouter Hart beschrijft en de betekenis voor visitatie.

1. Prik de illusie van het zeker weten door

Het gaat hier over de zekerheid die mensen putten uit het naleven van regelgeving. En over de zekerheid van meetbare resultaten. Voor de visitatie zit die zekerheid in opgaven zoals gedefinieerd in een woonvisie, prestatieafspraken, ondernemingsplan, beleid etc. Als de corporatie heeft gedaan wat ze heeft afgesproken of zich heeft voorgenomen, is het oké. Het alternatief voor de zekerheid is: waarschijnlijkheid, aannemelijkheid, vergroten van kans en merkbaarheid van resultaten.

De vraag die in de visitatie dan centraal moet staan is wat de effecten zijn van het handelen van een corporatie in de leefwereld en welke betekenis daaraan wordt gegeven door de bewoners, en niet in welke mate een corporatie heeft gedaan wat ze heeft afgesproken. En tevens de vraag naar wat een oordeel betekent: bijvoorbeeld een A in de Aedes-benchmark voor netto beïnvloedbare bedrijfslasten zegt dat je hiervoor in vergelijking tot andere corporaties weinig geld hebt uitgegeven, maar ten koste van wat?

2. Zie toe op de bedoeling en niet puur op de systeemwereld

Waar richt je je op bij toezicht en verantwoording: dat het gaat volgens de systeemwereld (processen, afspraken) of dat het een antwoord is op de opdracht, de bedoeling of missie. En als de systeemwereld een beperking formuleert, zie die dan in het licht van de maatschappelijke opgave.

Ook hier gaat het voor de visitatie om de toegevoegde waarde die wordt geleverd, de complexe aard van de uitdaging, de benodigde en gebruikte deskundigheid/samenwerking, en de gemaakte afwegingen in plaats van of alle (beleids-) afspraken zijn nagekomen. Niet of maar hoe de afspraken zijn nagekomen, wanneer de systeemwereld tot buikpijn leidde en welke afwijkingen van de systeemwereld tot betere resultaten hebben geleid?

In hoeverre is de professional gezien als uitvoerder van het systeem ipv als degene die bijdraagt aan de realisatie van de bedoeling?

3. Ga op zoek naar het verhaal

Om het werk te monitoren en te verbeteren moeten we minder op zoek naar welke oplossingen er zijn gekozen maar hoe ze tot stand zijn gekomen. Een complexe opgave kent immers geen standaardoplossing en dan moeten er deskundige afwegingen worden gemaakt. Begint de oplossing bij wat voor de klant belangrijk is en tot welke oplossingen heeft dat geleid? Zijn ketenpartners betrokken? Welke dilemma's en de manier waarop daarmee is gedeald, geven zicht op de kwaliteit van het deskundig oordeel. Het gaat hier om verhalende verantwoording: niet de gekozen oplossing maar het afwegingskader om tot de oplossing te komen staat centraal.

Voor de visitatie betekent dit dat we op zoek gaan naar dat afwegingskader: welke criteria heeft de corporatie gehanteerd bij de beslissingen en hoe heeft ze getoetst dat de oplossing het beoogde effect bewerkstelligt?

4. Om te weten moet je ook wat meten

In voorspelbare processen geldt “meten is weten”. Bij complexe en onvoorspelbare processen leidt dit adagium tot een zinloze reductie van de werkelijkheid. De echte toegevoegde waarde van prestaties zit meestal niet in meetbare dingen (vandaar het onvermogen om bijvoorbeeld de prestaties op het gebied van leefbaarheid in cijfers uit te drukken). Anderzijds is het wel zinvol om dingen te meten, maar dan moet je je goed afvragen welke

indicatoren iets zinvols zeggen over de prestaties. En cijfers alleen hebben geen betekenis, alleen met het verhaal erbij krijgen ze zin.

Voor de visitatie betekent het dat we vooral een beeldend en verhalend rapport willen maken, en cijfers van betekenis voorzien door het bijbehorende verhaal te vertellen (bijvoorbeeld door elk cijfer te omgeven door een woordwolk).

5. Verdiep je in de praktijk

Cijfers en verhalen gaan over de praktijk maar zijn die niet. De vraag is hoe dicht je in je werk kan komen bij het beleven van het klantperspectief. En dan gaat het niet over de (abstracte) klanten maar over één mens.

Om de echte verhalen op te halen is het van belang een concrete casus te doorgronden: alleen dan komen we erachter welke overwegingen een rol hebben gespeeld, of de resultaten van betekenis zijn. In de veronderstelling dat als de casus voldoende breedte heeft, deze representatief is voor de prestaties en het handelen van de corporatie in zijn geheel.

6. Toets het toetsend vermogen

“Een belangrijk doel van toezicht en verantwoording is het vergroten van de kans dat de goede dingen gebeuren en op een goede manier.” De stuurinformatie van de professional is dan de basis voor het toezicht. Op die manier houd je psychologisch eigenaarschap van handelen en verantwoorden op de plek waar het hoort: hoe weet je zelf of je oordeel deskundig is?

In de visitatie vragen we dan niet alleen aan de bestuurder en de RvC hoe ze toezicht houden, maar vragen we ook aan de professionals en de netwerken: hoe zorg je ervoor dat en weet jij dat je de gewenste effecten bereikt met wat je doet?

7. Maak (het) verschil

In onze samenleving (en manier van organiseren) worden vaak veel dingen geregeld via regels. Kwaliteit wordt (vaak) gezien als het voldoen aan de regels. Maar als je een kwaliteitsfunctionaris in je bedrijf hebt, hoeven anderen daar niet meer voor te zorgen: regels externaliseren het kwaliteitsbesef bij mensen en zijn een excuus om niet meer na te denken. Voor ingewikkelde uitdagingen gelden geen regels en hoe lever je dan toch kwaliteit? Dan gaat het meer om geïnternaliseerde kwaliteit: de bereidheid om te zoeken naar de mechanismen die problemen in stand houden en ervoor zorgen dat belangrijke dingen niet goed gebeuren en vervolgens het lef hebben om ze anders te doen en het verschil te maken.

We zijn gegaan voor een visitatie-experiment dat deze koe bij de hoorns vat. Oordeel zelf of dat is gelukt.

2.2 De bedoeling of de beoogde opbrengst

In het voorstel is de bedoeling van experiment als volgt verwoord.

1. in de visitatie **meer de maatschappelijke effecten** van een woningcorporatie in kaart te brengen dan alleen de prestaties: daarbij is de vraag interessant of de prestaties het bedoelde effect hebben gehad;
2. de **manier van visiteren** toe te spitsen op het in beeld brengen van de maatschappelijke effecten vanuit de bedoeling. Daarvoor maken we gebruik van de principes die Wouter Hart verwoordt in zijn handreiking ‘Anders verantwoorden’;
3. de visitatie specifiek te maken om te komen tot een **beperking van de inspanning** en de investering. Dit willen we doen door nog meer dan tot nu toe de overlap met andere toezichthoudende instanties uit de visitatie te halen. Prestaties worden gedeeltelijk ook door andere partijen in kaart gebracht en gecontroleerd maar of de gewenste effecten optreden wordt nog weinig in beeld gebracht;
4. het onderzoeksgebied **te focussen op een groot, omvangrijk project** waardoor meer concreetheid en diepgang in de gesprekken en de analyse ontstaat en wel veel maar niet alle prestaties van de corporatie in kaart worden gebracht;
5. op deze manier ook een **korte, concrete en beeldende rapportage** te maken.

Mercatus en Pentascope hebben de volgende opbrengsten willen realiseren met het experiment.

Ad 1 Maatschappelijke effecten

- ✓ Een oordeel over (een deel van) de prestaties van de corporatie in termen van maatschappelijke effecten in de leefwereld, waarbij het deel representatief is voor het gehele presteren van de corporatie. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over het welbevinden van bewoners, de leefbaarheid van wijken en duurzaamheid.
- ✓ We focussen op de betekenis van het handelen in de leefwereld: hebben de prestaties het gewenste effect gesorteerd door de ogen van huurders en woningzoekenden.
- ✓ Daarnaast onderzoeken we de betekenis van het handelen op de samenwerking met de partners. Ervan uitgaande dat complexe problemen alleen samen met partners kunnen worden aangepakt, is samenwerking een cruciaal onderdeel van het handelen van een corporatie. Dus niet alleen de effecten in de leefwereld maar ook de effecten op de samenwerking zijn van belang voor het maatschappelijk presteren van een corporatie.
- ✓ Antwoord op de vraag hoe huurders en ketenpartners de visie van Mercatus en de ontwikkeling daarin beoordelen. De visie ‘Samen buurten’ ging over

de wens om als corporatie weer van waarde te worden in de samenleving en 'Wonen op zijn best' legt meer de nadruk op de samenwerking die nodig is om de gewenste effecten op belangrijke maatschappelijke thema's te bereiken.

Ad 2 Manier van visiteren

- ✓ Een manier van visiteren die meer ingaat op de effecten van prestaties dan op de prestaties zelf, de outcome in plaats van de output. En naast de meetbare prestaties ook op de niet-meetbare maar wel merkbare.
- ✓ De nadruk op de effecten van handelen betekent een verdieping van het perspectief 'Presteren naar opgaven en ambities'. Daarnaast blijven we aandacht besteden aan de andere drie perspectieven.
- ✓ Meer aandacht voor de kwalitatieve beoordeling naast de cijfermatige. Achter elk cijfer gaat een verhaal schuil en dat verhaal willen we blootleggen. Eén heel goede of heel slechte ervaring kan een grote invloed op een cijfer hebben; het verhaal legt veel meer bloot.
- ✓ We onderzoeken de effecten van het handelen van Mercatus zoveel mogelijk in dialoog tussen alle betrokken partijen (inclusief de corporatie zelf); we zoeken daarmee de diepte in het gesprek op en laten de leefwereld aan het woord.
- ✓ Een aanpak voor de visitatie die reproduceerbaar is voor andere corporaties en die kan inspireren bij de doorontwikkeling van de methodiek.

Ad 3 Beperking van de inspanning

- ✓ Minder tijd te besteden aan het verzamelen en lezen van de documenten.
- ✓ Meer diepgang in de gesprekken omdat niet de volle breedte in beschouwing wordt genomen.

Ad 4 Focus op groot, omvangrijk project

- ✓ We willen meer diepgang bereiken door focus op een concreet en omvangrijk project dat exemplarisch is voor het functioneren van Mercatus. Op deze manier ontstaat er ruimte om ook de minder meetbare aspecten te onderzoeken.
- ✓ Het project betreft de belangrijkste volkshuisvestelijke taken van de corporatie: betaalbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit van woningen, leefbaarheid, wijkontwikkeling, wonen en zorg en huurdersparticipatie.
- ✓ We concentreren ons op drie onderzoeksgebieden van het project:
 - de planvorming: op welke manier heeft Mercatus ervoor gezorgd dat er een plan tot stand is gekomen dat leidt tot de gewenste effecten, dat haalbaar is en uitvoerbaar. We onderzoeken de huurdersparticipatie, de invloed van partners op de ontwerpkeuzen en de ex- en interne besluitvorming, welk maatwerk is er geleverd en heeft dit geleid tot een plan dat de bedoeling van het project gaat realiseren;

- de samenwerking tijdens de uitvoering: op welke manier is Mercatus omgegaan met veranderende omstandigheden, voortschrijdend inzicht qua participatie en samenwerking;
 - de uiteindelijke resultaten van het project: heeft het project in de ogen van bewoners, partners en gemeente geleid tot de gewenste effecten;
- We belichten in elke fase de verschillende visitatieperspectieven: de gewenste effecten (PnO/A), het netwerk van belanghebbenden (PvB), vermogen (PnV) en governance (Gov).
- ✓ We waarborgen de representativiteit van het project door die op verschillende momenten te toetsen. Bij aanvang van de visitatie toetsen we de keuze van het project bij de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente. Tijdens de visitatie doen we dat door aan alle belanghebbenden de vraag voor te leggen of het handelen van Mercatus in dit project representatief is. Na afloop toetsen we bij belanghebbenden of de rapportage een voor de corporatie representatief beeld geeft.

Ad 5 Korte, beeldende rapportage

- ✓ Een aansprekende en leesbare rapportage in de vorm van een rapposter (een poster waarop de belangrijkste oordelen beeldend zijn weergegeven) en een beknopt rapport van 15 A4.
- ✓ We leggen een relatie tussen tellen en vertellen door de waardering uit te drukken in een cijfer met daaromheen woorden.

¹ Het maatwerk betreft zowel brede inbreng van bewoners op plannen als individueel maatwerk voor bewoners die dat nodig hadden.

2.3 De aanpak: activiteiten en werkwijze

De visitatie bestaat uit vier fasen:

1. Voorbereiden experiment
2. Verdiepen en verbreden
3. Rapporteren en delen
4. Evalueren experiment

Hierna beschrijven we de experimentele zaken binnen de verschillende fasen.

Fase 1 Voorbereiden experiment

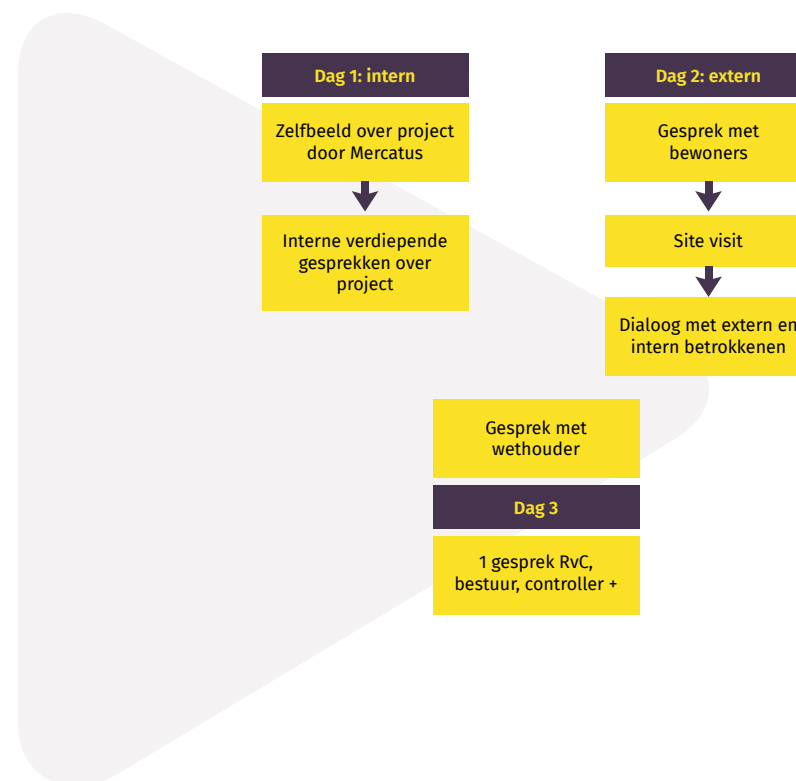
Tijdens deze fase hebben we het proces ontworpen dat leidt tot valide en herkenbare resultaten. Enerzijds om te voldoen aan de eisen die SVWN stelt aan het experiment en anderzijds om in het proces te waarborgen dat we een goed beeld van de corporatie krijgen. Het draagvlak voor het rapport hangt immers onder andere af van de kwaliteit van het proces.

- We hebben samen en in afstemming met SVWN een opzet voor het experiment gemaakt. SVWN heeft deze opzet goedgekeurd, waarmee het een valide visitatie is.
- We hebben in overleg de focus voor de visitatie bepaald. Bij deze keuze hebben de volgende overwegingen een rol gespeeld. Bij visiteren vanuit de bedoeling is het belangrijk om onderwerpen te selecteren die voldoende complexiteit kennen, meerdere partijen betreffen, qua vraagstelling voldoende divers zijn en voldoende exemplarisch zijn voor het handelen van de corporatie. Mercatus heeft de bedoelde effecten van haar handelen onder woorden gebracht in de visie 'Samen buurten' uit 2016 en in het daaropvolgende 'Visieverhaal Wonen op z'n best' uit 2021. In 'Samen buurten' benoemt ze drie pijlers: invloed geven, contacten verdiepen en toekomstbestendig zijn. In 'Wonen op z'n best' noemt ze drie thema's: duurzaamheid, vitale wijken en zelfstandig thuis. Om deze pijlers en thema's zo concreet mogelijk te kunnen bespreken, hebben we ervoor gekozen dit aan de hand van één project te doen, namelijk het meerjarige project Flats Urkerweg. Dit is een groot renovatieproject geweest waar zowel alle drie de pijlers en de thema's uit de achtereenvolgende visies hebben gespeeld, waarbij vele partijen een rol hebben gespeeld en waarvan op dit moment concrete resultaten zichtbaar zijn. De drie onderzoeksgebieden met de bijbehorende vragen staan beschreven in paragraaf 3.
- We hebben bij de RvC, de gemeente en de huurdersvertegenwoordiging getoetst of het project voldoende exemplarisch is voor het functioneren van Mercatus. In bijlage 3 zijn de bevindingen van de toets samengevat.

- De corporatie heeft de position paper geschreven waarin ze aangeeft wat haar bedoeling, visie en missie is, waar ze staat en waarom het project dat in de visitatie onder de loep wordt genomen, een goed voorbeeld is voor haar functioneren.
- We hebben in overleg de interne en externe gesprekspartners bepaald. Extern zijn het vooral samenwerkingspartners en bewoners.
- We hebben in overleg bepaald welke documenten en informatie relevant zijn voor de drie thema's. Hiermee is de hoeveelheid documenten zoveel als mogelijk beperkt.

Fase 2 Verdiepen en verbreden

Het doel van deze fase is om een goed beeld te krijgen van de maatschappelijke impact op de drie onderzoeksgebieden. Tijdens deze fase waren bijna alle activiteiten anders dan bij een gewone visitatie.



De onderzoeksgebieden zijn hierboven verkend. Omdat hierbij dezelfde mensen zijn betrokken en het om een omvangrijk project gaat, hebben we ervoor gekozen om op dag 1 het project met mensen van Mercatus te onderzoeken en op dag 2 samen met belanghebbenden en Mercatus. De leidende principes waren 'Ga op zoek naar het verhaal', 'Verdiep je in de praktijk', en 'Om te weten moet je meten'. Op de verschillende dagen hebben we de volgende activiteiten uitgevoerd.

Dag 1 Intern

- Vóór dag 1 had Mercatus een zelfbeeld over het project opgesteld.
- Op dag 1 hebben we met een aantal direct betrokken managers en medewerkers een gesprek gevoerd over: de kern van de opgave, de bedoeling/beoogde effecten van het project, de belangrijkste voorgenomen acties, het geleverde maatwerk, de belangrijkste resultaten getoetst aan de visie, de eigen tevredenheid en die van het netwerk (voor zover bekend) en de verbetermogelijkheden. Daarbij zijn alle drie de onderzoeksgebieden aan bod gekomen.

Dag 2 Extern

- Deze dag begon met een gesprek met 6 bewoners uit de flats. We hebben gesproken over hun betrokkenheid bij de planvorming, de ervaringen tijdens de uitvoering, en hun tevredenheid over de resultaten. Hierbij waren twee medewerkers van Mercatus aanwezig.
- Tijdens de middag hebben we met alle aanwezigen een bezoek aan de flats gebracht.
- We hebben een dialoog met extern en intern betrokkenen gehouden over: hun betrokkenheid bij de planvorming, de samenwerking tijdens de uitvoering en de tevredenheid over de resultaten. Onderwerp van gesprek waren de betekenis en de toegevoegde waarde van de prestaties in de leefwereld, of en op welke manier Mercatus de betrokkenen betreft en wat de verbetermogelijkheden zijn.
- Aanvullend hebben we gesproken met de wethouder van Emmeloord over de samenwerking met en invloed van de gemeente op het project.

Dag 3 ging over de besturing en de externe legitimatie. Hier waren de leidende principes 'toets het toetsend vermogen' en 'zie toe op de bedoeling en niet puur op de systeemwereld'.

- We zijn in gesprek geweest met twee leden van de huidige RvC, twee personen die ten tijde van de planvorming voorzitter en lid van de RvC waren, de bestuurder, de controller, de manager Financiën en de projectleider. We hebben de eerste indrukken over de drie onderzoeksgebieden gedeeld en de manier besproken waarop de inzet van het vermogen, de besturing en het toezicht hebben bijgedragen aan het realiseren van de bedoeling van Mercatus.

Fase 3 Rapporteren en delen

In deze fase heeft de visitatiecommissie de rapportage opgesteld: een beknopte weergave van onze bevindingen in de vorm van een poster en een rapport. Per onderzoeksgebied hebben we de oordelen van de belanghebbenden, Mercatus zelf en de visitatiecommissie weergegeven.

Fase 4 Evalueren experiment

In deze fase hebben de bestuurder en projectleider van Mercatus, de visitatiecommissie en de experimentbegeleider van SVWN het experiment geëvalueerd. Het uitgangspunt daarbij was de experimentopzet uit de voorbereidingsfase, waarbij ook de vraag aan de orde is gekomen of de bedoeling van visitatie door de werkwijze en vorm beter tot zijn recht is gekomen. We hebben ook extern getoetst of de beschrijving van Mercatus in dit rapport voldoende exemplarisch is voor de werkwijze van de corporatie op andere gebieden dan dit ene project. Hiervoor hebben we de reacties van vier belanghebbenden op het rapport opgehaald. Over de representativiteitsvraag hebben we ook tijdens de visitatiedialogen en -gesprekken de meningen van belanghebbenden opgehaald. Een verslag hiervan staat in bijlage 3.

▶ 3 Check op representativiteit

In het experiment hebben we niet de prestaties van Mercatus over de volle breedte beschouwd, maar hebben we een selectie gemaakt en ons gericht op het project Flats Urkerweg. Dit is een project dat omvangrijk is en de belangrijkste volkshuisvestelijke taken van de corporatie betreft: betaalbaarheid, duurzaamheid, kwaliteit van woningen, leefbaarheid, wijkontwikkeling, wonen en zorg en huurdersparticipatie.

Het experimentvoorstel bevat de volgende activiteiten om te toetsen of deze thema's representatief zijn voor het handelen van Mercatus.

1. Bij aanvang van de visitatie de keuze van het project bij de RvC, de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente toetsen.
2. Na elke dag een klein aantal vragen over de aanpak en de representativiteit van het besproken thema stellen.
3. Aan het eind van de visitatie het rapport toetsen bij een aantal belanghebbenden (geeft het rapport door de beperking tot drie thema's voldoende inzicht in de prestaties van de corporatie).

Bij de **aanvang** en de selectie van het project heeft Mercatus en de visitatiecommissie gekeken of het project voldoende omvangrijk en divers was. Het antwoord op die vraag was positief. Vervolgens hebben we het project getoetst bij de RvC van Mercatus. Die gaf aan dat het project qua manier van werken representatief was maar qua omvang minder. Voor Mercatus had dit project een ongebruikelijk grote omvang. Daarna is de toets ook bij de gemeenten en de huurdersorganisatie gedaan. Bij de RvC heeft de visitatiecommissie de vraag aan de orde gesteld en bij de gemeente en de huurdersorganisatie is de keuze getoetst door Mercatus. De reacties waren positief, het project werd gezien als representatief voor het presteren van Mercatus. Alle partijen zijn akkoord gegaan met het project als scope voor de visitatie.

We hebben op de representativiteit getoetst bij de **deelnemers** aan de interne en de externe dialoog. Zij gaven aan dat dit project van Mercatus en haar prestaties binnen dit project kenmerkend zijn voor hoe Mercatus handelt. Zowel in de manier waarop zee dingen aanpakt, hoe ze contact aangaat en welke keuzes ze inhoudelijk maakt.

Aan het **eind** van de visitatie is het conceptrapport voorgelegd aan een aantal belanghebbenden die verder niet bij de visitatie betrokken zijn geweest. We hebben hun gevraagd of ze Mercatus en haar prestaties herkennen in het rapport of dat ze essentiële elementen missen.

Alle tegenlezers gaven aan dat ze de visie, passie en de uitgangspunten van Mercatus herkennen en die ook terugzien in de manier waarop ze het project hebben vormgegeven. Ook de worsteling met het betrekken en betrokken houden van bewoners en de aandacht die nodig is voor de sociale aspecten herkennen ze. Eén persoon herkent de aanpak vooral bij de manier waarop Mercatus projecten uitvoert en vraagt zich af dit ook zo zichtbaar is bij haar reguliere werk. Een ander vraagt zich af of de vraag naar de bedoeling in de loop van het proces voldoende aandacht heeft gekregen en of Mercatus de bedoeling weet vast te houden als het straks om grote nieuwbouwprojecten gaat.

De volgende aspecten worden door één of meerdere tegenlezers gemist:

- een beeld van de huidige en toekomstige woonopgave en de mate waarin Mercatus daar invulling aan geeft en of de organisatie daar richting toekomstige vraag klaar voor is;
- de invulling die Mercatus geeft aan de behoefte om langer (zelfstandig) thuis wonen te realiseren;
- lessen voor de toekomst: met name over de manier waarop de sociale cohesie kan worden gestimuleerd;
- de manier waarop Mercatus intern met elkaar zoekt naar de goede invulling van visie en ambities.

Eén tegenlezer gaf nog aan dat we in dit experiment, waarin het gaat om de effecten in de leefwereld van de bewoners, we de bewoners meer centraal hadden mogen stellen. Dat het nu toch meer over de samenwerking met de partners ging. Omdat de effecten pas na verloop van tijd zichtbaar worden, zou het goed zijn om dit onderzoek over een aantal jaar te herhalen om ze dan goed te kunnen vaststellen.

► 4 Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	6 huurders uit de flats*	nvt	huurder		Ton Beurmanjer	Bestuurder
	Annie den Uijl	Stichting Huurdersbelang Mercatus	Voorzitter		Anne Leijenaar	RvC, voorzitter
	Annelies Roebers (ook **)	Stichting Huurdersbelang Mercatus	Secretaris		Enny van der Wiel	RvC, lid
	Pepijn Harleman	Talen	Manager bedrijfsbureau		Gerrit-Willem Kamp	RvC, voormalig voorzitter
	Marian Uitdewilligen	Gemeente Noordoostpolder	Wethouder		Rixt Heegsma	RvC, voormalig voorzitter en lid
	Rocco van de Kar	Gemeente Noordoostpolder	Projectleider Ruimte		Jellie de Jong	Medewerker bedrijfssecretariaat
	Ingrid Vriend	Gemeente Noordoostpolder, Integraal gebiedsgericht werken	Gebiedsregisseur		Engelbert Nikkels	Manager Financiën, ICT en Ondersteuning
	Mark van der Graaf	Talen	Algemeen directeur		Durk Grouwstra	Projectleider
	Rob Withaar	Talen	Commercieel directeur		Janneke de Bruin	Wijkconsulent
	Chiel Boonstra	Trecodome	Zelfstandig adviseur		Niels Sonneveld	Sociaal begeleider bewoners
	Hr. Greidanus	Coop	Supermarkteigenaar		Michel Rook	Wijkopzichter
	Dennis Eikenaar**	Gemeente Noordoostpolder	Directeur		Jan Zuidema	Wijkconsulent
	Albert Hilvers**	Zorggroep Oude en Nieuwe Land	Bestuurder		Selena van Leeuwen	Bestuurssecretaris
	Noek Pouw**	OFW	Bestuurder		Willem van der Zee	Controller

* de huurders zijn op hun verzoek niet met name genoemd in het rapport

** tegenlezers

▶ 5 Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten. Een project zo omvangrijk als de flats aan de Urkerweg, heeft echter ook een omvangrijke documentatie. Daarmee is het toch nog een hele verzameling geworden.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals de twee strategische visies, statuten en reglementen, convenanten, woonvisie, documenten over vastgoedsturing, wensportefeuille, jaarplannen, jaarverslagen, prestatieafspraken, kwartaalrapportages, managementletters, Aedes-benchmark, investeringsstatuut, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties, verslagen AC.

Daarnaast heel veel documenten over het renovatieproject: de ambities, voortgangsrapportages, overleggen met partners, evaluaties en documenten voor investeringsbeslissingen. Ook documenten waarin de ontwikkeling en besluitvorming over de inzet van waterstof te volgen is.

▶ 6 Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.



