

# Maatschappelijke visitatie Mitros

Over de periode 2010 t/m 2013

Opdrachtgever: Mitros

Rotterdam, 30 december 2014





# Maatschappelijke visitatie

Over de periode 2010 t/m 2013

Opdrachtgever: Mitros

Jan Prins  
Rob Out  
Gerard Agterberg of Achterberg  
Sandra Groot

Rotterdam, 30 december 2014

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Scorekaart	12
Samenvatting	13
Profiel	13
Beoordeling	16
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
1.1 Inleiding	19
1.2 Opgaven	19
1.3 Prestaties in het licht van de opgaven	22
1.4 Ambities	26
2 Presteren volgens belanghebbenden	29
2.1 Inleiding	30
2.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	30
2.3 Beoordeling	30
3 Presteren naar Vermogen	36
3.1 Inleiding	37
3.2 Financiële continuïteit	37
3.3 Doelmatigheid	41
3.4 Vermogensinzet	42
3.5 Prestaties en beoordeling	43
4 Presteren ten aanzien van Governance	44
4.1 Inleiding	45
4.2 Besturing	45
4.3 Intern toezicht	49
4.4 Externe Legitimering en verantwoording	53
4.5 Prestaties en beoordeling	55
Bijlagen	56
Bijlage 1: Bronnenlijst	57
Bijlage 2: Geïnterviewde personen	58
Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven	59
Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	66
Bijlage 5: CV's van de visitatoren	68
Position Paper Directie	71
Gezamenlijke reactie RvC en directie Mitros	75



# Voorwoord

## *Het visitiestelsel*

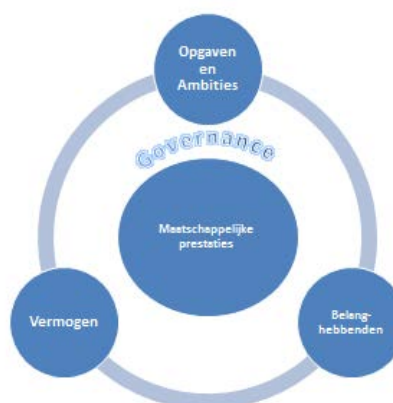
Visitatie is een instrument voor het geven van horizontale verantwoording van de corporatie aan haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. Voor Mitros is dit de periode 2010 t/m 2013. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar opgaven en ambities;
- De normen van de belanghebbenden;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie;
- De governance.



De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een integrale beoordelingstabel. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. In de recensie worden verbeterpunten opgenomen, waarbij het nadrukkelijk gaat om het wat en niet het hoe.

Aan het begin van het visitatieproces stelt de bestuurder een position paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren.

Aan het einde van het visitatieproces formuleert de corporatie conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

### Maatschappelijke visitatie Corporatie– de aanpak van Ecorys

Mitros heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode juni tot en met november 2014. De visitatie beschouwt de periode 2010 tot en met 2013. Daar waar dit relevant is, wordt op onderdelen een doorkijk geboden op de jaren volgend op 2013.

Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Jan Prins, Rob Out, Gerard Agterberg of Achterberg. In het begin van het visitatietraject maakte Sandra Groot deel uit van de visitatiecommissie. Wegens persoonlijke omstandigheden heeft zij de visitatie niet verder kunnen uitvoeren. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	juni	juli	augustus	september	oktober	november
Deskresearch						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
Eindrapport						

### De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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



Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

Cijfer	Benaming
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

#### *Leeswijzer*

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten);
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van Mitros.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport:

1. Betrokken personen (intern en extern);
2. Bronnenlijst;
3. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities;
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren.

#### *Tot slot*

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.



# Beoordeling maatschappelijke prestaties

## Recensie

### Position paper

Mitros heeft in de achterliggende jaren onder invloed van exogene en endogene factoren een grote dynamiek doorgemaakt die zowel de organisatie als haar activiteiten hebben geraakt. Het position paper dat Mitros in het kader van de visitatie heeft opgesteld getuigt daar van. Zo schetst Mitros het samenvallen van een verslechterende financiële situatie van huurders met de verminderde financiële mogelijkheden van de corporatie en de noodzaak tot het doorvoeren van huurverhogingen ten gevolge van de verhuurdersheffing.

Mitros heeft in de achterliggende jaren een belangrijke transitie ingezet c.q. doorgevoerd. Daar waar voor 2010 de blik ook buiten Utrecht en Nieuwegein was gericht, kiest Mitros nadrukkelijk voor deze twee steden. Niet alleen is de territoriale maar ook de inhoudelijke focus herijkt; het aantal doelen waarop de organisatie zich richt is beperkter dan voorheen. De focus ligt op de kwaliteit van het woningbezit en de kwaliteit van dienstverlening waar nog slagen te maken zijn.

Het position paper zet de focus van Mitros helder uiteen. Aan de hand van een nieuw ondernemingsplan en onder leiding van een nieuwe directie is al veel werk verricht en zal ook in de komende tijd veel werk verricht worden. De grootste uitdaging is om binnen de verslechterde financiële omstandigheden te zorgen voor goede en betaalbare woningen in prettige buurten, uitstekende dienstverlening en in goede samenwerking met huurders en maatschappelijke partners.

### Corporatie die handelt naar de tijdsgeest

In het doen en denken van Mitros klinkt de tijdsgeest helder door. In die zin is sprake van een corporatie die gevoelig is voor veranderende opgaven en die vol overgave haar middelen en energie daarvoor inzet. Dit geldt zowel voor het Mitros van vóór als van na de transitie. Het zou te makkelijk zijn om de redenen die aanleiding waren voor de transitie te zien als over-ambitie of iets van die strekking. Evenmin is het terugtrekken binnen de grenzen van het werkgebied en een focus op goede en betaalbare woning voor de primaire doelgroep een teken van gebrek aan ambitie. De visitatiecommissie spreekt haar waardering uit voor de mate waarin Mitros zich richt op de noden van de tijd. Het feit dat zij daar mede toe gedwongen wordt door ontwikkelingen in haar context doet daar niets aan af.

### Ambities in lijn met opgave

Mitros heeft prestatieafspraken gemaakt met Utrecht en Nieuwegein, de gemeenten in het werkgebied. Voor Utrecht zijn afspraken die gezamenlijk met de andere Utrechtse corporaties gemaakt zijn concreet uitgewerkt zijn in dynamische bilaterale afspraken voor het aandeel waar Mitros voor staat. In Nieuwegein is dit niet het geval, wat het zicht op de opgave en prestaties van Mitros enigszins belemmert. Mitros sluit met haar (jaar)plannen goed aan op de prestatieafspraken met genoemde gemeenten. De prestatie ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt met een 8 gehonoreerd; het al dan niet tijdelijk huisvesten van diverse bijzondere doelgroepen verdient waardering. Het aspect van de woningkwaliteit verdient enige toelichting. Het feit dat de woningportefeuille van Mitros het voormalige bezit van het gemeentelijk woningbedrijf omvat verklaart dat er nog een opgave ligt als het gaat om de kwaliteit. In de visitatieperiode is in een aanzienlijk aantal woningen geïnvesteerd. Mitros benoemt de noodzaak tot het verder investeren in

de kwalitatief mindere delen van haar portefeuille en er zijn concrete investeringsbeslissingen genomen die ook de komende jaren de aanpak van woningen tot gevolg zullen hebben. Door de beperking in investeringsruimte is het nieuwbouwprogramma van Mitros ten opzichte van eerdere voornemens gering. Een aantal grote projecten is vertraagd als gevolg van de beperkte beschikbaarheid van financiële middelen. De visitatiecommissie meent dat hierin (helaas) de realiteit van het huidige tijdvak in doorklinkt.

Mitros erkent dat de kwaliteit van het woningbeheer c.q. de dienstverlening beter kan. In het verlengde van het feit dat klanttevredenheid onderdeel is van de prestatieafspraken levert Mitros inspanningen op dit punt door het oprichten van een klantenpanel in Nieuwegein en het verbeteren van klachtenafhandeling. Een recent uitgevoerde nulmeting door KWH biedt handvatten voor verdere verbetering van de klanttevredenheid.

### **Ruim voldoende presteren volgens belanghebbenden**

Belanghebbenden hebben enerzijds begrip voor de beperkte (financiële) mogelijkheden die Mitros ter beschikking staan. Naast begrip klinkt echter ook kritiek door. Zo is het vanuit gemeentelijk perspectief de vraag in hoeverre Mitros nog de partner in de nieuwbouw van sociale huurwoningen kan zijn waar de gemeente behoefte aan heeft. Het is voor diverse belanghebbenden niet altijd duidelijk wat er met de inbreng die zij leveren in beleidsvormingsprocessen gebeurt. Dit terwijl er wel een behoefte bestaat om mee te denken en samen te werken. Er klinkt in de gesprekken met belanghebbenden een relatief breed vertrouwen in de huidige directie door.

### **Presteren naar vermogen**

De (cijfermatige) beoordeling van Mitros op het terrein van 'vermogen' wordt mede bepaald door het feit dat Mitros eind 2013 onder verscherpt toezicht is geplaatst. Dit maakt dat de feitelijke prestaties op dit terrein deels als onvoldoende moeten worden beoordeeld. Dit laat onverlet dat waardering is voor de wijze waarop de directie en de Raad van Commissarissen zijn omgegaan met de financiële problematiek en deze met een adequaat herstelplan hebben aangepakt. De maatschappelijke visitatie kijkt in hoofdzaak terug in de tijd. Het resultaat van de ingrepen op financieel terrein moeten hun vruchten in hoofdzaak nog gaan afwerpen. Zo geldt dat de organisatieverandering als zodanig vraagt om investeringen. De visitatiecommissie meent dat een positieve lijn is ingezet die zich bij een volgende visitatie zal kunnen manifesteren.

### **Governance op orde**

Op het onderdeel Governance onderscheidt Mitros zich binnen de maatschappelijke visitatie in positieve zin. Mitros voldoet geheel aan de governance code. Het interne toezicht functioneert goed en de Raad van Commissarissen heeft zich daadkrachtig getoond. De visitatiecommissie heeft waardering voor de wijze waarop het nieuwe bestuur, in samenwerking met de Raad van Commissarissen, optreedt. Dit inzicht wordt door belanghebbenden in belangrijke mate gedeeld. De visitatiecommissie plaatst een kritische noot bij de accuratesse en voortvarendheid waarmee Mitros signalen vanuit de externe toezichthouders heeft opgepakt. De indruk bestaat dat de huidige directie en de interne toezichthouders hier 'sterker bovenop zitten'.

### **Conclusie: overall voldoende met kansen voor verbetering**

Concluderend geldt dat Mitros in het perspectief van de ontwikkelingen die zij heeft doorgemaakt naar behoren presteert. Verbetering op de verschillende prestatievelden is mogelijk; de indruk bestaat dat de koers om deze kansen te verzilveren is ingezet. De visitatiecommissie onderschrijft het streven van Mitros zelf om, na een periode waarin de organisatie zelf om veel aandacht vroeg,

nog nadrukkelijker de interactie en samenwerking met gemeenten, huurders en overige belanghebbenden aan te gaan.

### Terugblik vorige visitatie

In oktober 2010 is de vorige maatschappelijke visitatie van Mitros opgeleverd. Deze visitatie, waarin is teruggeblikt over de periode 2006 tot en met 2009, is uitgevoerd conform methodiek 3.0. Binnen deze methodiek was de normering anders. Dat maakt een vergelijking tussen de resultaten van de voorgaande visitatie en de huidige visitatie lastig, omdat de cijfers niet één op één zijn te vergelijken.

**Tabel 1. Terugblik vorige maatschappelijke visitatie**

Referentiekader	3.0	5.0	Interpretatie
Ambities	7,1	7,0	Presteren naar Ambities is in methodiek 5.0 een integraal onderdeel van Presteren naar Opgaven onder de titel 'ambities in relatie tot de opgaven'. Op dit onderdeel scoort Mitros met een 7,0 ruim voldoende.
Opgaven	6,9	6,9	In methodiek 5.0 is Presteren naar Opgaven opgebouwd uit 'ambities in relatie tot de opgaven', die hierboven is toegelicht, en 'prestaties in het licht van de opgaven'. Mitros scoort met een 6,9 ruim voldoende en even hoog als bij de vorige maatschappelijke visitatie.
Belanghebbenden	7,3	6,3	De waardering van de belanghebbenden is licht gedaald ten opzichte van de vorige visitatie.
Vermogen	7,8	5,8	De norm voor Presteren naar Vermogen is verlaagd naar een 6,0. Mitros scoort met een 5,8 iets onder het ijkpunt voor een voldoende.
Governance	7,8	7,2	Mitros scoort met een 7,2 ruim voldoende. Bovendien is de beoordeling relatief gezien hoger dan bij de vorige maatschappelijke visitatie.
<b>Totaal</b>	<b>7,1</b>	<b>-</b>	<b>In methodiek 5.0 wordt geen integraal gemiddelde beoordeling meer gegeven.</b>

Een vergelijk tussen de vorige en de huidige visitatie is niet eenvoudig te maken. Zuiver cijfermatig springt het presteren naar vermogen er met een kleine onvoldoende uit, wat gelet op de wijze waarop de visitatiecommissie op basis van de visitatiemethodiek met de feiten moet omgaan, geen verbazing mag wekken. De overige cijfers bieden naar de mening van de visitatiecommissie, gelet op de verandering in de visitatiemethodiek reden voor trots over reeds behaalde resultaten.

### Verbeterpunten

De visitatiecommissie is van mening dat Mitros in belangrijke mate doet wat ze moet doen en dat Mitros de dingen op een juiste manier doet. Dit laat onverlet dat er altijd mogelijkheden zijn voor verbetering. De volgende punten worden genoemd:

- Mitros heeft regelmatig contact vanuit diverse lagen met de belanghebbenden. Dit is in het onderdeel governance ook goed beoordeeld door de visitatiecommissie. Toch biedt het oordeel van de belanghebbenden over de communicatie en invloed ruimte voor verbetering. Blijf werken aan (eenduidige) communicatie met de belanghebbenden, met name de huurders en gemeenten. Datzelfde geldt voor betrekken van belanghebbenden bij de koers van Mitros, open staan voor innovatieve oplossingen van de belanghebbenden en de terugkoppeling wat daarmee is gedaan.
- De verbetering van de bestaande voorraad, een aspect dat tot de speerpunten van het meest recente ondernemingsplan behoort;

- Het verder verbeteren van de efficiency in de bedrijfsvoering. Mitros heeft hier reeds een start mee gemaakt en is voornemens de activiteiten te intensiveren;
- De monitoring van het realiseren van de prestatieafspraken, SMART en specifiek gemaakt voor Mitros.

## Scorekaart

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Eindcijfer per perspectief
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,6	8,0	6,8	6,0	7,0	nvt	6,9	75%	6,9
Ambities in het licht van de opgaven	7,0							25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	5,9	6,6	6,5	6,0	6,7	nvt	6,3	50%	6,3
Relatie en communicatie	6,5							25%	
Invloed op beleid	6,0							25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	5,0							30%	5,8
Doelmatigheid	5,0							30%	
Vermogensinzet	7,0							40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan					7,0	6,3	33%	7,2
	Check					7,0			
	Act					5,0			
Intern toezicht	Functioneren Raad					7,0	7,3	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Governancecode					8,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			

## Samenvatting

### Profiel

#### Algemeen

Mitros bezit ruim 30.000 ongewogen verhuureenheden. Dit aantal is opgebouwd uit 27.561 huurwoningen en 1.106 onzelfstandige wooneenheden. Daarnaast bezit de corporatie 1.152 garages, circa 20.000 vierkante meter aan winkels/bedrijfsruimten en bijna 34.000 vierkante meter aan overig bezit. Mitros wordt door het CFV geclassificeerd als een 'grote herstructureringscorporatie'. Deze opgave wordt ook bevestigd wanneer we naar de ouderdom van het bezit kijken: circa 85% is gerealiseerd voor 1990 en circa 65% voor 1980. Mitros is actief in de provincie Utrecht in de gemeenten Bunnik, Nieuwegein, Soest, Utrecht en Zeist.

#### Bezit

Mitros bezit in vergelijking tot het Nederlands gemiddelde relatief weinig eengezinswoningen. Aangezien zij hoofdzakelijk in verstedelijkt gebied aanwezig is, is dit niet geheel verwonderlijk. In vergelijking met de referentiegroep (33,7%) zijn deze cijfers overigens redelijk vergelijkbaar. Met name het aandeel meergezinsetagebouw zonder lift t/m vier lagen en hoogbouw ligt hoger dan gemiddeld, ook ten opzichte van de referentiegroep (28,8%, respectievelijk 13,6%). Het aantal onzelfstandige overige wooneenheden blijft achter op het landelijk gemiddelde, en sterk achter ten opzichte van de referentiegroep (10,5%). Mitros lijkt dus een vrij uitgesproken profiel te hebben ten opzichte van de corporaties om haar heen.

**Tabel 1. Woningbezit Corporatie**

Type woningen	Corporatie	Corporaties referentieregio (Rg17)	Landelijk
Eengezinswoningen	34,3%	33,7%	42,4%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	33,1%	28,8%	26,2%
Meergezinsetagebouw met lift	12,5%	13,5%	14,1%
Hoogbouw	16,2%	13,6%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	3,9%	10,5%	5,8%
Totaal	100,0%	100%	100,0%

Bron: CiP (2013), Corporatie, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De woonegelegenheden van Mitros hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 456 per maand. Dit is 63% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt de huurprijs van de woonegelegenheden van Mitros hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 448 en € 447). Het percentage van de maximaal toegestane huur ligt daarentegen lager dan die van de referentiegroep (70%) en het landelijk gemiddelde (67,2%). Wat betreft het gemiddeld puntenaantal is te zien dat de gemiddelde woning van Mitros meer punten krijgt (148) dan een gemiddelde woning in de referentiegroep (134) en het landelijk gemiddelde (140). Op basis van de maximaal toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van Mitros een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 23,5% en 59,2%. Mitros heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en de gemiddelde landelijke corporatie een iets hoger aandeel goedkope en iets lager aandeel betaalbare woningen, zo komt uit de CFV-cijfers naar voren. Met 17,2% heeft de corporatie wel meer dure huurwoningen dan corporaties uit de referentiegroepen. Van dit percentage valt 13,7% onder de huurtoeslaggrens en 3,5% boven deze grens.

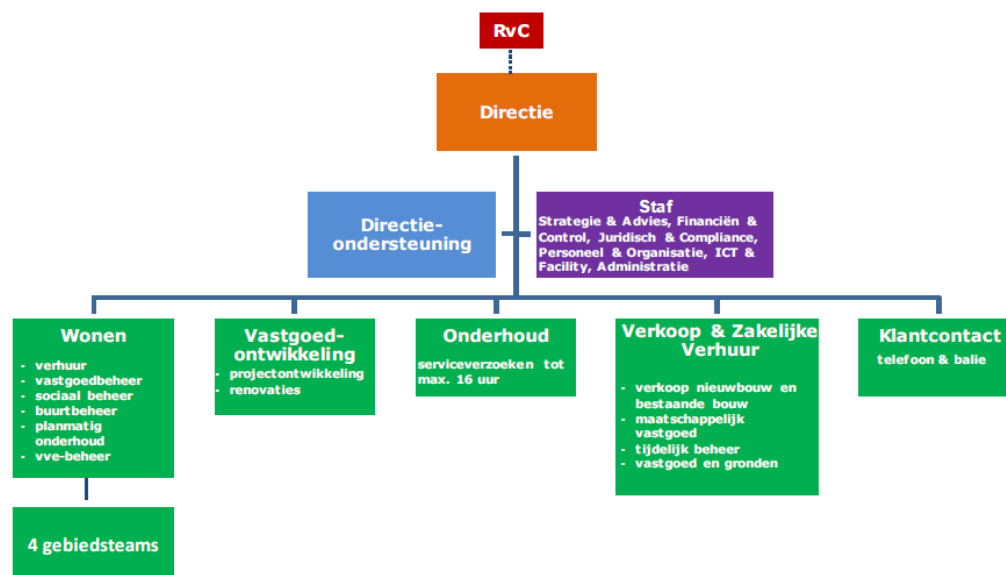
### Organisatiestructuur

Mitros is in 1998 ontstaan uit een fusie tussen twee Utrechtse corporaties en één Nieuwegeinse. Destijds zijn K77, het Woningbedrijf Utrecht en Woningbouwvereniging Nieuwegein gefuseerd onder de naam Mitros: de grootste woningcorporatie Mitros heeft 361 medewerkers in dienst, verdeeld over twee kantoren: Nieuwegein en Utrecht. In de regio Utrecht.

Mitros heeft een driehoofdige directie die bestaat uit een directievoorzitter, een directeur financiën en een directeur wonen. De RvC bestaat uit (maximaal) zeven leden. Twee commissarissen zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisaties en één op voordracht van de ondernemingsraad. De RvC werkt met drie auditcommissies (Financiën, Wonen en Remuneratie) die de besluitvorming van de RvC op specifieke terreinen voorbereiden en de organisatie met deskundigheid ter zijde staan.

De honorering van nieuwe leden van de RvC vindt plaats conform de WNT (Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector) plus de per 1 januari 2014 geldende WNT-staffel en bedraagt € 10.170 bruto per jaar. Voor zittende leden is er een overgangsregeling op grond waarvan zij nog maximaal vier jaar vallen onder de door de VTW per 1 juli 2010 vastgestelde Honoreringscode Commissarissen. Voor de huidige voorzitter, die nog onder de overgangsregeling valt, is als gevolg van bijzondere taken en verantwoordelijkheden conform de Honoreringscode een opslag vastgesteld van 40% ten opzichte van de honorering van een lid van de Raad van Commissarissen.

Figuur 1.1 Organogram Corporatie



Bron: Jaarverslag Mitros 2013.



### *Verbindingen*

- Mitros Holding BV te Utrecht (100%);
- Mitros Duurzame Warmte BV (100%);
- WOM Noordwest Beheer BV te Utrecht (50%);
- WOM Noordwest CV te Utrecht (50%);
- Ontwikkelingscombinatie Kanaleneiland VOF te Rosmalen (33 1/3%);
- Stadsherstel Midden Nederland NV te Amersfoort (50%);
- Utrechtse Maatschappij tot Stadsherstel NV te Utrecht (0,01%);
- WijkOntwikkelingsMaatschappij Lombok BV te Utrecht (0,97);
- Woningnet NV te Weesp (6,03%);
- CV De Witte Vrouwe te Utrecht (7,14%);
- BV Woonwagenexploitatie te Utrecht (49%);
- Kanaleneiland Beheer BV te Utrecht (25%);
- Grondexploitatie Maatschappij Kanaleneiland CV te Utrecht (24,75%).

De verbindingen en de actuele stand van zaken met betrekking tot deze verbindingen staan in het jaarverslag weergegeven.

## Beoordeling

Mitros krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

Tabel 2. Beoordelingen

Perspectief	Prestatie	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	Ruim voldoende	6,9
Presteren volgens Belanghebbenden	Ruim voldoende	6,3
Presteren naar Vermogen	Ruim voldoende	5,8
Presteren ten aanzien van Governance	Ruim voldoende	7,2

### Presteren naar Opgaven en Ambities

**6,9** Mitros heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten in haar werkgebied. Voor zowel Utrecht als Nieuwegein zijn dit afspraken tussen de gemeente en verschillende in de gemeente werkzame corporaties. Voor de meest recente prestatieafspraken met Utrecht zijn ook dynamische bilaterale afspraken gemaakt die de opgave voor de woningcorporaties vertaalt naar de opgave voor Mitros specifiek. Voor Nieuwegein is dit niet het geval, waardoor niet altijd even goed te herleiden is wat de opgave voor Mitros is. Mitros heeft een overkoepelend ondernemingsplan opgesteld, waarin de ambities van de corporatie zijn weergegeven. Voor zowel Utrecht als Nieuwegein zijn jaarplannen geformuleerd die over het algemeen aansluiten op de prestatieafspraken die met de gemeentes zijn gemaakt.

De visitatiecommissie stelt vast dat Mitros prestaties heeft geleverd ten aanzien van doorstroming op de woningmarkt. Ook heeft de corporatie haar afspraken met de gemeente over het op peil houden van het aantal sociale huurwoningen behaald. Voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen levert Mitros goede prestaties. Er worden voldoende woningen toegewezen aan de daarop aangewezen (bijzondere) doelgroepen, waaronder starters en studenten.

Gedurende de afgelopen vier jaar heeft Mitros zich ontwikkeld van een op expansie gerichte corporatie naar een corporatie met een focus op Nieuwegein en Utrecht en de kwaliteit van de voorraad binnen deze gemeenten. Er zijn veel stappen gezet binnen het thema energie en duurzaamheid, Mitros heeft veel van haar woningen voorzien van het politiekeurmerk veilig wonen. Ook intern is een traject ingezet om de dienstverlening te optimaliseren. Hiervoor is Mitros gebruik gaan maken van het KWH label.

Voor wat betreft de investeringen in vastgoed is zichtbaar dat Mitros om financiële redenen prioriteiten heeft moeten stellen. Een aantal van de opgaven op dit terrein heeft Mitros niet gehaald zoals was voorzien. Desondanks zijn er ongeveer 2.000 woningen gerenoveerd en heeft Mitros een omvangrijke portefeuille aan maatschappelijk vastgoed opgebouwd.

Op het thema van de kwaliteit van wijken en buurten richt Mitros zich op veiligheid en overlast. In de 'krachtwijken' zijn extra inspanningen verricht ten opzichte van de andere wijken.

### Presteren volgens Belanghebbenden

**6,3**

De belanghebbenden van Mitros zien dat er kwaliteit geleverd wordt. Dit geldt voor onderhoud, maar ook voor opgeleverde projecten. Gesignaleerd wordt dat door de beperkte financiële mogelijkheden van Mitros de hoeveelheid en betaalbaarheid van woningen onder druk komt te staan, en dat de voorziene investeringen in de bestaande voorraad niet altijd kunnen worden uitgevoerd. Een enkele belanghebbende ziet Mitros als het gaat om nieuwbouwprojecten voor de komende jaren niet meer als een partner.

De belanghebbenden herkennen dat Mitros op diverse terreinen een organisatie in verandering is. Men ziet dat ook de bedrijfscultuur wordt afgestemd op de huidige tijd. Er is waardering voor de ingezette lijn, waarbij wordt aangegeven dat Mitros er nog niet is. Het is voor de belanghebbenden niet altijd transparant wat er met hun input voor de beleidsvorming is gebeurd.

Ondanks deze boodschap denkt Mitros wel mee in oplossingen en wordt met de nieuwe organisatie een open Mitros herkend. De gegeven cijfers zijn overwegend voldoende. De kritische kanttekeningen van de belanghebbenden geven vooral de wens aan om samen opgaven beet te pakken.

### Presteren naar Vermogen

**5,8**

De financiële mogelijkheden van Mitros zijn onder invloed van endogene en exogene factoren beperkter dan voorheen. Na eerdere kanttekeningen gemaakt te hebben, is Mitros in 2013 onder verscherpt toezicht geplaatst door het CFV.

De organisatieverandering vraagt om investeringen. Mede hierdoor zijn de bedrijfslasten hoger dan de referentiegroep. Deze aspecten hebben er toe geleid dat de visitatiecommissie onderdelen van Presteren naar Vermogen als onvoldoende heeft moeten beoordelen. Wel is een positieve lijn zichtbaar. De vermogensinzet wordt als ruim voldoende beoordeeld.

### Presteren ten aanzien van Governance

**7,2**

Op het onderdeel Governance onderscheidt Mitros zich binnen de maatschappelijke visitatie in positieve zin. Mitros voldoet geheel aan de governance code. Het interne toezicht functioneert goed en de Raad van Commissarissen heeft zich daadkrachtig getoond. Binnen de plan – do – check – act cyclus heeft de visitatiecommissie het onderdeel 'act' als onvoldoende aangemerkt. Herhaaldelijke kanttekeningen van externe toezichthouders hadden eerder weggenomen kunnen worden. Het aanbrengen van focus en de organisatieverandering werpen vruchten af. De visitatiecommissie signaleert dat met de nieuwe directie een positieve lijn is ingezet. Diverse belanghebbenden onderschrijven dit.

# 1 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 1.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van Mitros wordt beoordeeld, is naar de eigen Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passen bij de externe opgaven. Eerst wordt ingegaan op het externe en interne beleidskader en de wijze waarop de opgaven en ambities formeel zijn vastgelegd. Vervolgens wordt duiding gegeven aan de maatschappelijke prestaties die de corporatie heeft geleverd gedurende de visitatieperiode. Als laatste vindt de beoordeling plaats, waarbij enerzijds de prestaties worden gerelateerd aan de opgaven per prestatieveld en anderzijds een oordeel wordt gegeven in hoeverre de eigen ambities passen bij de externe opgaven.

## 1.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is met name aandacht voor de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de (gemeentelijke) overheden, waarin Mitros, al dan niet samen met collega corporaties een rol speelt.

### Utrecht

Voor de periode waarop de maatschappelijke visitatie betrekking heeft (2010 t/m 2013), zijn de volgende prestatieafspraken relevant:

- Samen voor de stad, prestatieafspraken 2007 – 2010 tussen de gemeente Utrecht en de woningcorporaties;
- Bouwen aan de stad, Utrechtse samenwerkingsafspraken gemeente en woningcorporaties 2011-2015;
- Bilaterale afspraken Mitros en gemeente Utrecht, 2011 – 2015.

De gemeente Utrecht heeft samenwerkingsafspraken met de Utrechtse woningcorporaties gemaakt. Het gaat om afspraken met Mitros, Portaal, Bo-Ex, SSH en GroenrandWonen. De prestatieafspraken met de Utrechtse woningcorporaties zijn voor de periode 2011-2015 specifiek gemaakt voor Mitros in dynamische bilaterale prestatieafspraken tussen de corporatie en de gemeente.

#### *Samen voor de stad, 2007 – 2010*

Deze prestatieafspraken tussen de woningcorporaties en de gemeente Utrecht zijn relevant voor het eerste van de vier jaar waarop onderhavige visitatie betrekking heeft.

In het document wordt gesteld dat het woningaanbod in Utrecht niet aansluit op de vraag. Gesteld wordt dat de druk op de Utrechtse woningmarkt van structurele aard is. In de prestatieafspraken 2007 – 2010 proberen de gemeente Utrecht en de Utrechtse woningcorporaties een antwoord te geven op de opgave die in genoemde marktverhoudingen besloten ligt. Dit doen zij door garanties te geven voor voldoende aanbod van betaalbare woningen, een grotere keuzevrijheid door meer variatie en inzet voor speciale doelgroepen, waaronder starters. Daarnaast willen de partijen de kwaliteit van de bestaande voorraad verhogen en zijn afspraken gemaakt over de omvangrijke transformatie-operatie in Utrecht.

#### *Bouwen aan de stad, 2011 – 2015*

De prioriteiten in de prestatieafspraken tussen de Utrechtse woningcorporaties en de gemeente Utrecht in de genoemde periode zijn het op peil houden van de woningproductie, het verbeteren van de zogenaamde 'Krachtwijken', het verbeteren van de participatie van bewoners en het plegen van forse investeringen op het gebied van duurzaamheid.

De woningbouwproductie wordt op peil gehouden door het realiseren van 6.200 nieuwbouwwoningen. De focus ligt hierbij op het realiseren van sociale huurwoningen met een huur tussen €54,76 en €52,52 per maand. Met de realisatie van woningen in deze prijsklasse beogen partijen de doorstroming te bevorderen. De doorstroming wordt eveneens bevorderd door het verkopen van bestaande woningen aan huishoudens met een middeninkomen, en door het realiseren van sociale koopwoningen.

De bestaande voorraad krijgt een kwaliteitsimpuls door het renoveren van 6.300 woningen en door het investeren in duurzaamheidsmaatregelen. De doelstelling is om jaarlijks 3.000 'labelstappen' te maken. De corporaties garanderen een minimale omvang van het bezit van 44.000 sociale huurwoningen. De leefbaarheid wordt verbeterd door het voortzetten van het 'Programma Krachtwijken'. Ook wordt voor 6.500 woningen het politiekeurmerk Veilig Wonen behaald.

#### *Bilaterale afspraken Mitros en gemeente Utrecht, 2011-2015*

De prestatieafspraken zijn voor Mitros specifiek gemaakt in dynamische bilaterale prestatieafspraken tussen de corporatie en de gemeente Utrecht. Partijen spreken ambities uit ten aanzien van de woningmarkt, die onder meer zijn verwoord in het collegeprogramma. De wens is om de woningproductie op peil te houden. Duurzaamheid, extra inzet voor starters en studenten, het verminderen van de wachttijd voor sociale huurwoningen zijn de voornaamste opgaven. De ambities worden door de gemeente en Mitros gezien in het licht van het economisch tij waarin er bij zowel de overheid als corporaties minder investeringskapitaal voorhanden is.

Mitros heeft deze opgaven vertaald in haar portefeuilleplan om ervoor te zorgen dat de woon- en leefomgeving van huurders structureel verbetert. Qua projecten zijn afspraken gemaakt over de volgende categorieën:

- Nieuwbouw voorafgegaan door sloop van woningen;
- Nieuwbouw niet voorafgegaan door sloop van woningen;
- Renovatie;
- Sloop;
- Verkoop.

Per categorie is per jaar opgenomen om hoeveel woningen het gaat in een aantal categorieën: sociale huurwoningen, huurwoningen in de vrije sector, koopwoningen met een v.o.n.-prijs van maximaal €200.000, overige koopwoningen, seniorenwoningen en woningen voor mensen met een functiebeperking. In totaal zien de bilaterale afspraken in de periode 2011-2015 toe op de realisatie van 2.292 woningen, de renovatie van 1.849 woningen, en de sloop van 1.512 woningen. Dit gaat om projecten in de uitwerkingsfase. Daarnaast worden er naar verwachting jaarlijks 283 woningen verkocht.

Het vervangen van slechte woningen en het realiseren van energielabel A bij nieuwbouw zijn concrete manieren om bij te dragen aan de ambities op het gebied van duurzaamheid. Voor Mitros geldt dat zij tot en met 2015 20.000 huishoudens betaalbare huisvesting kan bieden.

De gemeente Utrecht en Mitros hebben afgesproken om jaarlijks een voortgangsrapportage op te stellen. Uit collegebesluiten, vastgestelde planningsrapportages en projectenlijsten blijkt dat er in overleg met de gemeente is bijgestuurd.

## Nieuwegein

De gemeente Nieuwegein en de corporaties Mitros, Jutphaas Wonen en Portaal maken eens in de vier jaar gezamenlijke prestatieafspraken. Tijdens de periode waarop de visitatie betrekking heeft gelden de volgende prestatieafspraken:

- Prestatieovereenkomst Wonen 2007 – 2010;
- Prestatieovereenkomst 2011 – 2014.

In de gezamenlijke prestatieafspraken zijn op onderdelen afspraken specifiek gemaakt voor de respectievelijke corporaties, waaronder Mitros. Genoemde overeenkomsten worden hieronder nader toegelicht.

### *Prestatieovereenkomst Wonen 2007 – 2010*

De gemeente Nieuwegein en de woningcorporaties hebben prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2007 – 2010. Het jaar 2010 is relevant voor de periode waarop onderhavige visitatie toeziet. In de overeenkomst zijn afspraken vervat die ingaan op de omvang van de sociale (kern) voorraad. Volgens de meerjarenplanning worden in 2007 – 2010 minimaal 363 woningen toegevoegd door de corporaties. Meer differentiatie is daarbij wenselijk. Daarnaast zijn doelgroep specifieke doelstellingen geformuleerd. Hierbij worden starters en huishoudens die recht hebben op huurtoeslag specifiek genoemd, onder andere met betrekking tot de slaagkans die zij hebben op de lokale woningmarkt. Voor senioren wordt ingegaan op de geschiktheid van de woningen en de voorzieningen in de omgeving; woonservicewijken en het opplussen van woningen staan voor deze doelgroep centraal. Verder wordt bepaald dat een deel van de woningen wordt toegewezen aan bijzondere doelgroepen en dat wordt geïnvesteerd in leefbaarheid.

### *Prestatieovereenkomst 2011-2014*

Volgens de Structuurvisie 2030 wil Nieuwegein in 2030 een stad zijn met een eigen identiteit die verbindt en kwaliteit uitstraalt. Om dit te bereiken wordt gesteld dat de gemeente en de corporaties moeten investeren.

Met de prestatieafspraken wordt richting gegeven en wordt focus aangebracht ten aanzien van de inspanningen die de partijen in de stad leveren. Er zijn concrete productie- en procesafspraken gemaakt. Bij de totstandkoming is twee keer overleg gevoerd met de huurdersorganisaties in Nieuwegein.

De gemeente en de woningcorporaties streven drie doelen na:

1. Het verbeteren van het functioneren van de woningmarkt;
2. Het vergroten van de aantrekkelijkheid van het woonmilieu;
3. Het bevorderen van ongestoord woongenot.

Gesignaleerd wordt dat de betaalbaarheid van woningen voor starters onder druk staat en dat de doorstroming in de (sociale) huursector stagneert. Vooral onder starters is de vraag naar een sociale huurwoning groot. Men stelt dat de aantrekkelijkheid van Nieuwegein de laatste jaren onder druk staat. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de kwaliteit van de gebouwde omgeving. De woningen en de openbare ruimte zijn aan upgrading toe. Bovendien moet ingespeeld worden op ontgroening en vergrijzing.

Als het gaat om de opgaven in de bestaande voorraad zijn onderhoud en meer variatie sleutelwoorden. Investeren in duurzame woningen sluit daarbij aan. Dit draagt bij aan het drukken van de woonlasten van huurders. Naast investeringen in de woningvoorraad wordt blijvende aandacht voor sociale problematiek in buurten bepleit, als ook de aanpak van de openbare ruimte.

De volgende afspraken omtrent de woningvoorraad zijn gemaakt:

- De corporaties streven naar een voorraad sociale huurwoningen van 7.500, waarvan 4.500 in de kernvoorraad;
- De corporaties streven ernaar om 3,5% van de sociale voorraad ter verhuuren aan bijzondere doelgroepen;
- Mitros zal in de wijken Galecop, Batau-Noord en HZL woningen opplussen. Van 276 seniorenwoningen in drie complexen zal de helft bij mutatie worden opgeplust;
- De corporaties realiseren 138 sociale huurwoningen, 65 koopwoningen en 34 zorgeenheden. Voor Mitros betekent dit voor de jaren 2011 t/m 2013 een opgave met betrekking tot 72 sociale huurwoningen, 2 woningen in de vrije sector, 33 koopwoningen en 34 zorgeenheden.

De prestatieafspraken zijn gemaakt in het licht van wijzigende marktomstandigheden en veranderend overheidsbeleid. Gesignaleerd wordt dat de investeringskracht van corporaties hierdoor onder druk staat. De gemeente en woningcorporaties houden in de prestatieafspraken rekening met voortschrijdend inzicht. Dat kan leiden tot een tussentijdse (gedeeltelijke) aanpassing of aanscherping van de gemaakte afspraken. De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen dat er van de mogelijkheid om dergelijke aanpassingen door te voeren gebruik is gemaakt.

### 1.3 Prestaties in het licht van de opgaven

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van Mitros in de afgelopen vier jaar beschreven. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de opgaven is weergegeven in bijlage drie.

Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 1.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6	6,9
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8	
(Des)investeringen in vastgoed	6,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	

#### 1.3.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

**6,6**

Het prestatieveld "Huisvesten van de primaire doelgroep" wordt beoordeeld op de onderdelen woningtoewijzing en doorstroming, en betaalbaarheid. Gemiddeld zijn de prestaties van Mitros binnen dit prestatieveld beoordeeld met een 6,6.

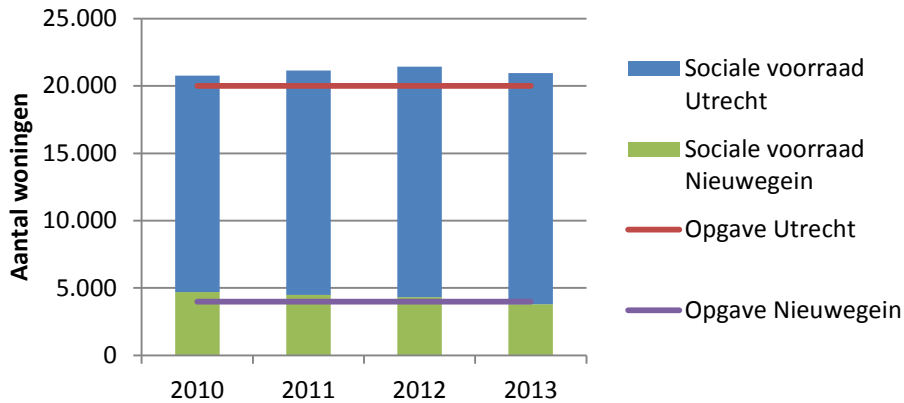
Het belang van het huisvesten van de primaire doelgroep is in de gemeenten waar Mitros actief is groot. Met Utrecht en Nieuwegein zijn daar dan ook afspraken over gemaakt. Door zowel toevoeging als onttrekking wordt gestreefd naar optimale keuzemogelijkheden voor de primaire doelgroep als het gaat om de huurprijs en het woningaanbod. Met name op de Utrechtse woningmarkt is beschikbaarheid een aandachtspunt. Zowel de wachttijd als de zoektijd van woningen zijn de afgelopen jaren niet gedaald, in weerwil van de opgave uit de prestatieafspraken op dit punt. Wel is een lotingsysteem voor woningzoekenden met een spoedeisende urgentie ingevoerd.



Mitros geeft aan dat de wachttijd in de praktijk nauwelijks te beïnvloeden is. De beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen staat hierdoor nog steeds onder druk. Bij het prestatieveld “(des)investeren in vastgoed” wordt specifiek op de aantallen woningen ingegaan.

In de prestatieafspraken met zowel de gemeente Utrecht als met de gemeente Nieuwegein zijn afspraken gemaakt over de minimale omvang van de kernvoorraad.

**Figuur 1.1 Sociale voorraad in relatie tot de minimale omvang.**



Mitros voldoet over de jaren 2010 tot en met 2013 aan de opgave om de omvang van de voorraad sociale huurwoningen op peil te houden. In Utrecht is in alle jaren de opgave van minimaal 20.000 woningen gehaald.

Dit geldt gemiddeld ook voor Nieuwegein, met de kanttekening dat hier sprake is van een neerwaartse trendlijn.

De gemeenten binnen het werkgebied verdelen jaarlijks de taakstelling voor het huisvesten van statushouders onder de woningcorporaties. De taakstelling inzake het huisvesten van statushouders is in de periode 2010 – 2013 niet volledig gehaald. Mitros heeft aangegeven dat er wel voldoende woningen aangeboden zijn, maar dat deze door mismatches buiten de invloedssfeer van de corporatie niet toegewezen konden worden. Voorbeelden zijn ontbrekende gegevens (BSN nummers, rapporten van COA, VNG en Rijk). Mitros is hierover regelmatig in gesprek getreden met de gemeente en Het Vierde Huis<sup>1</sup> om naar oplossingen te zoeken. De corporatie heeft niet in alle jaarverslagen helder opgenomen wat de taakstelling versus realisatie is geweest waardoor de prestatie in relatie tot de opgave lastig herleidbaar is.

### 1.3.2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**8,0** Mitros voldoet ruim aan de opgaven ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De opgave betreft het verhuren van een deel van de woningen aan bijzondere doelgroepen. In Utrecht is dit 10% van de vrijgekomen woningen, in Nieuwegein 3,5% van de voorraad. Buiten dat Mitros aan deze prestaties voldoet, levert Mitros nog aanvullende prestaties die bijdragen aan de bijzondere doelgroepen. Naast het toewijzen van woningen vergroot Mitros de woningvoorraad voor specifieke doelgroepen. Zo zijn er 10 woningen voor jongeren met een verstandelijke beperking gebouwd, en er zijn 136 zorgunits gerealiseerd in de periode 2010 – 2013.

Mitros wijst woningen die op termijn gesloopt gaan worden tijdelijk toe aan bijzondere doelgroepen, waaronder studenten. Zo zijn bij een complex aan het Thomas a Kempisplantsoen woningen om-

<sup>1</sup> Adviseurs op het gebied van woon coaching en partner inzake het huisvesten van statushouders

gezet naar 200 kamers. In Kanaleneiland werden op deze wijze anno 2012 202 kamers verhuurd. Mitros heeft daarnaast samen met SSH het bedrijf Jebber opgericht, met de realisatie van huisvesting voor starters als doel. Hoewel het eigendom van dit bedrijf inmiddels volledig overgedragen is aan SSH, toont dit initiatief de bereidheid van Mitros inspanningen voor starters te leveren.

Mitros heeft haar opgave om te zorgen dat een deel van de woningvoorraad beschikbaar is voor bijzondere doelgroepen ruim geïnterpreteerd en de woningvoorraad voor bijzondere doelgroepen, al dan niet tijdelijk, vergroot. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 8.

### 1.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

**6,8**

Het prestatieveld “kwaliteit van woningen en woningbeheer” is beoordeeld met een 6,8. Het prestatieveld bevat de onderdelen woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en duurzaamheid.

Gedurende de periode waarop de visitatie betrekking heeft, is door Mitros een omslag gemaakt van een op expansie gerichte corporatie naar een corporatie die zich (uitsluitend) richt op de woningmarkt in Utrecht en Nieuwegein. Dit brengt een grotere focus op de opgave die in het bezit besloten licht ten aanzien van de kwaliteit van de voorraad in zowel Utrecht als Nieuwegein met zich mee. In de prestatieafspraken met zowel Utrecht (prestatieafspraken Utrecht 2011-2015) als Nieuwegein (Prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014) staat het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad beschreven als belangrijke opgave. Deze opgave zal ook op de langere termijn tot de kerndoelstellingen van Mitros behoren.

In de visitatieperiode heeft Mitros 1.972 woningen gerenoveerd, en heeft Mitros jaarlijks ongeveer 50 mln. euro aan onderhoud uitgegeven. In 2013 is dit teruggebracht tot 41 mln. euro. Hierbij is de doelstelling om bij groot onderhoud, renovatie en nieuwbouw het certificaat “Veilig Wonen” te halen gerealiseerd.

Vanwege beperktere financiële mogelijkheden is in 2012 aan veel huurders gecommuniceerd dat het geplande groot onderhoud of renovatie is uitgesteld. Van een zestal van deze vertraagde projecten (957 woningen) heeft Mitros in 2013 toch besloten dat de problemen (vocht, tocht en schimmel) zo urgent waren dat uitstel eigenlijk niet aanvaardbaar was. In de zomer van 2013 kwam de definitieve toezegging van het WSW binnen zodat Mitros voor deze projecten een investeringsbesluit kon nemen. In 2014 en 2015 zullen deze woningen worden aangepakt.

In de prestatieafspraken met Utrecht en Nieuwegein zijn beperkt afspraken gemaakt met betrekking tot de klanttevredenheid. In Nieuwegein heeft Mitros een klantenpanel voor senioren opgericht met als doel te helpen bij problematiek om geschikte huisvesting te vinden. Op het gebied van klanttevredenheid signaleert de visitatiecommissie wel de nodige inspanningen. Zo heeft het verbeteren van de afhandeling van klachten veel aandacht gekregen. De doelstelling om klachten binnen drie weken afgehandeld te hebben is vaker gehaald, en huurders zijn geïnformeerd over de procedure van de afhandeling. Mitros heeft aan het einde van de visitatieperiode een nulmeting laten uitvoeren door KWH als het gaat om klanttevredenheid.

Mitros heeft door sloop, renovatie, onderhoud en nieuwbouw aanzienlijk meer labelstappen gemaakt dan in de prestatieafspraken met Utrecht is opgenomen. In 2010 – 2013 zijn ruim 13.000 labelstappen gemaakt, terwijl de doelstelling 3.000 labelstappen was. Deze inspanningen komen niet alleen de duurzaamheidsdoelstellingen ten goede, maar ook de totale woonlasten van de huurders. Daarnaast treedt Mitros als tussenpersoon op voor de levering van energie, om zo de energielasten te drukken. Inmiddels levert Mitros aan 182 huishoudens groene stroom. Op het gebied van duurzaamheid is in de prestatieafspraken met Utrecht opgenomen om bij nieuwbouw

minimaal energielabel A te realiseren, echter, informatie hierover is niet in de jaarverslagen opgenomen. Dit zou overwogen kunnen worden onder het credo van “laat zien wat je goed doet”.

#### 1.3.4 (Des)investeren in vastgoed

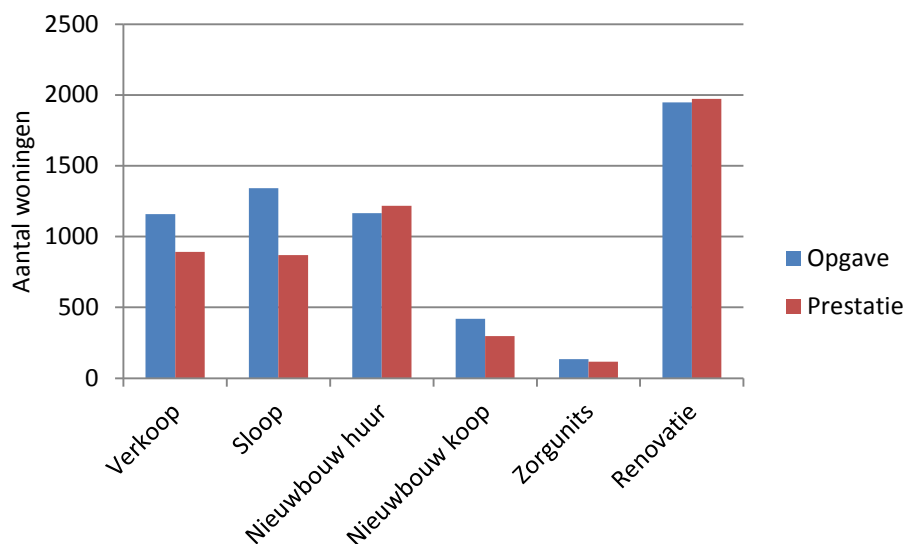
**6,0**

Het prestatieveld “(des)investeren in vastgoed” heeft betrekking op sloop, verkoop, nieuwbouw, renovatie en maatschappelijk vastgoed. Gemiddeld is dit onderdeel beoordeeld met een 6,0.

Door de beperking in investeringsruimte is het nieuwbouwprogramma van Mitros ten opzichte van eerdere voornemens gering. Een aantal grote projecten in Utrecht (onder andere in Overvecht en Kanaleneiland) en Nieuwegein, is vertraagd als gevolg van de beperkte beschikbaarheid van financiële middelen.

Over de periode 2010 – 2013 is het aantal nieuwbouwwoningen in de koopsector uit de prestatieafspraken van Utrecht en Nieuwegein niet gehaald. De doelstellingen met betrekking tot verkoop en sloop zijn niet gehaald. Het gerealiseerde aantal van 136 zorgunits is lager dan de opgave van 150 units. Daartegenover staat dat het aantal renovaties en het aantal te realiseren huurwoningen wel gehaald is. In de onderstaande figuur zijn de opgaven en prestaties weergegeven:

**Figuur 1.2 Prestaties m.b.t. verkoop, sloop, nieuwbouw en renovatie.**



In de bilaterale prestatieafspraken met Utrecht staat opgenomen dat bij de uitvoering van het productieprogramma wordt gestuurd op het realiseren van het totaal, maar dat de verwachting is dat op basis van ervaringen 70% zal worden gerealiseerd binnen de termijn. De visitatiecommissie is voor de beoordeling uitgegaan van 100% van de opgave uit de bilaterale prestatieafspraken.

Ultimo 2013 bestond de portefeuille maatschappelijk vastgoed uit 104.011 m<sup>2</sup> BVO. Ultimo 2009 was dit nog 59.000 m<sup>2</sup> BVO. Deze groei is vooral op het gebied van onderwijs, zorg en bedrijfsruimten. Voorbeeldprojecten zijn de ingebruikname van de Warande, 't Goylaan en de Lieven de Key. In 2012 is o.a. een multifunctionele accommodatie in Ondiep toegevoegd. In 2013 is de Pionier gekocht met oog op toekomstige woningbouwontwikkeling. Hier is tijdelijk een bedrijfsverzamelgebouw in gevestigd t.b.v. leefbaarheid. Ondertussen heeft Mitros haar ambitie op het gebied van maatschappelijk vastgoed bijgesteld en wil zij haar portefeuille verkleinen. Niettemin worden de geleverde prestaties in het licht van de maatschappelijke visitatie gewaardeerd, daar deze de opgave om in maatschappelijk vastgoed in de krachtwijken te investeren overstijgen.

Het gerealiseerde aantal renovaties, sociale huurwoningen en de prestaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed compenseren de overige, niet gehaalde productieaantallen enigszins, waardoor het totale oordeel uitgekomen is op een voldoende.

### 1.3.5 *Kwaliteit van wijken en buurten*

**7,0**

De prestaties in het licht van de kwaliteit van wijken en buurten zijn beoordeeld met een 7. In de prestatieafspraken met Nieuwegein en Utrecht wordt gerefereerd aan een aantal onderwerpen op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten:

- Voorkomen van huisuitzettingen;
- Aanpak overlast;
- Buurtbemiddeling;
- Leefbaarheid;
- Krachtwijken.

Mitros probeert huisuitzettingen te voorkomen door de probleemgevallen aan te melden voor het project "Voorkom Huisuitzetting". Verder doet Mitros aan buurtbemiddeling om overlast aan te pakken. Dit is in het hele werkgebied beschikbaar. Daarnaast worden huismeesters en camerabeveiliging ingezet. Voorbeelden van maatregelen om de leefbaarheid te vergroten zijn het terugsnoeien van groen en het aanbrengen van verlichting. Waar nodig zijn ondergrondse afvalcontainers geplaatst om overlast van afval terug te dringen.

In het kader van de wijkaanpak is afgesproken in 2012 en 2013 jaarlijks 3,72 mln. euro te investeren in sociale maatregelen in krachtwijken. De afspraken hieromtrent zijn uitgevoerd.

## 1.4 *Ambities*

### *Ondernemingsstrategie 2008 – 2012: Waardevol Wonen*

In de ondernemingsstrategie is de focus van Mitros verschoven van 'het product' (goede en betaalbare woningen) naar 'de mens'. Mitros wil dat mensen desgewenst en waar mogelijk een stapje kunnen stijgen op de woonladder c.q. de maatschappelijke ladder. Mitros wil deze stappen faciliteren. Hierbij vormen de wijken het vertrekpunt. Vanuit die invalshoek wordt bepaald wat Mitros wil met haar vastgoed, woningen en gebouwen voor voorzieningen. Mitros wil dit doen in een context van maatschappelijk ondernemen en een bedrijfsmatige aanpak. Elk thema wordt uitgewerkt in een aantal ambities.

*Mitros richt zich op waardevol wonen door zich hard te maken voor de kansen van mensen in buurten en wijken in de stedelijke regio Utrecht en deze kansen samen met andere partijen te realiseren.*

De ondernemingsstrategie in Waardevol Wonen is tot stand gekomen door intensieve gesprekken met belanghebbenden en door een diepgravende informatieverzameling over de buurten en wijken in het werkgebied. Ook een brede vertegenwoordiging van de eigen organisatie heeft geparticipeerd.

### *Ondernemingsplan 2014 – 2018: Welkom Thuis*

In het ondernemingsplan Welkom Thuis staat de koers van Mitros voor de periode 2014 – 2018 beschreven. Mitros richt zich volledig op de kerntaak; het bieden van goede en betaalbare huurwoningen in prettige en leefbare buurten in Utrecht en Nieuwegein, een uitstekende dienstverlening aan de huurder en het verbeteren van de woningvoorraad op zijn minst naar een basiskwaliteitsniveau.

In het vorige ondernemingsplan lagen de activiteiten van Mitros op meerdere terreinen, waaronder maatschappelijk vastgoed en de uitbreiding van de portefeuille in de regio Utrecht. Mitros heeft met

het nieuwe ondernemingsplan focus in het takenpakket aangebracht. Op basis hiervan is de volgende missie geformuleerd:

Mitros vindt dat iedereen recht heeft op goed wonen. Wij zijn er voor om dit mogelijk te maken voor mensen met een laag inkomen. Dit doen wij door het verhuren van goede en betaalbare huizen in Utrecht en Nieuwegein.

Om de huurderstevredenheid te verhogen wil Mitros de dienstverlening, de woning, de woonomgeving en de samenwerking met andere partijen verbeteren.

Het ondernemingsplan is vertaald in een uitvoeringsprogramma met doelen en activiteiten voor 2014 en 2015. Aan de hand van een tussentijdse evaluatie wil Mitros het uitvoeringsprogramma voor 2016 en 2017 vaststellen.

#### *Overige beleidsplannen*

Het ondernemingsplan vormt samen met het portefeuilleplan en het financieel beleidsplan de strategie van Mitros. In het uitvoeringsprogramma is de strategie uitgewerkt in doelen en activiteiten. In de begroting en jaarplannen van Utrecht en Nieuwegein wordt de strategie per jaar uitgewerkt. Hierin worden de strategische doelen vertaald in tactische doelen. De doelen worden gemonitord in de kwartaalverslagen.

## 1.5 Ambities in relatie tot de opgaven

7,0

Zoals hierboven weergegeven heeft Mitros een overkoepelend ondernemingsplan opgesteld, waarin de ambities van de corporatie zijn weergegeven. Het ondernemingsplan gaat in op het gehele werkgebied van Mitros, en geeft waar nodig separaat Utrecht en Nieuwegein weer. Voor zowel Utrecht als Nieuwegein zijn jaarplannen geformuleerd die over het algemeen aansluiten op de prestatieafspraken die met de gemeentes zijn gemaakt. In de prestatieafspraken met Utrecht wordt verwezen naar het portefeuilleplan, en in de het portefeuilleplan staat de ambitie weergegeven te willen voldoen aan de prestatieafspraken. In de beleidsbrief en begroting wordt de jaarsnede van de meerjarenplannen (die aansluiten bij de prestatieafspraken) weergegeven. In het jaarverslag wordt vervolgens teruggekoppeld in hoeverre de ambities gerealiseerd zijn.

Het ijkpunt voor een 6 is wanneer de corporatie haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat dit zo is. Mitros heeft eigen ambities en doelstellingen en deze passen, gezien de manier waarop de prestatieafspraken in de ambities geïntegreerd zijn, bij de opgave.

Het oordeel kan volgens de methodiek hoger uitvallen naar mate van:

- De verantwoording van de ambities en de eventuele afwijking van de externe opgave;
- De actieve wijze van hanteren van beleid. De ambities worden veelvuldig en consequent gebruikt in de besluitvorming en/of het handelen van de corporatie;
- De aansluiting op relevante signalen uit de omgeving en de eigen mogelijkheden;
- De frequentie van actualiseren.

Op enkele onderdelen heeft Mitros ambities geformuleerd die niet of in mindere mate naar voren komen in de prestatieafspraken. Voorbeelden zijn de dienstverlening en maatschappelijk vastgoed. Ondanks een ruim voldoende onderbouwing hiervoor, bleken niet alle ambities, vanwege de eco-

nomische omstandigheden, veranderende wet- en regelgeving en de financiële positie, in even grote mate realiseerbaar te zijn. Dit heeft ertoe geleid dat Mitros sommige projecten heeft moeten uitstellen en andere heeft moeten stopzetten. Waar hiervan sprake is, wordt hierover door Mitros verantwoording afgelegd.

De ambities zijn vanuit het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie vertaald in jaarschijven en uitvoeringsplannen. De financiële positie van Mitros is een randvoorwaarde voor het doen van investeringen. Indien op grond hiervan ambities worden bijgesteld, betekent dit, omdat de prestatieafspraken hierop aansluiten, dat ook de prestatieafspraken niet of later behaald worden. Jaarlijks wordt herzien of de ambities haalbaar zijn of bijgesteld moeten worden. Dit gebeurt in de begroting, waar een meerjarenbegroting en beleidsbrief deel van uit maken.

Op grond van bovenstaande zijn de eigen ambities als passend beoordeeld in het licht van de opgaven en beoordeeld met een 7,0. Het pluspunt ten opzichte van het ijkpunt van een 6,0 is toegekend op basis van de verantwoording van de ambities en het actieve wijzen van hanteren van beleid en actualiseren hiervan. Het oordeel over de prestaties in het licht van de ambities telt voor 25% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

## 1.6 Prestaties en beoordeling

Bij de beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Mitros ten aanzien van Presteren naar Opgaven en Ambities is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in de bijlage. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel en het oordeel over de ambities in het licht van de opgaven telt voor 25% mee.

**Tabel 1.2 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld		Beoordeling
<b>Prestaties in het licht van de opgaven</b>		
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,6	6,9
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,8	
(Des)investeren in vastgoed	6,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	
<b>Ambities in het licht van de opgaven</b>		7,0
<b>Gemiddeld</b>		<b>6,9</b>

## 2 Presteren volgens belanghebbenden



## 2.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Mitros, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. In de bijlagen is weergegeven met welke belanghebbenden is gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

## 2.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met Mitros is er voor gekozen om belanghebbenden op verschillende manieren bij de maatschappelijke visitatie te betrekken. De gemeenten Utrecht en Nieuwegein zijn op ambtelijk én bestuurlijk niveau in gesprekken geconsulteerd. Huurders zijn bij de visitatie betrokken door gesprekken met vertegenwoordigers van het Huurders Netwerk Mitros en door middel van een groepsgesprek met individuele huurders. Daarnaast is gesproken met collega corporaties en verschillende maatschappelijke partners. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de collega corporaties en maatschappelijke partners weergegeven onder de noemer 'overige belanghebbenden'.

De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De mate waarin zij tevreden zijn over de prestaties van en de relatie met Mitros en over de communicatie met de corporatie als ook hun invloed op het beleid van Mitros;
- Mogelijke verbeterpunten voor de corporatie.

De belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatige beoordeling te geven van de prestaties van Mitros op de vijf prestatievelden. Daarnaast hebben de belanghebbenden een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie met Mitros als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en Mitros een boodschap mee te geven, waarbij aandacht is voor verbeterpunten voor de corporatie.

**In onderstaande paragrafen worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

## 2.3 Beoordeling

### 2.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).



**Tabel 2.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

	Huurders	Gemeente	Overig	Eindcijfer
<i>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties</i>				
Huisvesting van de primaire doelgroep	4,8	6,7	6,1	5,9
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,3	7,3	6,1	6,6
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,1	6,7	6,7	6,5
(Des)investeringen in vastgoed	5,5	6,6	5,9	6,0
Kwaliteit van wijken en buurten	5,9	7,0	7,1	6,7
<i>Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie</i>				
Relatie en communicatie	5,3	6,9	7,3	6,5
<i>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid</i>				
Invloed op beleid	5,8	5,9	6,3	6,0
<b>Gemiddeld</b>				<b>6,3</b>

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**5,9**

Het prestatieveld huisvesten van de primaire doelgroep wordt gemiddeld met een 5,9 beoordeeld. De onderliggende cijfers per belanghebbendengroep verschillen. De kritische beoordeling door de huurders richt zich op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen van een goede kwaliteit. Huurders spreken op deze punten hun zorg uit; zij zien Mitros een meer zakelijke koers varen. De verminderde financiële mogelijkheden gecombineerd met een nog immer grote opgave op het terrein van de woningkwaliteit voeden deze zorg.

De gemeenten zien de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep onder druk staan. Vooral op bestuurlijk niveau wordt de betaalbaarheid van woningen voor nieuwe huurders als onvoldoende beoordeeld. Als reden noemt men huurharmonisatie, waar tevens een rem op doorstroming aan wordt toegedicht. De vrees voor een tekort aan goedkopere sociale huurwoningen wordt uitgesproken. Ambtelijk wordt ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep een milder oordeel uitgesproken. Evenals de huurders wijzen gemeenten op een opgave in de kwaliteit van bepaalde woningen, bijvoorbeeld daar waar aanvankelijk geplande investeringen uit- of afgesteld zijn.

Overige belanghebbenden wijzen op een grote verantwoordelijkheid van Mitros richting de primaire doelgroep op basis van het feit dat de corporatie een fors aandeel van de sociale voorraad in bezit heeft. Zij waarderen de prestatie van Mitros op dit punt als ruim voldoende.

### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

**6,6**

Het prestatieveld huisvesten van de bijzondere doelgroepen wordt gemiddeld met een 6,6 beoordeeld. Ook op dit onderdeel verschillen de onderliggende cijfers per belanghebbendengroep.

Huurders leggen ook hier een relatie met de betaalbaarheid; zij menen dat bijzondere doelgroepen ook op financieel terrein kwetsbaar zijn. Zij geven daarom aan dat het matigen van huurverhogingen vooral voor bijzondere doelgroepen aan de orde zou moeten zijn en zijn kritisch op de prestatie van Mitros dienaangaande.

De gemeenten zien dat er noodzakelijkerwijs keuzes gemaakt zijn in de voorgenomen ambities van Mitros en benoemen een meer terughoudende opstelling van Mitros met betrekking tot nieuwe initiatieven. De gemeenten zouden hier graag een meer flexibele opstelling vanuit Mitros zien en samen bekijken wat wel haalbaar is. Tegelijk wordt aangegeven dat er wel veel gedaan is en dat er voldoende woningen beschikbaar zijn voor bijzondere doelgroepen.

In een context van een verschuiving van intramurale zorg naar langer thuis wonen inventariseert Mitros wel de behoeftes van haar huurders en probeert daar in de huisvesting in tegemoet te komen. Zorg- en welzijnspartijen spreken hun zorg uit over de voor hun doelgroep beschikbare en betaalbare woningen.

#### Kwaliteit van woningen en woningbeheer

**6,5**

Het prestatieveld 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' wordt door de verschillende groepen belanghebbenden als voldoende tot ruim voldoende beoordeeld. De cijfers vanuit de huurders lopen op dit punt sterk uiteen.

Huurders geven aan tevreden te zijn over de uitvoering van onderhoud. Over de kwaliteit van de woningen zelf worden wel kanttekeningen geplaatst. De indruk bestaat dat Mitros zich meer richt op de buitenkant van woningen als op de binnenkant. Hierdoor zien woningen er voor het oog goed uit, maar worden in sommige gevallen achter de voordeur nog als verouderd gezien.

Op het gebied van de kwaliteit van dienstverlening geven de huurders aan dat zij in de regel door Mitros welwillend te woord worden gestaan. Wel wordt opgemerkt dat er bij telefonisch contact veel doorverbonden wordt en er relatief vaak sprake is van verschillende antwoorden vanuit verschillende medewerkers van Mitros. De huurders hebben de indruk dat er weinig financiële ruimte is voor investeringen in energie en duurzaamheid bij Mitros.

De gemeenten schetsen een gedifferentieerd beeld over de kwaliteit van de woningen. De woningen die onderhoud behoeven bevinden zich relatief meer in Utrecht. De gemeenten zien dat er de afgelopen jaren veel plannen uit- of afgesteld zijn, maar dat ondertussen wel weer onderhoudswerkzaamheden opgepakt worden. De complexen en straten waar het meest dringend behoefte is aan onderhoud worden wel aangepakt.

Vanuit de overige belanghebbenden komt eveneens een wisselend beeld. Zorg- en welzijnspartijen horen klachten vanuit de bewoners en signaleren dat er enerzijds veel is opgepakt, maar ook dat er veel is blijven liggen op het gebied van onderhoud. Specifieke waardering wordt geuit naar aanleiding van maatregelen die de veiligheid in woning en woonomgeving bevorderen.

#### (Des)investeren in vastgoed

**6,0**

Het prestatieveld (des)investeren in vastgoed wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6. De gemeenten zijn, hoewel zij een gedifferentieerd oordeel uitspreken, in algemene zin positiever in hun oordeel op dit onderdeel dan de huurders en overige belanghebbenden.

De huurders zien dat veel projecten zijn af- of uitgesteld, maar zien ook dat Mitros weer projecten oppakt en stippen daarmee aan dat ondertussen een positieve lijn is ingezet. Het ontbreekt huurders aan een helder beeld over de rol en positie van Mitros op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Men is niet bekend met het gegeven dat Mitros een omvangrijke portefeuille op dit vlak bezit en welke lijn Mitros hierin naar de toekomst kiest.

Huurders roepen de asbestproblematiek die in de visitatieperiode heeft gespeeld in herinnering. Zij suggereren dat Mitros in het verleden bij de aankoop van woningen onvoldoende rekening met de aanwezigheid van asbest zou hebben gehouden. Er is waardering onder huurders over de wijze waarop Mitros de asbestproblematiek in de afgelopen tijd heeft opgepakt.

De gemeenten geven een wisselend beeld. Aan de ene kant wordt begrip getoond voor de afgenomen financiële mogelijkheden en is er waardering voor hetgeen wat wel opgepakt wordt. Anderzijds wordt teleurstelling uitgesproken over de mate waarin Mitros een partner van de gemeente is als het om de nieuwbouw van sociale huurwoningen gaat. De verkoop van huurwoningen wordt niet onverkort gewaardeerd; aan het behoud van sociale huurwoningen wordt een groter belang toegedicht.

De overige belanghebbenden zien dat onder de nieuwe directie een positieve lijn is ingezet. Er worden weer projecten opgepakt, zij het op een minder ambitieus niveau dan voorheen. Processen om tot overeenkomsten te komen worden als moeizaam ervaren. Er is wel een grote waardering voor de kwaliteit van hetgeen Mitros in projecten realiseert.

#### Kwaliteit van wijken en buurten

**6,7** Het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' is door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,7. De huurders hebben dit onderdeel met een krappe voldoende beoordeeld. De gemeenten en overige belanghebbenden hebben een ruime voldoende gegeven.


De huurders beoordelen dit onderdeel met een 5,9 en zitten redelijk op één lijn in hun oordeel. Ze zijn op de hoogte dat Mitros activiteiten op dit vlak ontplooit, maar menen dat inspanningen op dit terrein verder zouden moeten opgevoerd. De huurders geven aan dat de zichtbaarheid van Mitros in de wijk verbeterd kan worden. Indien er sprake is van overlast, onderneemt Mitros volgens de huurders actie door brieven te sturen. De huurders zouden graag een vervolg zien wanneer dit niet effectief is.

De gemeenten benoemen een verschil op uitvoerend en bestuurlijk vlak. Op uitvoerend vlak wordt Mitros als betrokken en uitvoerend ervaren. Er is bereidheid tot het aanpakken van overlast en het verbeteren van de veiligheid. Hoewel Mitros zich meer richt op de kerntaak, wordt de terugtrekkende beweging bij lopende initiatieven niet als zodanig ervaren. De speelruimte voor nieuwe initiatieven is echter klein en de totstandkoming verloopt moeizaam. Hier komt het verschil tussen uitvoerend en bestuurlijk vlak naar voren.

De overige belanghebbenden ervaren de kwaliteit van wijken en buurten goed. De werkzaamheden die Mitros verricht doen ze naar behoren. De overige belanghebbenden geven aan dat wanneer een groep bewoners een initiatief heeft, Mitros bereid is hiernaar te luisteren. In de fase daarna kan een stap gezet worden in de vraag 'hoe nu verder'. De overige belanghebbenden zouden daarin graag een grotere rol voor bewoners zien. Wel met een actieve rol voor Mitros en andere betrokken instanties, maar meer 'voor en door bewoners'.

#### Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

**6,5** De relatie en wijze van communicatie met Mitros is beoordeeld met een 6,5. De bewoners zijn daarbinnen met een 5,3 kritisch. De gemeenten en overige belanghebbenden geven een ruime voldoende.

Huurders zijn tevreden over de welwillendheid en vriendelijkheid waarmee ze te woord worden gestaan. De onvoldoende komt voort uit onvrede over de terugkoppeling en beantwoording van verzoeken en vragen. Verschillende antwoorden vanuit de organisatie en de meerdere schijven waarover contact verloopt zijn op dit vlak de verbeterpunten volgens de huurders. Ook zijn er huurders die aangeven behoefte te hebben aan duidelijkheid: 'wordt er nu wel of geen onderhoud gepleegd aan mijn huis?'.  
  


De gemeenten geven aan dat de communicatie vanuit Mitros helder en duidelijk is. De drive vanuit het nieuwe bestuur om te kijken naar 'wat wel kan' wordt gewaardeerd; hiermee is een positieve lijn ingezet. Er bestaat de wens dat Mitros hiermee weer in toenemende mate de rol van partner in gaat nemen bij het oppakken van nieuwe projecten. Er is waardering voor het ophalen van informatie bij belanghebbenden en de communicatie over het uiteindelijke resultaat is helder. Niet altijd is duidelijk wat Mitros met de input vanuit de gemeenten doet.

De overige belanghebbenden menen dat Mitros goed bereikbaar is. De communicatie verloopt open en snel op management niveau. Er bestaat wel onzekerheid over wat er nog wel en niet kan bij Mitros. Er is waardering voor het aandragen van praktische oplossingen vanuit Mitros, maar als verbeterpunt wordt aangedragen dat Mitros zich soms wat reactief opstelt.

#### **Invloed op het beleid van de corporatie**

**6,0**

De invloed op het beleid van Mitros wordt door belanghebbenden beoordeeld met een 6,0, ook al klinkt er de nodige kritiek door in hun toelichting. De verschillende groepen belanghebbenden zijn vrij consistent in hun cijfermatige beoordeling.

De huurders geven aan dat er weinig invloed is op het beleid. Er zijn wel bijeenkomsten en huurders worden geraadpleegd, maar het gevoel bestaat dat hier (ingegeven door de beperkte financiële ruimte) weinig mee wordt gedaan.

Ook vanuit de gemeentes krijgt de visitatiecommissie de terugkoppeling dat er informatie opgehaald wordt en dat keuzes uitgelegd worden. De koppeling tussen beiden kan verbeterd worden. Dit is reeds aangestipt in de communicatie, maar dit onderdeel zorgt er ook voor men ook echt als partner gezien wordt. Op onderdelen bestaat het idee dat het gevoel 'elkaar nodig te hebben' niet altijd wederzijds is.

De overige belanghebbenden geven aan dat Mitros altijd bereid is om keuzes toe te lichten, maar dat de ruimte voor invloed op het beleid als beperkt ervaren wordt. De belanghebbenden schatten in dat de oorzaak hiervan gelegen is in het feit dat de financiële mogelijkheden beperkt zijn. De overige belanghebbenden stellen zichzelf de vraag welke belanghebbenden invloed zouden moeten hebben en in welke mate. Mitros communiceert over haar voorgenomen beleid en doet dit goed.

#### **2.3.2 Kwalitatieve beoordeling**

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van Mitros en in staat zijn gesteld een boodschap mee te geven aan de corporatie.

#### **Wat is op hoofdlijnen uw beeld van Mitros?**

De huurders geven aan dat Mitros werkt aan een cultuurverandering en dat dit merkbaar begint te worden. Waar 'het oude Mitros' soms als ietwat star werd ervaren, draait dit nu bij in positieve zin. Tegelijkertijd wordt de klantvriendelijk genoemd als positief punt.

De gemeenten vinden Mitros open, meedenkend en benaderbaar, maar tegelijkertijd in gevecht met zichzelf. Hiermee doelen de gemeenten op de organisatieverandering en het cultuurtraject. De gemeenten herkennen het volkshuisvestelijke hart van Mitros maar moeten constateren dat Mitros de laatste jaren minder aan onderhoud en betaalbaarheid heeft kunnen doen dan ze zelf zou wensen.

De overige belanghebbenden zien dat Mitros een organisatie in verandering is. Het is een organisatie met gevoel voor de maatschappelijke opgave. Mitros staat voor kwaliteit. De besluitvorming hiernaar toe is alleen niet altijd eenvoudig.

### **Hebt u een boodschap voor Mitros?**

Samenvattend hebben de belanghebbenden van Mitros de volgende boodschap waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

#### *Huurders*

- Mitros is klantvriendelijk, zet deze lijn voort;
- Probeert meer te luisteren. Hierin is al wel verbetering zichtbaar.

#### *Gemeenten*

- Een gezamenlijke aanpak van de stedelijke ontwikkeling van de komende jaren oppakken. Op het gebied van nieuwbouw weer een natuurlijke partner van de gemeente worden;
- Houdt oog voor de betaalbaarheid van woningen – met name de goedkopere woningen binnen de sociale huur.

#### *Overige belanghebbenden*

- Meer ontspannen proberen samen te werken;
- Probeer samen te werken aan een win-win oplossing;
- Hebben het gevoel dat Mitros goed bezig is.

### 3 Presteren naar Vermogen



## 3.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 3.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van Mitros en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie.

5

Mitros voldoet niet aan alle eisen van de externe toezichthouders. Mitros is door het CFV onder verscherpt toezicht geplaatst en heeft een herstelplan moeten schrijven. Hierdoor voldoet Mitros niet aan het ijkpunt voor een 6 en is een 5 volgens de methode het maximaal haalbare cijfer. De visitatiecommissie is van mening dat Mitros vooruitgang boekt in de mate waarin actief gestuurd wordt met de toezichtseisen. Om deze reden is dit onderdeel niet lager beoordeeld dan een 5.

### *Externe en algemene toezichtseisen*

**Solvabiliteit:** Het CFV heeft t/m 2012 de solvabiliteit van woningcorporaties beoordeeld. In deze periode is het solvabiliteitsoordeel van Mitros voldoende geweest. In haar jaarverslagen en kwartaalrapportages vermeldt Mitros geen expliciete cijfers over de solvabiliteit. Op basis van het herstelplan blijkt dat de solvabiliteit vanaf 2010 boven de 35% is geweest. Dit geldt eveneens voor de prognose vanaf 2014 t/m 2018<sup>2</sup>.

**Continuïteit:** Het CFV concludeert in haar continuïteitsoordeel 2010 dat de voorgenomen activiteiten passend zijn bij de vermogenspositie van Mitros. In 2011 geeft het CFV echter aan dat de financiële mogelijkheden wellicht onvoldoende passend zijn bij de voorgenomen activiteiten. In de eerste drie prognosejaren zijn de activiteiten passend bij de vermogenspositie, maar de uitvoering van activiteiten in de laatste twee jaar (2014 en 2015) kunnen de financiële positie in gevaar brengen. Het CFV heeft vastgesteld dat de activiteiten in de laatste twee jaar nog stuurbaar zijn. In 2012 heeft het CFV een vergelijkbaar oordeel afgegeven als in 2011. De eerste drie jaar waarop het oordeel betrekking heeft voorziet het CFV geen problemen. In de laatste twee jaar (2015 en 2016) kan de uitvoering van de voorgenomen activiteiten de financiële positie in gevaar brengen. De activiteiten in deze jaren zijn nog wel stuurbaar.

<sup>2</sup> Mitros herstelplan CFV, December 2013, p.42.

**Toezichtbrief:** Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteits-oordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Dit zijn: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, solvabiliteit, draagkracht vermogen en liquiditeit. Alle grote corporaties zijn standaard geselecteerd voor nader onderzoek. De volgende onderdelen heeft het CFV als voldoende beoordeeld: behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer en solvabiliteit.

Het CFV geeft aan onvoldoende vertrouwen in de juistheid en kwaliteit bij de ingediende gegevens te hebben. Het CFV vindt tevens dat de kwaliteit van de antwoorden op haar vragen onvoldoende is. Het CFV concludeert dat de ontvangen financiële informatie onvoldoende basis vormt om tot een beoordeling van de financiële continuïteit te komen.

Bij het onderdeel 'draagkracht vermogen' beoordeelt het CFV of de vermogensontwikkeling, die de resultante is van de voorgenomen activiteiten, voldoende is om de risico's, die aan de uitvoering verbonden zijn, op te vangen. Evenals in 2011 en 2012 concludeert het CFV dat de voorgenomen activiteiten in de laatste twee jaren de financiële positie in gevaar brengen. De beoordeling van het CFV heeft ertoe geleid dat Mitros onder verscherpt toezicht is geplaatst. Mitros heeft als gevolg hiervan een herstelplan ingediend waaruit bleek dat vermogensherstel in de laatste twee jaren van de prognoseperiode zou optreden.

**Rentedekkingsgraad:** De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Mitros voldoet de aan de norm van het WSW van 1,4. Ook in de jaren 2014 – 2018 voldoet Mitros aan de norm<sup>3</sup>.

**Loan to value:** De Loan to Value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. De LTV is in de periode 2010 – 2013 conform de WSW norm van maximaal 75%<sup>4</sup>. In haar jaarverslagen en kwartaalrapportages vermeldt Mitros geen expliciete cijfers aangaande de Loan to Value.

**Debt Service Coverage Ratio:** De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR voldoet over de periode vanaf 2010 aan de eisen van het WSW. Ook in de prognose van 2014 – 2018 voldoet Mitros aan de eisen<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Mitros herstelplan CFV, December 2013, p.41.

<sup>4</sup> Mitros herstelplan CFV, December 2013, p.42.

<sup>5</sup> Mitros herstelplan CFV, December 2013, p.42.



Over de periode 2010 t/m 2013 voldoet Mitros aan de eisen met betrekking tot de financiële ratio's. De beoordeling van het CFV gaat verder dan het enkel beoordelen van financiële ratio's. Het CFV kijkt onder meer naar de prognosegegevens van de komende vijf jaar. Op basis van de laatste twee jaar van deze prognose en de kwaliteit van de informatieverstrekking is Mitros in december 2013 onder verscherpt toezicht geplaatst door het CFV. Hierdoor voldoet Mitros in 2013 niet aan de eisen van de externe toezichthouders (wel aan de eisen van het WSW maar niet aan de eisen van het CFV). Dit is het ijkpunt voor een 6. Dit heeft tot gevolg dat het maximaal haalbare cijfer voor dit onderdeel van de visitatie een 5 is.

Hieronder staat verantwoord hoe de visitatiecommissie tot haar oordeel is gekomen.

Volgens de methodiek van de maatschappelijke visitatie wordt het cijfer vervolgens bepaald door de volgende onderdelen:

- Het niet voldoen aan een of meerdere toezichtseisen.
- Het ontbreken van een eigen visie/beleid op:
  - een of meerdere kengetallen;
  - de vermogenspositie.
- Het ontbreken van relaties met de eigen (financiële) mogelijkheden of opgaven in het werkgebied.
- Het passief hanteren van de kengetallen of vermogensbeleid.

#### *Vermogensbeleid en vermogenspositie*

In haar ondernemingsplan 2008 – 2012 gaat Mitros in op haar financiële mogelijkheden: “Om de lengte van de financiële polsstok te bekijken, gaat Mitros allereerst uit van de operationele kasstroom. Dit is het saldo van de inkomsten en uitgaven uit de reguliere activiteiten (huur minus onderhoud en overige kosten). Van dat saldo moeten de rente en aflossing van het vreemd vermogen betaald worden. Daarvoor wordt een normaflossing van 2% van de financieringsportefeuille gehanteerd, omdat huurwoningen in vijftig jaar worden afgeschreven. Wat resteert, is de normale kasstroom. Bij Mitros is deze tot aan 2018 enigszins negatief. Daarmee lijkt de ambitie uit het ondernemingsplan financieel net niet haalbaar”<sup>6</sup>.

Uit deze passage blijkt dat Mitros streeft naar kasstromen. In de meerjarenbegrotingen worden de eisen van de externe toezichthouder meegenomen in de analyse, maar staan niet expliciet als doelstelling benoemd. In haar nieuwe ondernemingsplan 2014 – 2018 benoemt Mitros de eisen van de externe toezichthouders expliciet als financiële doelstelling:

“Een randvoorwaarde voor het uitvoeren van het ondernemingsplan is dat Mitros een financieel gezonde organisatie blijft. De financiële onderbouwing van het plan staat in de begroting voor 2014. Dit is het kader waarbinnen het ondernemingsplan moet worden uitgevoerd. Hiernaast zijn de normen en eisen die wij en de toezichthouders stellen, zoals het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw, harde randvoorwaarden. Deze normen en eisen leggen wij jaarlijks vast in de begroting. In het financieel beleidsplan dat Mitros hanteert staat op welke wijze wij een financieel gezonde organisatie blijven en hoe wij invulling geven aan het risico management”<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Ondernemingsplan Waardevol Wonen 2008 – 2012, p.34.

<sup>7</sup> Ondernemingsplan Mitros: Welkom Thuis, 2014 – 2018, p.24.

In de meerjarenbegroting 2014 staat de relatie tussen de eigen financiële mogelijkheden en de plannen met betrekking tot de opgaven benoemd. Eveneens staat hierin aangegeven dat Mitros op basis van de maatregelen voldoet aan de eisen van de externe toezichthouders:

“Om haar toekomstige financiële positie te waarborgen heeft Mitros de afgelopen jaren drastisch gesneden in haar investeringsportefeuille. Mitros wil het resterende investeringsprogramma zo veel mogelijk op peil te houden. Het verbeteren van de staat van de huidige woningvoorraad blijft voor Mitros de primaire focus. Met deze meerjarenbegroting inclusief de in gang gezette personeelsreductie en bedrijfslastenreductie voldoet Mitros reeds aan de eisen van het CFV ten aanzien van het weerstandsvermogen”<sup>8</sup>.

Op basis van de ondernemingsplannen en (meerjaren)begrotingen constateert de visitatiecommissie dat Mitros visie en beleid heeft op de eisen van de externe toezichthouder. De eisen van de externe toezichthouder zijn echter pas vanaf 2014 als expliciet financieel kader opgenomen. Daarvoor werden de gevolgen van voorgenomen beleid voor de eisen van de externe toezichthouder wel in kaart gebracht. Dit constateert de visitatiecommissie op basis van de begrotingen.

In de verantwoording (jaarverslagen en kwartaalrapportages) van 2010 t/m 2013 staan de eisen van de externe toezichthouders ten dele genoemd. Een voorbeeld is de volgende passage uit het jaarverslag 2013:

“Voor de financiële continuïteit is het van belang dat Mitros altijd aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Daarnaast is het belangrijk dat Mitros financiering kan aantrekken om haar nieuwbouw- en renovatieprogramma te realiseren. Om de financiële gezondheid te beoordelen wordt, zowel door Mitros intern als door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), naar twee belangrijke graadmeters gekeken: de ‘interest coverage ratio’ (ICR) en de (normatieve) operationele kasstroom”<sup>9</sup>.

In haar herstelplan gaat Mitros, evenals in de begrotingen, wel in op alle eisen van de externe toezichthouder. Het gegeven dat de eisen van de externe toezichthouders niet volledig terugkomen in de verantwoording van Mitros doet de visitatiecommissie tot de conclusie komen dat in ieder geval een deel van de toezichtseisen passief gehanteerd zijn. Op basis van de interne interviews bij Mitros heeft de visitatiecommissie er vertrouwen in dat dit in de toekomst wel opgepakt wordt. Er is aangegeven dat, hoewel dit in het verleden in mindere mate van toepassing was, er reeds actief gestuurd wordt op de toezichtseisen en dat met het herstelplan, het nieuwe ondernemingsplan en de meerjarenbegroting de basis is gelegd voor een verbeterde financiële positie. Dit moet verder vormgegeven worden in de jaarstukken.

Op basis van bovenstaande concludeert de visitatiecommissie dat Mitros weliswaar niet voldoet aan de eisen van de externe toezichthouder (waardoor geen 6 gehaald kan worden voor dit onderdeel), maar dat er gezien de ontwikkeling van de implementatie van de toezichtseisen in het beleid geen aanleiding is om dit onderdeel van de visitatie lager te beoordelen dan een 5.

---

<sup>8</sup> Begroting 2014, p.8

<sup>9</sup> Jaarverslag Mitros 2013, p.62

### 3.3 Doelmatigheid

De mate waarin Mitros de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

5

De bedrijfslasten van Mitros zijn hoger dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Hierdoor voldoet Mitros niet aan het ijkpunt voor een 6, en kan het cijfer maximaal een 5 zijn. De visitatiecommissie ziet dat Mitros plannen heeft en ook al implementeert om efficiënter te opereren. De eerste resultaten worden hiervan zichtbaar. De visitatiecommissie heeft er gezien de maatregelen vertrouwen in dat in de volgende visitatieperiode lagere bedrijfslasten te zien zullen zijn. Gezien de plannen en actieve wijze waarop deze geïmplementeerd worden, heeft de visitatiecommissie dit onderdeel niet lager dan een 5 beoordeeld.

Tabel 3.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	Toename 2009 -2012 in %					
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.771	1.511	1.396	18,9	-3,2	-7,5
Personeelskosten / fte	67.189	69.763	66.128			
Aantal vhe / fte	86	88	89			

Bron: CiP (2013), Mitros, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De netto bedrijfslasten van Mitros zijn in zowel 2010, 2011 als 2012 hoger dan het landelijke gemiddelde. In vergelijking tot de referentiegroep zijn de netto bedrijfslasten alleen in 2012 hoger. De personeelskosten van Mitros zijn hoger dan het landelijke gemiddelde, maar lager dan de referentiegroep. Het aantal verhuureenheden per fte is bij Mitros iets lager dan het landelijke gemiddelde en dan bij de referentiegroep.

Conform de visitatie methodiek kan een 6 of hoger gehaald worden indien de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met vergelijkbare corporaties. Gezien de bedrijfslasten is dit voor Mitros niet het geval.

Het cijfer op dit onderdeel is conform de methodiek lager dan een 6 als gevolg van:

- De (negatieve) afwijkingen op de benchmarkscores als indicatoren voor het niet bevorderen van de doelmatigheid en soberheid.
- Het ontbreken van:
  - plannen om de doelmatigheid te verbeteren;
  - eigen doelstellingen op een of meerdere gebieden van de bedrijfsvoering;
  - relaties met de eigen (financiële) mogelijkheden;
  - de veroudering / niet meer actueel zijn van de doelstellingen.

De visitatiecommissie ziet in het herstelplan en meerjarenbegroting plannen om de doelmatigheid te verbeteren om zo een gezonde financiële positie te bewerkstelligen die voldoet aan de eisen van de toezichhouders en om maximaal te kunnen investeren in de opgaven. Deze plannen leiden in beginsel tot investeringen in doelmatigheid, om later efficiënter te kunnen opereren. Een voorbeeld is de reductie van de personeelslasten na de transitie van de organisatie van Mitros. Hier is een voorziening voor opgenomen. Vanaf 2012 vertonen de personeelslasten een dalende lijn<sup>10</sup>. De eenmalige investeringen in efficiency verklaren deels de hogere bedrijfslasten. Tijdens de volgende visitatieperiode zullen deze inspanningen zich moeten vertalen in lagere bedrijfslasten.

<sup>10</sup> Begroting 2014, p.34

### 3.4 Vermogensinzet

Ten aanzien van de vermogensinzet wordt beoordeeld of, en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt.

**7**

Mitros kan de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Dit is het ijkpunt voor een 6. Daarnaast sluit de vermogensinzet aan op actueel beleid en is er een visie geformuleerd op basis waarvan de investeringsbesluiten worden genomen. De consequenties van investeringen op de financiële posities worden in kaart gebracht. Op basis hiervan is de vermogensinzet beoordeeld met een 7. Ieder jaar beschrijft Mitros haar doelstellingen voor het komende jaar in een Beleidsbrief, die in feite een 'contract' vormt tussen de directie en de Raad van Commissarissen. Input voor deze Beleidsbrief vormen de jaarlijkse risicoanalyse en de jaarsnede uit het ondernemingsplan. Daarnaast houdt Mitros rekening met recente (politieke en financieel-economische) ontwikkelingen en veranderde wet- en regelgeving. In het jaarverslag legt Mitros verantwoording af over het afgelopen jaar en beschrijft zij dus in hoeverre zij de voornemens uit haar Beleidsbrief heeft kunnen waarmaken<sup>11</sup>.

Uit de aangehaalde passage uit het jaarverslag 2013 blijkt hoe de daadwerkelijke prestaties (opgenomen in de jaarverslagen) terug te voeren zijn via de jaarsnede uit het ondernemingsplan (de beleidsbrief en begroting van het betreffende jaar) op de doelstellingen van Mitros in het ondernemingsplan. In deze cyclus komt nadrukkelijk aan de orde wat aan maatschappelijke prestaties nodig en wenselijk is, en wat mogelijk is binnen de financiële randvoorwaarden. Hierin worden transparant keuzes gemaakt. Zo kiest Mitros expliciet om prioriteit te geven aan de kwaliteitsimpuls van de bestaande voorraad en hier de beschikbare middelen voor in te zetten.

De visitatiecommissie constateert dat Mitros hiermee voldoet aan het ijkpunt voor een 6: het verantwoorden en motiveren van de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties.

De verantwoording en motivering van de omvang en ontwikkeling van het eigen vermogen in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen is een van de criteria om het onderdeel hoger dan een 6 te beoordelen. Het CFV heeft Mitros onder andere onder verscherpt toezicht geplaatst, omdat zij het risico loopt dat in de laatste twee jaar van de prognosecijfers de financiële middelen niet toereikend zijn om te voldoen aan de eigen voorgenomen activiteiten. Dit onderbouwt de verantwoording en motivering van Mitros dat keuzes gemaakt zijn (en worden) in de inzet van het eigen vermogen; de prioriteit van Mitros ligt bij de bestaande voorraad.

Deze vermogensinzet wordt op actieve wijze gehanteerd. Mitros heeft prioriteiten gesteld in haar activiteiten naar aanleiding van de beschikbare middelen. Deze worden jaarlijks geactualiseerd naar wat haalbaar is. Dat er bijsturing plaatsvindt wordt duidelijk door de beoordeling door het CFV dat in drie achtereenvolgende jaren heeft aangegeven dat Mitros in de eerste drie jaar voldoet aan de eisen, maar dat voor de laatste twee jaar niet voldoende middelen ter beschikking zullen zijn. In het herstelplan heeft Mitros wederom actief bijgestuurd, in voldoende mate om te voldoen aan de toezichtseisen.

---

<sup>11</sup> Jaarverslag 2013, p.6.

De vermogensinzet is gedurende de visitatieperiode bijgesteld. Van bredere ambities in 2010 is gedurende de visitatieperiode prioriteit gegeven aan de bestaande voorraad. Ook de vermogensdoelstelling is gedurende de visitatieperiode bijgesteld. In het vorige ondernemingsplan stond sturen op kasstomen centraal, in het nieuwe ondernemingsplan het financieel gezond blijven en voldoen aan de eisen van de toezichthouders. Beoogde activiteiten worden getoetst op de consequenties voor de omvang en de ontwikkeling van het vermogen in de jaarlijks geactualiseerde meerjarenprognose.

Mitros heeft een regelmatig geactualiseerde portefeuillestrategie. Dit is een afwegingskader voor investeringen, verkopen en streefhuren per wooncomplex. In haar portefeuillestrategie 2014 – 2025 start Mitros met de focus op het verbeteren van de woningen naar de basiskwaliteit. Dit sluit aan op het ondernemingsplan. Dit wordt gekoppeld aan een wensportefeuille en een vernieuwingstempo. Per complex is vervolgens aangegeven wanneer activiteiten plaatsvinden. Het opknappen van het slechtste bezit heeft prioriteit. Hoeveel er kan worden opgepakt wordt ingekaderd door de financiële mogelijkheden.

Op basis van de verantwoording, motivering en actualisering van beleid en vermogensinzet, en de onderlinge aansluiting van beleidsdocumenten op elkaar (o.a. ondernemingsplan, meerjarenbegroting, portefeuillestrategie) komt de visitatiecommissie tot het oordeel dat ten opzichte van het ijkpunt van een 6 een pluspunt gegeven kan worden en dit onderdeel beoordeeld wordt met een 7. De reden dat de visitatiecommissie dit onderdeel niet hoger beoordeelt is tweeledig:

- Mitros heeft een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt de afgelopen vier jaar. De visitatie heeft betrekking op de feitelijke prestaties die in de visitatieperiode zijn geleverd. Prestaties geleverd na de visitatieperiode vallen buiten de beoordeling.
- Mitros verantwoordt weliswaar haar vermogensinzet, maar evalueert haar inzet niet. Verantwoording is in de optiek van de visitatiecommissie 'de mate waarin je doet wat je beloofd', evalueren is de mate waarin de doelstelling ook effectief is bereikt. De methodiek omschrijft dit als volgt: "het uitvoeren van evaluaties: van de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties en van de visie op de gewenste vermogensinzet.

### 3.5 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Mitros resulteert het volgende beeld.

**Tabel 3.2 Presteren naar Vermogen**

	Cijfer	Weging	Oordeel
Financiële continuïteit	5	30%	5,8
Doelmatigheid	5	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

# 4 Presteren ten aanzien van Governance



## 4.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen worden beoordeeld:

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop de Corporatie omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

## 4.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 4.2.1 Plan

**7**

Mitros heeft een in concrete doelen vertaalde visie opgenomen in haar Ondernemingsplan 2008 – 2012 met de titel 'Waardevol Wonen' en haar opvolger voor de periode 2014 – 2018 'Welkom Thuis'. De doelen uit het ondernemingsplan worden actief gehanteerd in de begroting van de verschillende jaarschijven. De lijn vanaf de visie, via de doelstellingen naar de begroting is transparant. Bij de totstandkoming van het ondernemingsplan heeft zowel intern als extern raadpleging plaatsgevonden om de visie te verankeren. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### Visie

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Mitros heeft dit gedaan in haar ondernemingsplan 2008 – 2012: Waardevol Wonen. De missie luidt:

*Mitros richt zich op waardevol wonen door zich hard te maken voor de kansen van mensen in buurten en wijken in de stedelijke regio Utrecht en deze kansen samen met andere partijen te realiseren.*

In dit ondernemingsplan is de focus verschoven van het product (goede betaalbare woningen) naar de mens. Mitros wil dat mensen desgewenst en waar mogelijk een stapje hoger kunnen stijgen op de woonladder c.q. de maatschappelijke ladder. Mitros wil dit faciliteren. Omdat mensen wonen in buurten en wijken en het daar goed en prettig wonen moet zijn, vormen die wijken vervolgens een vertrekpunt van strategievorming. Vanuit die invalshoek wordt bepaald wat Mitros wil met haar vastgoed, de woningen en de gebouwen voor voorzieningen.

Het ondernemingsplan 2008 – 2012 geeft op de onderdelen 'mens, wijk, stenen, maatschappij en bedrijf' weer waar behoefte aan is vanuit de eigen organisatie en de belanghebbenden en hoe dit in concrete doelen vertaald wordt. De ondernemingsstrategie in 'Waardevol Wonen' is tot stand gekomen door gesprekken met belanghebbenden en door informatieverzameling over de buurten en wijken in het werkgebied. Ook een brede vertegenwoordiging van de eigen organisatie heeft geparticipeerd in de totstandkoming. Hiermee beoogde Mitros het ondernemingsplan intern en extern te verankeren.

In 2013 is gewerkt aan het Ondernemingsplan 2014 – 2018 met de titel 'Welkom Thuis' ter opvolging van 'Waardevol Wonen'. In 2013 heeft Mitros nog het 'oude' ondernemingsplan gehanteerd. De missie in 'Welkom Thuis' luidt:

*Mitros vindt dat iedereen recht heeft op goed wonen. Wij zijn er voor om dit mogelijk te maken voor mensen met een laag inkomen. Dit doen wij door het verhuren van goede en betaalbare huizen in Utrecht en Nieuwegein.*

Mitros heeft haar focus, die aanvankelijk ook op de regio lag, volledig gericht op Utrecht en Nieuwegein. De eerste prioriteit ligt in het investeren in de basiskwaliteit van het huidige woonbezit, daarna is er ruimte voor het realiseren van nieuwe woningen. Daarnaast wil Mitros werk maken van het verbeteren van de dienstverlening en is het streven transparanter te zijn over het beleid. Het ondernemingsplan start met een analyse van de relevante ontwikkelingen en de kansen en bedreigingen hiervan voor Mitros.

De visitatiecommissie constateert dat Mitros met de beide ondernemingsplannen voldoet aan het ijkpunt van een 6 voor het onderdeel 'visie'. De verankering van het ondernemingsplan binnen en buiten de organisatie, de recente actualisatie van het ondernemingsplan en het meenemen van de behoeften van de belanghebbenden zijn aanleiding voor de visitatiecommissie om het onderdeel 'visie' te beoordelen met een 7. In haar nieuwe ondernemingsplan waardeert de visitatiecommissie het feit dat de relevante ontwikkelingen van buitenaf een prominente plek hebben gekregen.

#### *Vertaling van doelen*

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie haar visie vertaald heeft naar strategische en tactische doelen, naar operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een goed te volgen wijze.

Mitros heeft voor 2008 – 2012 haar missie vertaald in de onderdelen 'mens, wijk, stenen, maatschappij en bedrijf'. Ieder onderdeel sluit af met de doelstellingen. De gestelde doelen zijn input om te bepalen wat in iedere jaarschijf van het ondernemingsplan uitgevoerd wordt. In de begroting komt terug hoe het betreffende jaar bijdraagt aan de doelstellingen.

In het nieuwe ondernemingsplan wordt de koers van Mitros voor de komende vier jaar omschreven en is een uitvoeringsprogramma geformuleerd. In dit uitvoeringsprogramma (doel-inspanningen netwerk) zijn de doelen uit het ondernemingsplan vertaald naar meetbare doelstellingen en activiteiten.

De financiële randvoorwaarden heeft Mitros vormgegeven door een financieel beleidsplan dat aansluit op het ondernemingsplan en een investeringsstatuut.



De doelen zijn op een dergelijke wijze geformuleerd dat de voortgang en realisatie goed te volgen is. In 2010 is een portefeuilleplan opgesteld dat aansluit bij de doelen in het ondernemingsplan. In het laatste jaar van de looptijd van het ondernemingsplan 2008 – 2012 is het portefeuillebeleid herijkt. Dit is vervolgens een prominenter rol gaan spelen in de begroting- en verantwoordingscyclus voor 2013 in aanloop naar het nieuwe ondernemingsplan.

Mitros voldoet aan het ijkpunt van een 6 door de wijze waarop haar visie vertaald is naar operationele activiteiten. Door onderlinge aansluiting zijn de doelen te monitoren. Dit is aanleiding voor de visitatiecommissie het onderdeel 'vertaling van doelen' te beoordelen met een 7.

#### 4.2.2 Check

7

Mitros beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee de voorgenomen doelen per jaar te monitoren zijn en teruggevoerd kunnen worden naar de strategische en tactische doelen uit het ondernemingsplan en portefeuilleplan. De rapportages zijn tijdig beschikbaar voor de RvC en worden spoedig na het beschikbaar komen in de RvC behandeld. De mogelijkheden om de eigen doelen transparant te monitoren zijn gegroeid als het jaarverslag 2010 en 2013 naast elkaar gelegd worden. Dit is aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 7. De transparantie van de monitoring van de prestatieafspraken in het bijzonder biedt kansen voor verdere verbetering.

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe het feitelijk leveren van de voorgenomen prestaties vordert.

Het monitoring en rapportagesysteem van Mitros is compleet. In de jaarverslagen wordt teruggekoppeld in hoeverre de doelen gehaald zijn. Ook hier zien wij progressie in. In het jaarverslag 2013 staan doelen, realisatie en een toelichting bij een afwijking overzichtelijk in een tabel weergegeven. Ook is sinds 2014 een financieel beleidsplan beschikbaar wat de samenhang met financiën transparanter maakt (wat wil Mitros en wat is financieel mogelijk). Het biedt een toetsingskader voor voorgenomen activiteiten. De voornaamste randvoorwaarde die Mitros hierbij hanteert is dat de financiële positie niet in gevaar komt. Dit doet de corporatie door investeringen te toetsen op de gevolgen voor de financiële doelstellingen. Voor 2014 werd dit geborgd door het investeringsstatuut.

Op de opgaven wordt eveneens ingegaan in de jaarverslagen, zij het in een beknopte vorm. Mitros koppelt niet letterlijk terug wat er in het betreffende jaar bereikt is van de doelstellingen uit de prestatieafspraken. De gemaakte prestatieafspraken betreffen afspraken tussen de gemeente en de woningcorporaties. Er is (ondanks dynamische bilaterale afspraken met Utrecht) niet altijd terug te voeren wat het aandeel van Mitros in deze opgave is. De manier waarop zij dit in het jaarverslag doet met de eigen doelen (tabel met doel, realisatie en toelichting bij afwijking) kan de transparantie hiervan bevorderen.

De kwartaalrapportages zijn twee maanden na het verstrijken van een kwartaal in hun definitieve vorm beschikbaar. Het jaarverslag is drie maanden na het verstrijken van het achterliggende jaar beschikbaar. De stukken worden nadat zij beschikbaar zijn gekomen in de eerstvolgende vergadering door de RvC behandeld.

#### 4.2.3 Act

5

De visitatiecommissie constateert dat in algemene zin door Mitros bijgestuurd wordt bij afwijkingen, zij het niet in alle gevallen waar dit verwacht mag worden; de visitatie-

commissie komt tot het oordeel dat Mitros niet voldoende bijstuurt met betrekking tot de financiën en eisen van de toezichthouder. Dit is aanleiding voor de visitatiecommissie om de prestatie op het onderdeel 'act' te beoordelen met een 5.

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

De strategische doelen uit het ondernemingsplan zijn vertaald naar de verschillende jaarschijven door middel van jaarplannen en de begroting. In het betreffende jaar vindt de monitoring plaats door middel van een stoplichtmodel in de kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages staat vermeld hoe Mitros handelt als een doel (nog) niet gerealiseerd is. In eerste instantie treft Mitros maatregelen om het doel alsnog te halen. Een voorbeeld uit de tweede kwartaalrapportage 2013:

“Ook voor punt S.5 (uitvoering planmatig onderhoud) geldt dat hier sprake is geweest van een forse transitie in organisatie en mensen. Dit in combinatie met achterstand in werkzaamheden, omdat de besluitvorming over 2013 lang op zich heeft laten wachten, maakt dat het een behoorlijke inspanning zal vergen om de productie voor 2013 uitgevoerd te krijgen, de nog lopende projecten uit eerdere jaren af te sluiten en al te starten met de voorbereiding van 2014. Recent is besloten om hier tijdelijk tot eind van het jaar extra mankracht op te zetten”.

Indien de doelen bijgesteld moeten worden vertaalt Mitros dat door in haar portefeuilleplan en begroting, waarna de bijgestelde doelen te monitoren zijn in de kwartaalrapportages en jaarverslagen. Een voorbeeld uit de begroting 2012 waarin het gewijzigde portefeuilleplan geïmplementeerd is:

Elk jaar wordt, in de aanloop naar de begroting, het portefeuilleplan herijkt. In de aanloop naar de begroting 2012-2021 werd duidelijk dat het verwachte voorzichtige herstel van de economie langer uitblijft. Daarom heeft Mitros als de basis voor de meerjarenprognose gekozen voor een veel voorzichtiger economisch scenario.

Bovenstaand voorbeeld geeft een actieve wijze van bijsturen aan. Daartegenover staat dat het CFV in zowel 2011, 2012 als in 2013 heeft aangegeven dat de financiële mogelijkheden van Mitros wellicht onvoldoende passend zijn bij de voorgenomen activiteiten. Er is eveneens aangegeven door het CFV dat de activiteiten in deze laatste twee jaar nog stuurbaar zijn. Deze observatie van het CFV heeft (mede) betrekking op de vraag of er in voldoende mate sprake is van het actief bijsturen bij afwijkingen door Mitros. Het gegeven dat het CFV tot drie keer deze kanttekening maakt terwijl er mogelijkheden bestonden om bij te sturen brengt de visitatiecommissie tot het oordeel dat Mitros onvoldoende heeft bijgestuurd, ondanks dat er ook in 2011 en 2012 reeds is bijgestuurd op het investeringsprogramma. De commissie stelt daarbij vast dat het herstelplan voortbouwt op de eerder in gang gezette maatregelen en een stijgende lijn in de prognoses laat zien

## 4.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### 4.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen, wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

**7** De visitatiecommissie constateert dat Mitros wat betreft het functioneren van de RvC op de onderdelen 'samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie' ruimschoots voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie is van mening dat de RvC zich bewust is van haar rollen, en deze scherp in de gaten houdt. De RvC probeert steeds de juiste balans te zoeken tussen afstand en betrokkenheid. De RvC en directie kunnen elkaar open aanspreken over diverse onderwerpen. Daarnaast besteedt de RvC actief aandacht aan het houden van voldoende 'voeling' met de organisatie. De RvC treedt op wanneer zij dat nodig acht, ook vanuit zijn rol van werkgever. Genoemde observaties zijn aanleiding voor de visitatiecommissie om het functioneren van de RvC te beoordelen met een 7.

#### *Samenstelling*

Het ijkpunt voor een 6 is dat de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de corporatie en voorziet in ervaring met volkshuisvestelijke aangelegenheden en financiële expertise. De RvC werft nieuwe leden buiten de eigen kring en besteedt aandacht aan de deskundigheid van zijn leden.

De RvC kent een verscheidenheid in samenstelling als het gaat om achtergrond en ervaring van de leden. Gekoppeld aan het aantreden van een nieuwe voorzitter RvC ziet de visitatiecommissie dat er meer balans ontstaan is in de behandeling van de verschillende soorten onderwerpen. Ook is er binnen de periode waarop de visitatie betrekking heeft juridische kennis aan de RvC toegevoegd. De leden van de RvC vullen elkaar aan en de Raad geeft blijk van sensitiviteit voor actuele en relevante onderwerpen en thema's.

Bij de samenstelling van de Raad is goed gekeken naar verschillende competenties en achtergronden. Hier zijn profielen voor opgesteld die passen bij de aard en activiteiten van Mitros en voorziet in ervaring met volkshuisvestelijke aangelegenheden en financiële expertise. Zo wordt in het profiel voor een financieel RvC lid ervaring gevraagd in de corporatiesector en moet het lid verantwoordelijkheid gedragen hebben binnen een grote dienstverlenende organisatie. Bij elke (her)benoeming volgt de Raad de profieleisen (inclusief de procedure) strikt, houdt de profielen kritisch tegen het licht en actualiseert deze zo nodig. Bovendien stelt de Raad vast op welk deskundigheidsgebied een (nieuwe) commissaris nodig is.

De werkwijze en de gewenste samenstelling bij de benoeming van nieuwe leden heeft de RvC geregeld in het RvC-reglement. In een bijlage bij het reglement is een algemeen profiel voor leden van de RvC opgenomen en een specifiek profiel voor de voorzitter.

Het algemeen profiel van de Commissarissen bestaat uit:

- een groepsprofiel: in zijn totaliteit beschikt de raad op bestuurlijk niveau over diverse vakinhoudelijke deskundigheden, op academisch niveau.
- een algemeen achtergrondprofiel (breed netwerk en een brede maatschappelijke belangstelling, naast niveau, kennis en ervaring passend bij het (scherp) kunnen toezicht houden in de corporatiesector en een onberispelijke staat van dienst alsmede geen problemen rond belangenverstrengeling);
- een competentieprofiel (bestaande uit zeven competenties rondom onder andere analytisch vermogen, adviesvaardigheid, helikopterview, oordeelsvermogen, omgevingsbewustzijn, doelgerichte samenwerking en communicatieve vaardigheden).
- Voor elke functie binnen de RvC wordt bij vacaturestelling en herbenoeming aanvullend op het algemene profiel een specifiek profiel geformuleerd en vastgesteld.

De werving van nieuwe commissarissen gebeurt openbaar. Voor nieuwe leden bestaat er een introductieprogramma.

Commissarissen worden doorgaans per 1 juli van een jaar (her)benoemd of treden dan af. De benoeming is in principe voor één periode van vier jaar, met de mogelijkheid tot maximaal één herbenoeming. Drie commissarissen worden op voordracht benoemd: twee op voordracht van de gezamenlijke huurdersorganisaties en één op voordracht van de Ondernemingsraad. Deze commissarissen hebben gedurende het jaar regelmatig contact met de partij die hen heeft voorgedragen.

Waar gewenst is er ruimte voor leden van de Raad om zich te scholen en verder te ontwikkelen. Uit de zelfevaluaties van de RvC blijkt dat er inderdaad persoonlijke educatie plaats vindt. De RvC heeft een checklist op het toepassen van de Governancecode. Hierin staat bevestigd dat de voorzitter van de RvC er op toeziet dat de Commissarissen hun introductie-, opleidings- of trainingsprogramma volgen. De persoonlijke educatie is een onderwerp wat verder opgepakt zal worden. In de zelfevaluatie van de RvC in 2013 is opgenomen dat de leden minimaal 1 cursus per jaar zullen volgen.

#### *Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord*

Het ijkpunt voor een 6 is dat de RvC zich bewust is van zijn rollen, en deze scherp in de gaten houdt met een juiste balans tussen afstand en betrokkenheid. De relatie van de RvC en de bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

De Raad van Commissarissen is zich bewust van de verschillende rollen die ze heeft in de organisatie als toezichthouder, werkgever en als klankbord. Een actieve en gedegen invulling van de toezichtrol vindt zijn basis in adequate informatievoorziening. De RvC heeft in het gesprek met de visitatiecommissie aangegeven dat de informatievoorziening op orde is. De visitatiecommissie leest ook in de verslagen van de RvC terug dat de diverse noodzakelijke stukken (bijvoorbeeld jaarverslagen, kwartaalrapportages en portefeuilleplan) tijdig behandeld worden. De accountant is aanwezig bij de behandeling van de jaarrekening.

Voorafgaand aan iedere vergadering met de directie heeft de RvC sinds de zomer van 2012 een zogenaamde 'RvC Only'. Dit is een vergadering van de RvC zonder aanwezigheid van de directie. Dit biedt de RvC leden de mogelijkheid ervaringen uit te wisselen en belangrijke gesprekspunten met de directie te benoemen. Een voorbeeld van de gespreksonderwerpen zijn de ontwikkelingen in de corporatiesector door de financieel economische crisis en het overheidsbeleid en de effecten daarvan op investeringsmogelijkheden van Mitros. In gesprekken tussen de directie en de RvC zijn de gevolgen van de investeringsaanpassing voor de totale woningportefeuille van Mitros en voor de prestatieafspraken aan de orde geweest. De RvC heeft zijn zorgen geuit over de mogelijkheid dat

het CFV nieuwe financiële regels stelt op basis van het regeerakkoord. De Raad heeft de directie geadviseerd hierover zo snel mogelijk in gesprek te gaan met het CFV. Naar aanleiding van het verscherpt toezicht zijn de RvC en de directie gezamenlijk het gesprek met het CFV aangegaan.

Ook is het asbestincident op Kanaleneiland uitvoerig aan de orde geweest. Er is met name ingegaan op de saneringswerkzaamheden en de terugkeer van de bewoners. De RvC heeft het belang van een goede begeleiding van en de communicatie met de bewoners benadrukt. De resultaten van onafhankelijk onderzoek zijn met de RvC besproken. Er is onderzocht hoe Mitros heeft gefunctioneerd tijdens het asbestincident en welke lessen hieruit te leren zijn voor de toekomst. De belangrijkste conclusie uit dit rapport was dat Mitros niet goed voorbereid was op een calamiteit van deze duur en omvang. Met de directie is afgesproken het calamiteitenbeleid aan te scherpen en intensiever te gaan samenwerken in het verband van de Veiligheidsregio Utrecht.

Naast de formele cyclus van informatievoorziening en het contact met de directie laat de RvC zich ook informeren door relevante stakeholders binnen de organisatie. Binnen de organisatie heeft de RvC overleggen met de OR, zowel met als zonder aanwezigheid van de directie. De transitie van de organisatie is daarin een belangrijk onderwerp van gesprek geweest. Andere voorbeelden zijn de manager Financiën & Control die enkele vergaderingen bijwoonde voor onder andere de bespreking van het Jaarverslag en de Jaarrekening, de derivatenpositie van Mitros en de begroting. De bedrijfsjurist lichtte een statutenwijziging toe.

De RvC besteedt aandacht aan wat er leeft bij de externe belanghebbenden. De RvC is aanwezig bij de jaarlijkse overleggen tussen de directie en de besturen van de huurdersorganisaties. Ook participeert de RvC in de bijeenkomsten voor de belanghebbenden, zoals het Mitros Podium (Inmiddels wordt het Mitros Podium niet meer gehouden en staat het directe contact met de stakeholders centraal) over Ondiep en de Nieuwjaarsreceptie. Ook waren Commissarissen aanwezig bij evenementen als start nieuwbouw en opleveringen. Voorts is er contact met organisaties als de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties en Aedes. De RvC spreekt in zijn zelfevaluatie de ambitie uit om meer aandacht te schenken aan de externe belanghebbenden.

Vanuit zijn werkgeversrol besluit de RvC over benoemingen, beoordelingen en beloningen, schorsing en ontslag van de statutaire directie. De Raad heeft op grond daarvan tot taak periodiek het functioneren van de directie te beoordelen. Op dit vlak heeft de RvC bewogen jaren achter de rug gelet op de organisatiewijziging, waarin soms moeilijke besluiten genomen zijn. Er is afscheid genomen van de voormalige Raad van Bestuur en leden van het management. Met ingang van 1 oktober 2012 is een geheel nieuwe, driehoofdige directie aangetreden. Tijdens de transitie heeft de Raad zijn verantwoordelijkheid genomen en heeft zij dichter op het bestuur en de organisatie gestaan.

De RvC heeft voor 2013 een procedure vastgesteld die als leidraad dient voor de beoordelings- en voortgangsgesprekken van de Remuneratiecommissie met de directie. In 2014 heeft op basis van de prestatieafspraken de beoordeling plaatsgevonden.

We beluisteren en zien een behoefte om meer afstand te nemen nu de organisatie in belangrijke mate naar wens is ingericht. Dit maakt het mogelijk om vanuit de RvC de focus te verleggen naar de primaire toezichtsrol, met een tijdsinzet die passend is bij de taakopvatting.

De Raad blijft zoeken naar een optimale balans tussen zijn rol als toezichthouder en zijn rol als werkgever en klankbord. Niet alleen de organisatie is veranderd, ook de koers en inhoudelijke focus zijn opnieuw vastgesteld. Met name de rollen als klankbord en toezichthouder kunnen hierin soms in elkaars verlengde liggen. Het is de intentie van de Raad om de balans tussen zijn rollen

steeds vanuit een positief, prettig en professioneel contact vorm te geven. De RvC heeft in 2013 op verschillende momenten met de directie de contouren van het nieuwe ondernemingsplan besproken. Vanuit de RvC is waardering uitgesproken voor de open en interactieve wijze waarop het plan tot stand is gekomen. Ook vanuit de directie wordt positief gereageerd op de wijze waarop men met de RvC kan sparren over de diverse onderwerpen. De goede samenwerking tussen de RvC en de directie blijkt ook uit het feit dat men gezamenlijk het gesprek met het CFV is aangegaan naar aanleiding van de verscherpte toezichtstelling.

#### Zelfreflectie

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie minimaal eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC bespreekt, evenals de conclusies die daaraan verbonden moeten worden.

De RvC voert eens per jaar een zelfreflectie uit, waarvan eens per twee jaar met een extern begeleider. Hierin toont de RvC te beschikken over kritisch vermogen ten aanzien van het eigen functioneren. De sterke en minder sterke kanten van de RvC komen hierin aan bod, en de voornemens die hieruit voortvloeien. De onderwerpen betreffen zowel de harde kant als de zachte kant. Voorbeelden van het laatstgenoemde aspect zijn het expliciet uitspreken van waardering voor zaken daar waar er aanleiding voor is en het zich vrij voelen om eigenstandige inbreng te leveren. De RvC spreekt waardering uit voor de ruimte voor sociale contacten, voor de strategische discussie en voor nadere kennismaking met nieuwe directieteam tijdens de zogenaamde 'heidagen'. Van zelfreflecties wordt een verslag gemaakt, en daarnaast wordt een actiepuntenlijst opgesteld.

#### 4.3.2 Toetsingskader



Het ijkpunt voor een 6 is dat de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. Mitros beschikt over een jaarlijks geactualiseerd investeringskader en scherpt deze ook aan. Uit de documentatie blijkt dat de kaders ook gehanteerd worden. Actuele thema's zoals derivaten en toezicht vanuit het CFV en WSW worden actief opgepakt en verwerkt in het toetsingskader. Dit is aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 7.

Mitros beschikt over een jaarlijks geactualiseerd toetsingskader. Met de transitie van de organisatie moet ook de planning en control cyclus aangepast worden op een zodanige wijze dat de RvC tijdig en volledig geïnformeerd wordt. Daarnaast heeft de wijze van toezichthouden door het CFV en WSW invloed gehad op het toetsingskader. Het CFV legt meer nadruk op de kwaliteit van de informatie. Het WSW is anders gaan monitoren en heeft zijn kengetallen aangepast. Deze aspecten zijn verwerkt in het toetsingskader van de RvC om zodoende te borgen dat Mitros ook voldoet aan de eisen van de externe toezichthouders. In voorgaande jaren is het toetsingskader uitgebreid met onderwerpen als verbindingen en derivaten. Hiermee speelt de RvC in op actualiteiten. De visitatiecommissie constateert dat in de afgelopen vier jaar het toetsingskader is aangescherpt waardoor de RvC zijn handvatten om te toetsen heeft verbeterd.

Vanuit de verslagen van de RvC blijkt dat aangepaste beleidsdocumenten worden behandeld. Ook de onderwerpen die gewijzigd zijn in het toetsingskader worden actief opgepakt. Zo is het WSW uitgenodigd om een toelichting te komen geven op wijzigingen die op haar terrein liggen.

Bij de vaststelling van de jaarlijkse begroting wordt akkoord gevraagd aan de RvC bij het uitvoeren van investeringsprojecten. In de begroting wordt een speerpuntenlijst opgenomen met daarin de projecten die in het begrotingsjaar ter besluitvorming worden ingediend. De projecten die niet zijn opgenomen in de begroting, maar gedurende het begrotingsjaar als investeringsbesluit worden aangeleverd en waarvoor geldt dat de totale stichtingskosten meer dan € 3 miljoen bedragen, worden na vaststelling van de Directie ter goedkeuring aangeboden aan de RvC. Die projecten die opgenomen zijn in de begroting, maar waarbij het programma en/of de financiële randvoorwaarden significant afwijken van de begroting, worden ook na vaststelling van de Directie ter goedkeuring aangeboden aan de RvC. Uit de verslagen van de RvC blijkt dat de begroting wordt behandeld, evenals investeringen die volgens het investeringsstatuut daarbuiten ter goedkeuring voorgelegd moeten worden.

#### 4.3.3 Governancecode



Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en eventuele afwijkingen vermeldt in het jaarverslag. Mitros voldoet 100% aan de Governancecode en gaat hier actief mee om door periodiek door middel van een checklist na te gaan of Mitros voldoet en waar nodig actie te ondernemen. Dit is aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 8.

Mitros volgt bij de beleidsvoorbereiding, beleidsvorming, beleidsuitvoering en beleidsverantwoording de regels van good governance en onderschrijft daarmee de Governancecode Woningcorporaties. In haar jaarverslagen en op haar website besteedt Mitros aandacht aan de Governancecode.

Mitros heeft een checklist waarin zij door middel van het stoplichtmodel controleert of zij voldoet aan de Governancecode. Deze is in 2012 en 2013 opgesteld. In 2012 is geconstateerd dat het goedkeuren en naleven van de toetsingskaders voor investeringen en verbindingen ten dele is uitgevoerd door de RvC. Daarnaast was het verslag van de RvC niet consequent de leeftijd van de leden opgenomen. In de checklist van 2013 zijn deze punten opgepakt en voldoet Mitros volledig aan de Governancecode.

## 4.4 Externe Legitimering en verantwoording

### 4.4.1 Externe legitimatie



Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie volgens de governancecode en overlegwet. Mitros voldoet volledig aan de governancecode. De wijze waarop het Mitros contact met de stakeholders onderhoud en hier structureel vorm aan geeft, en blijk geeft een visie te hebben op de communicatie met stakeholders is aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 8.

In haar ondernemingsplan 2008 – 2012 heeft Mitros haar visie met betrekking tot de belanghebbenden weergegeven. Hieruit volgen een aantal doelstellingen:

Mitros versterkt haar palet van stakeholdersmanagement door:

- de inzet van klantenpanels;
- de organisatie van wijkstakeholdersconferenties en een jaarlijkse algemene stakeholdersconferentie;
- de vormgeving van de huurdersparticipatie te optimaliseren samen met de huurdersorganisaties;
- in gesprek te raken met ondervertegenwoordigde groepen.

In het ondernemingsplan 2014 – 2018 geeft Mitros aan te willen gaan sturen op de tevredenheid over de samenwerking tussen Mitros en de huurders en belanghebbenden.

Na tien jaar is Mitros in 2013 gestopt met het Mitros Podium, de informele discussiebijeenkomsten over het brede gebied van wonen, die zij twee keer per jaar organiseerde voor stakeholders. Mitros heeft gekozen om vooral voor één-op-één, gerichte en kleinschalige bestuurlijke, ambtelijke en werkoverleggen. Zo heeft Mitros in 2013 raadsleden uitgenodigd om in één-op-één gesprekken in te gaan op actuele thema's. Ook is Mitros drie maal uitgenodigd om een presentatie te komen geven tijdens een Raadsinformatieavond: over de renovatie in de Bomenbuurt in Utrecht en over de betaalbaarheid in Utrecht en Nieuwegein.

Mitros heeft in haar jaarverslag in tabelvorm haar stakeholderspalet weergegeven. Hier is een indeling naar categorie stakeholders gemaakt, met een verbijzondering en aard en frequentie van communicatie. Dit bestrijkt de volledige breedte van belanghebbenden, van huurders, gemeenten, zorg- en welzijnspartijen maar ook de externe toezichthouders.

Toch heeft Mitros ook in 2013 een aantal grotere stakeholderbijeenkomsten gehouden om met belanghebbenden het nieuwe ondernemingsbeleid en het renovatiehandboek te bespreken. In het najaar vond een aparte sessie plaats waarin Mitros aan haar stakeholders een toelichting gaf op het verscherpt toezicht waaronder zij door het CFV is geplaatst.

Mitros heeft ervoor gekozen geen apart stakeholdersmagazine (voorheen Mitros Forum) meer te maken, maar haar stakeholders te laten zien wat zij communiceert met haar huurders. De stakeholders ontvangen daarom vier keer per jaar het huurdersblad van Mitros, de MitrosKrant, voorzien van een oplegbrief met gerichte informatie voor stakeholders.

De huurders zijn georganiseerd in de vorm van huurdersverenigingen in Nieuwegein en Utrecht. Met beide huurdersorganisaties heeft Mitros een samenwerkingsovereenkomst. Deze samenwerking is aangegaan in de tijd vóór de organisatieverandering bij Mitros, waarbij de overstap is gemaakt naar één Mitros. Met organisaties is in 2013 afgesproken de samenwerking tussen beide huurdersorganisaties te intensiveren en te formeren tot één aanspreekpunt voor Mitros.

Een aantal keren per jaar voeren de huurdersorganisaties formeel overleg met Mitros. Hierbij is de directeur Wonen aanwezig. In 2013 was eenmaal de voltallige directie en een afvaardiging van de Raad van Commissarissen aanwezig. Tijdens deze overleggen waren de belangrijkste gespreks-onderwerpen:

- de begroting;
- het jaarverslag;
- jaarlijkse huurverhoging;
- de samenwerking tussen Mitros en de huurdersorganisaties;
- het nieuwe ondernemingsplan;
- uitgebrachte adviezen over beleid.

De huurdersorganisaties hebben gezamenlijk vijf adviezen uitgebracht: over het nieuwe ondernemingsplan, de inkomensafhankelijke huurverhoging, het renovatieproces en beleid over de basis-kwaliteit van woningen. Ook hebben zij op eigen initiatief een advies uitgebracht over het principe-akkoord tussen Aedes en het Kabinet.



Om in contact te komen met meer huurders hebben Mitropool en Mitros in 2010 in Utrecht samen het Mitrospanel opgezet. Hierdoor werden huurders op een andere manier betrokken bij Mitropool en bij relevante thema's die speelden. In het verlengde hiervan besloot Mitropool om een netwerkstructuur op te zetten: het HuurdersNetwerk Mitros. Per 1 januari 2013 is Mitropool overgegaan in het HuurdersNetwerk Mitros (HNM).

De RvC heeft zowel contact met de huurders als de OR. Ook met andere stakeholders zijn er contacten, maar de visitatiecommissie signaleert de behoefte vanuit de RvC dit meer vorm te geven.

#### 4.4.2 Openbare verantwoording

8

Het ijkpunt voor een 6 is dat de gerealiseerde prestaties vermeld staan in een openbare publicatie, waarbij ook de belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

Mitros heeft haar ondernemingsplan op haar website staan. Daarnaast is het mogelijk via een filmpje of een samenvatting van 1A4 de kernpunten door te nemen. Op deze manier heeft Mitros haar visie transparant en goed leesbaar voor de doelgroepen gepubliceerd. Het jaarverslag staat eveneens op de website, en is te downloaden of interactief te raadplegen. In een tabel worden de voorgenomen prestaties vergeleken met de werkelijk geleverde prestaties, waardoor de samenhang inzichtelijk wordt. Ook worden afwijkingen ten opzichte van de voornemens toegelicht.

#### 4.5 Prestaties en beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor Corporatie resulteert het volgende beeld.

**Tabel 4.1 Presteren ten aanzien van Governance**

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	7	33%	6,3
	Check	7		
	Act	5		
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7	33%	7,3
	Toetsingskader	7		
	Governancecode	8		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	33%	8,0
	Openbare verantwoording	8		
<b>Gemiddeld</b>				<b>7,2</b>

# Bijlagen

## Bijlage 1: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

## Bijlage 2: Geïnterviewde personen

### Mitros

Naam	Functie
Mevr. Vogelaar	RvC
Mevr. De Grave – Verkerk	RvC
Dhr. Bol	RvC
Dhr. Kip	Directievoorzitter
Mevr. Hoezen	Directeur Financiën
Mevr. Marchesini-Franso	Directeur Wonen
Dhr. Ariëns	Manager Klantcontact
Dhr. Camstra	Manager Wonen Oost
Dhr. De Boer	Manager Wonen Midden
Mevr. Mokveld	Manager Wonen Nieuwegein
Mevr. Esset	Manager Wonen West
Dhr. Staffhorst	Manager Strategie & Advies
Dhr. Lutikholt	Manager Financiën & Control
Dhr. Förderl	Manager Onderhoud
Dhr. Wijnbelt	Manager Vastgoedontwikkeling
Dhr. Roelofsen	Manager Verkoop & Zakelijke verhuur

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Flantua	Huurder
Mevr. Bos	Huurder
Dhr. Van den Heuvel	Huurder
Mevr. Slagmolen	Huurder
Dhr. Eijkman	Huurdersnetwerk Mitros
Dhr. Zwarts	Huurdersnetwerk Mitros
Dhr. Adriani	Gemeente Nieuwegein (Wethouder)
Mevr. Hofstede	Gemeente Nieuwegein
Dhr. Versluijs	Gemeente Nieuwegein
Mevr. Diepeveen	Gemeente Nieuwegein
Dhr. Jansen	Gemeente Utrecht (Wethouder)
Mevr. Wertwijn	Gemeente Utrecht
Dhr. Kors	Gemeente Utrecht
Mevr. Van Maarsseveen	Gemeente Utrecht
Dhr. Klinkenberg	BO-EX
Dhr. Jochems	SSH
Dhr. Buijze	Doenja Dienstverlening
Dhr. Geerdink	Victas
Mevr. Groenendijk	Zorgspectrum
Dhr. Mulder	Careyn

## Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>			
Mitros heeft in haar hele werkgebied in de periode 2010 - 2013 343 statushouders geplaatst.	Jaarlijks wordt de taakstelling voor statushouders verdeeld onder de Utrechtse corporaties (prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015). Voor Mitros was de totale opgave in 2010 - 2013 414 statushouders voor zowel Nieuwegein als Utrecht	6,0	
Woningen die vrijkomen vanwege op handen zijnde sloop worden tijdelijk toegewezen aan bedrijfjes en studenten. Bij 1 complex woningen omgezet naar 200 kamers voor studenten. Het gaat om tijdelijke bewoning (Thomas a Kempisplantsoen) (Jaarverslag 2013). In Kanaleneiland worden sloopflats tijdelijk verhuurd aan studenten (202 ultimo 2012). Verder heeft Mitros samen met SSH het bedrijf Jebber opgericht (thans volledig van SSH) om huisvesting van studenten en starters te bevorderen. Mitros bouwt samen met Portaal 154 woningen in Blokhoeve, deels voor starters.	Extra inzet voor studenten en starters (Prestatieafspraken Utrecht 2007 - 2010, bila prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015). Inspelen op ontgroening (prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014. De slaagkans van starters vergroten (prestatieovereenkomst Nieuwegein 2007 - 2010)	7,0	
Zowel de wachttijd als de zoektijd zijn de afgelopen jaren niet gedaald. De wachttijd voor starters is rond de 7 jaar, voor doorstromers rond de 10 jaar. De gemiddelde zoektijd licht lager. Voor doorstromers is deze gestegen van 3 naar 5 jaar. Voor starters is deze met 3 jaar constant gebleven.	Verminderen wachttijd voor sociale huur (prestatieafspraken Utrecht 2007 - 2010 en 2011 - 2015) (Prestatieafspraken Nieuwegein 2007 - 2010)	5,0	
Door het realiseren van nieuwbouw, waaronder koopwoningen en zorgunits wordt de doorstroming en keuzevrijheid bevorderd (zie "huisvesten bijzondere doelgroepen" en "Investeren in Vastgoed").	Keuzevrijheid bevorderen (Prestatieafspraken 2007 - 2010, Utrecht) Optimaliseren doorstroming (prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015). Inspelen op ontgroening en vergrijzing door doorstroming (prestatieafspraken Nieuwegein 2007 - 2010 2011-2014)	7,0	

<b>Betaalbaarheid</b>			
Kernvoorraad in Utrecht ultimo 2013 20.939. Ultimo 2010 was dit 20.767	Handhaven minimale sociale voorraad (Prestatieafspraken 2007 - 2010) Minimaal 19.999 huishoudens betaalbare zelfstandige huisvesting bieden (bila prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015)	7,0	
Volgens de voortgangsrapportages van de prestatieafspraken is dit gehaald.	De corporaties garanderen een minimale omvang van de sociale voorraad van 30% van de totale voorraad (prestatieafspraken Nieuwegein, 2007 - 2010). Corporaties streven naar een omvang van de sociale voorraad per 1-1-2015 van 7.500 woningen (prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014)	7,0	
Kernvoorraad in Nieuwegein ultimo 2013 3.812. Ultimo 2010 was dit 4.692. In 2010 - 2012 is voldaan aan de opgave, in 2013 niet. Gemiddeld leidt dit niet tot een afwijking van een 7.	Minimaal 4.000 huishoudens betaalbare zelfstandige huisvesting bieden (prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014, jaarverslagen). De corporaties garanderen een kernvoorraad van minimaal 5.400 woningen (prestatieafspraken Nieuwegein 2007-2010).	7,0	
<b>Overig</b>			
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,6</b>	

#### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	<b>Ambities</b>
In de periode 2010 - 2013 zijn 489 woningen aan urgenten toegewezen. Dit is 10% van de vrijgekomen woningen (zie bijlage). Naast het toewijzen van woningen vergroot Mitros de voorraad voor specifieke doelgroepen. Aan de Henri Dunantlaan heeft Mitros 10 woningen voor jongeren met een verstandelijke beperking gebouwd. In totaal zijn in 2011 44 zorgunits opgeleverd, in 2012 20 en in 2013 72. In 2010 zijn geen zorgunits opgeleverd. Gedurende de visitatieperiode zijn totaal 136 zorgunits opgeleverd.	Deel van de vrijgekomen woningen jaarlijks toewijzen aan de Vereniging Beter Wonen en een deel aan de vrouwenopvang (prestatieafspraken Utrecht 2007 - 2010 en 2011 - 2015). In evaluatie dd. 18-7-2013 overeengekomen dat 10% van de vrijgekomen woningen wordt toegewezen.	8,0	
	3,5% van voorraad verhuren via instellingen aan bijzondere doelgroepen (Monitor prestatieafspraken Nieuwegein 17-01-2012). In 2010 was dit 3% (prestatieafspraken Nieuwegein, 2007 - 2010)		
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>8,0</b>	

## Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
<b>Woningkwaliteit</b>			
Mitros heeft aan deze doelstelling voldaan. Er is een verschil met het productieprogramma. Daar waar onderdelen niet worden vervangen kan niet worden voldaan aan het Politie Keurmerk Veilig Wonen.	Bij nieuwbouw / renovatie / groot onderhoud het certificaat veilig wonen behalen (prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015).	7,0	
Sinds 2010 voert Mitros in Utrecht Preventief Onderhoud Interieur (POI) uit.			Starten met consumentgericht onderhoud: Mitros stelt het keuzepakket en –proces vast zodat de huurder keuzevrijheid heeft bij het betrekken van de woning (mutatie) en bij planmatig onderhoud (PO).
In de visitatieperiode heeft Mitros 1.972 woningen gerenoveerd in Utrecht en Nieuwegein. Jaarlijks geeft Mitros ongeveer 50 mln. Euro uit aan onderhoud. In 2013 is dit terug gebracht naar 41 mln. Euro, voornamelijk door planmatig onderhoud.	Verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad (prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015). Woningen zijn toe aan een opknapbeurt - kwaliteitsverbetering (prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014). Inspelen op ontgroening en vergrijzing door de kwaliteit van de woningen (prestatieafspraken Nieuwegein 2007 - 2010 en 2011-2014). Opplussen en levensloopbestendig maken van woningen (prestatieafspraken Utrecht 2007 - 2010)	6,0	
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>			
In 2010 is afgezien van een klanttevredenheidsonderzoek. Mitros bleef zich toch inspannen om de klanttevredenheid te verhogen. Het verbeteren van de afhandeling van klachten kreeg hierbij veel aandacht. Het in 2012 gelukt om meer klachten dan in voorgaande jaren binnen de deadline van drie weken op te lossen. Mocht oplossen binnen drie weken niet mogelijk zijn, dan is in ieder geval de huurder geïnformeerd over de aanpak van de klacht.		6,0	Klanttevredenheid verhogen van 6,3 naar 6,4 (2010).

Mitros heeft in 2011 in Nieuwegein twee klantenpanels opgezet, 1 voor de huisvestingsproblematiek van senioren en 1 voor participatie van huurders. De uitkomsten zijn meegenomen in beleid.	Mitros organiseert in Nieuwegein in 2011 een klantenpanel met als doel senioren te helpen bij het vinden van geschikte huisvesting (prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014).	7,0	
Woonbench heeft zichzelf in 2012 opgeheven. In 2013 is Mitros op zoek gegaan naar een nieuwe betrouwbare manier om inzicht te krijgen in de huurderstevredenheid en hoe deze te verbeteren. Daarbij is de keuze gevallen op het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH).		7,0	Alternatief zoeken voor Woonbench & aftersalesenquêtes voor na 2012. De resultaten uit de meting van 2011 (Woonbench) worden vertaald naar een verbeterplan.
<b>Energie en duurzaamheid</b>			
Mitros voldoet aan de energieprestaties zoals opgenomen in het bouwbesluit, en voldoet daarmee aan de opgave.	Bij nieuwbouw minimaal energielabel A realiseren (bila prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015)	7	
In 2013 zijn 4.091 labelstappen gemaakt, In 2012 4.325 labelstappen, in 2011 2.700 en in 2010 2.000. De labelstappen worden gemaakt door sloop, renovatie, onderhoud en nieuwbouw. Energielasten worden eveneens verlaagd door op te treden als tussenpersoon. Deze energie wordt 100% groen ingekocht Mitros levert anno 2013 aan 182 huishoudens energie.	Door renovaties (c.a. 3.000 woningen) energielasten verlagen (bila prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015). Het gemiddelde energielabel in ongeveer 10 jaar op label C brengen (bila prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015). Door planmatig onderhoud (c.a. 2.500 woningen) energielasten verlagen (bila prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015)	8,0	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,8</b>	



**(Des)investeren in vastgoed**

<b>Prestaties</b>	<b>Opgaven</b>	<b>Cijfer</b>	<b>Ambities</b>
<b>Nieuwbouw</b>			
Oplevering van 1.217 huurwoningen	Bouw van 1.166 huurwoningen	7,0	Oplevering van 1.277 huurwoningen
Oplevering van 297 koopwoningen	Bouw van 419 koopwoningen	5,0	Oplevering van 451 koopwoningen
Oplevering van 136 zorgunits	Bouw van 150 zorgunits	6,0	Oplevering van 176 zorgunits
Voor 2011 wordt er geen complex duurdere huur gerealiseerd. Er zijn wel initiatieven in die richting.	Corporaties zijn voornemens minimaal één complex senioren(service)-woningen in de (middel)dure huur te realiseren. (prestatieovereenkomst Nieuwegein 2007-2010)	5,0	
<b>Sloop</b>			
871 woningen gesloopt	Sloop van 1.341 woningen	4,0	733 woningen slopen
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>			
1.972 woningen gerenoveerd	Renovatie van 1.947 woningen	7,0	1.210 woningen renoveren
1 complex opgeplust, overige investeringen opgeschort. Het gaat hier om een bijgestelde opgave (Monitor prestatieafspraken 17-01-2012)	Mitros zal in de wijken Galecop, Batau-Noord en HZL van in totaal 276 seniorenwoningen in 3 complexen de helft bij mutatie opplussen (Prestatieafspraken Nieuwegein, 2011-2014)	7,0	

<b>Maatschappelijk vastgoed</b>			
Ultimo 2013 bestond de portefeuille maatschappelijk vastgoed uit 104.011 m2 BVO. Ultimo 2009 was dit nog 59.000 m2 BVO. Deze groei is vooral op het gebied van onderwijs, zorg en bedrijfsruimten. Voorbeeldprojecten zijn de ingebruikname van de Warande, 't Goylaan en de Lieven de Key. In 2012 is o.a. een multifunctionele accommodatie in Ondiep toegevoegd. In 2013 is de Pionier gekocht met oog op toekomstige woningbouwontwikkeling. Hier is tijdelijk een bedrijfsverzamelgebouw in gevestigd t.b.v. leefbaarheid.	Mitros in 2012 en 2013 0,7 mln in maatschappelijk vastgoed investeert in de krachtwijken (prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015)	8,0	
<b>Verkoop</b>			
893 woningen verkocht	Verkoop van 1.159 woningen	5,0	818 woningen verkopen
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,0</b>	

## Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
In 2013 zijn 68 mensen aangemeld voor het project "Voorkom Huisuitzetting". Uiteindelijk zijn 2 mensen uit hun huis gezet. In 2012 zijn 55 mensen aangemeld. In 2011 zijn via dit project 71 uitzettingen voorkomen. In 2010 is door actief beleid een daling van het aantal uitzettingen gehaald van 15 huishoudens.	Huisuitzettingen voorkomen door het vroegtijdig signaleren van problemen en deze waar mogelijk oplossen (prestatieafspraken Utrecht 2007 - 2010 en 2011 - 2015)	7,0	
In 2012 en 2013 zijn de afspraken aangaande de wijkaanpak uitgevoerd. Daarnaast heeft Mitros diverse investeringen in wijken buiten de wijkaanpak gedaan.	In 2012 en 2013 jaarlijks 3,72 mln. Euro aan sociale investeringen doen in krachtwijken (prestatieafspraken Utrecht 2011 - 2015)	7,0	
In 2013 zijn 560 zaken van woonoverlast onderzocht. In 2011 zijn 148 zaken aangemeld voor het project "Woonoverlast". In 2012 zijn 81 zaken aangemeld voor buurtbemiddeling. Buurtbemiddeling is naast Nieuwegein en delen van Utrecht sinds 2013 ook voor heel Utrecht beschikbaar. Ook zet Mitros huismeesters en camerabeveiliging in. Door verlichting en terug snoeien van groen wordt de leefbaarheid eveneens vergroot. Om overlast van afval te verminderen worden zijn waar nodig ondergrondse afvalcontainers geplaatst.	Aanpak extreme woonoverlast en buurtbemiddeling continueren, daarnaast moet er aandacht blijven voor alledaagse buurtproblemen (prestatieafspraken Nieuwegein 2011-2014). Investeren in leefbaarheid in wijken, buurten en complexen (prestatieafspraken Nieuwegein 2007 - 2010 en 2011-2014) Aanpak van woonoverlast (prestatieafspraken Utrecht 2007 - 2010)	7,0	
Het aanbod aan welzijn, wonen en zorg is in kaart gebracht. In Galecop is in 2010 een wijkservicepunt geopend.	Samen met zorg en welzijn werken gemeente en corporaties aan twee woonservicewijken: Jutphaas/Wijkersloot/ Zuilenstein én Lekboulevard / Hoog Zandveld (Prestatieovereenkomst Nieuwegein 2007-2010)	7,0	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,0</b>	

## Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Mitros in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Mitros hebben.

Rotterdam, 08 januari 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Out', written over a horizontal line.

Rob Out

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Mitros

*Visitatieperiode juni 2014 – november 2014*

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke danwel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

*Naam en handtekening:*

Jan Prins



*Naam en handtekening:*

Gerard Agterberg of Achterberg



*Naam en handtekening:*

Rob Out



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

30 december 2014

## Bijlage 5: CV's van de visitatoren

### Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Prins, drs J.H.A.A.

Geboorteplaats en –datum:

Schoonebeek, 23-01-1955

Woonplaats:

Capelle aan den IJssel

Huidige functie:

Associate Partner Ecorys NL

Onderwijs:

2005/2006 : Commissarissen en Toezichthouders (post-doctoraal), EUR

1975 – 1984 : Doctoraal Staatkundige Economie, EUR

Loopbaan:

09/2011 - heden Associate Partner Ecorys NL

06/2006 - 01/2011 Directievoorzitter Kristal NV

01/2003 - 06/2006 Prins & Partners BV

03/1991 - 01/2003 Directeur Blauwhoed/Eurowoningen

06/1990 - 03/1991 Commercieel directeur Rabobank Rotterdam

05/1986 - 05/1990 Wethouder gemeente Capelle

03/1984 - 05/1986 Ministerie van Financiën, IRF

Nevenfuncties:

01/2009 - heden : Voorzitter van de Raad van Commissarissen Rabobank Rotterdam

04/2011 - heden : Voorzitter Raad van Commissarissen Cyclus NV

01/2006 - 31/12/2014 : Lid Raad van Toezicht IJsselland Ziekenhuis

Profielchets:

Ik ben als Associate Partner verbonden aan Ecorys en ik hou mij vooral bezig met strategische adviesopdrachten voor gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de vastgoedsector. Ik beschik over een ruime ervaring in publiek-private samenwerkingen en als mediator in (vastgoed) samenwerkingen.

Bij visitatieprojecten vervul ik de rol van voorzitter van de visitatiecommissie.

## Projectleider

### Naam, titel, voorletters:

Out, ir. MRE, R.N.M. (Rob)

### Geboorteplaats en –datum:

Eindhoven, 7 september 1967

### Woonplaats:

Rotterdam

### Huidige functie:

Senior Consultant

### Onderwijs:

- 2001 – 2004: Master of Real Estate Postgraduate School, Technische Universiteit Eindhoven
- 1999 – 2000: Nederlandse Opleiding voor Vastgoed Management (NOVAM)
- 1987 – 1995: Bouwkunde, studierichting architectuur, afstudeerrichting volkshuisvesting, Technische Universiteit Delft (afgestudeerd bij de Nationale Woning Raad, een van de voorlopers van het huidige Aedes)
- 1986 – 1987: Propedeuse Planologie, Universiteit van Amsterdam
- 1979 – 1986: Gymnasium, Hertog Jan College te Valkenswaard

### Loopbaan:

- 2011 – heden: Ecorys Vastgoed, Senior consultant, trekker PMC Wonen & Retail, advisering corporaties, marktpartijen en overheden over woningmarkten en projecten
- 2007 – 2011: Bokx Vastgoed Ontwikkeling B.V., Ontwikkelingsmanager
- 2005 – 2007: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Lijnmanager Gronduitgifte
- 1999 – 2005: Gemeente Rotterdam, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Vastgoedmedewerker Kop van Zuid en Beleidscoördinator Grondprijzen
- 1996 – 1998: Gemeente Rotterdam, dienst Stedebouw en Volkshuisvesting afdeling Volkshuisvesting, bureau Beleidsontwikkeling en Woningbouwplanning, Beleidsmedewerker

### Profielchets:

Op basis van zijn opleiding en werkervaring heeft Rob een *brede kijk op de corporatiesector* en de context waarin de sector opereert. Zijn werkervaring bij de overheid en in de marktsector heeft een heldere visie op (maatschappelijk) ondernemen in de woningmarkt opgeleverd. De ontwikkeling van gronden, gebieden en objecten behoort tot de kern van zijn expertise. Hij is daarbinnen zowel thuis in conceptuele en ruimtelijke zaken, (woningbouw-) programmering en financiële aspecten van vastgoed- en gebiedsontwikkeling. Daarnaast heeft Rob specifieke ervaring met krimpopgaven in relatie tot de woningmarkt. Met name in de Eemsdelta heeft hij meegewerkt aan het vinden van nieuwe (financiële) arrangementen die nodig zijn om de krimp aanpak te financieren. Rob is onderdeel van het expertteam 'aanpak particuliere voorraad' in de Eemsdelta, waarin ook vertegenwoordigers van de corporatiesector vertegenwoordigd zijn.

## Commissielid

### Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

### Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

### Woonplaats:

Zoetermeer

### Huidige functie:

Consultant

### Onderwijs:

- 2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- 1997 – 2003: VWO Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

### Loopbaan:

2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

### Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland). Zijn affiniteit ligt onder andere op het gebied van presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.



# Position Paper Directie

## *Waar komt Mitros vandaan*

Mitros is in 1998 ontstaan uit een fusie van twee Utrechtse corporaties en een corporatie uit Nieuwegein. Mitros is met ruim 28.000 woningen de grootste woningcorporatie in de steden Utrecht en Nieuwegein. Het woningbezit van Mitros is relatief oud en er ligt een forse vernieuwingsopgave. Deze opgave is met veel energie ter hand genomen en in vrijwel alle wijken waarin Mitros is vertegenwoordigd, is de vernieuwing ook goed zichtbaar.

In de vorige ondernemingsplanperiode kon Mitros gekarakteriseerd worden als een ondernemende corporatie met een groot aantal doelstellingen op het gebied van wonen, wijken en mensen. Ook werd het werkgebied uitgebreid naar de regio. Binnen Utrecht en Nieuwegein werd er tevens maatschappelijk vastgoed gerealiseerd om de ontwikkeling van wijken te ondersteunen. Halverwege de ondernemingsplanperiode, in 2010, heeft er een midterm review plaatsgevonden waarbij er meer focus werd aangebracht. Deze ontwikkeling werd ingegeven door een sterk veranderende buitenwereld waarin onder invloed van de economische crisis en de aangekondigde verhuurdersheffing de financiële mogelijkheden van Mitros fors werden ingeperkt. In verschillende stappen is er uiteindelijk drastisch bijgestuurd in de koers en daarmee het investeringsprogramma van Mitros.

De afgelopen periode groeide het besef dat Mitros zich moet richten op een beperkt aantal doelen. De opgave, waar het gaat om de kwaliteit van het woningbezit, is immers nog steeds groot. Dit terwijl de financiële mogelijkheden beperkter zijn dan in het verleden. Ook op het gebied van dienstverlening zijn er nog een aantal verbeteringen noodzakelijk. Deze visie heeft zijn beslag gekregen in het nieuwe ondernemingsplan 'Welkom Thuis'.

## *Waar staat Mitros op dit moment*

De organisatie, de besturing en de hoofdprocessen zijn opnieuw vormgegeven, sterk vereenvoudigd en afgestemd op de nieuwe ondernemingskoers van Mitros. Bestuur en directie zijn samengevoegd in één functie waardoor operatie en bestuur in nauwer contact staan. De oorspronkelijk functioneel ingerichte organisatie is gebiedsgericht ingedeeld. Deze transitie heeft de afgelopen periode veel tijd en energie gevestigd. Veel werk is reeds verricht. De ondernemingskoers is vertaald naar een nieuw portefeuillebeleid, financieel beleidsplan en naar afdelingsplannen. Het werkgebied wordt terug gebracht tot Utrecht en Nieuwegein en Mitros investeert niet meer in maatschappelijk vastgoed.

De organisatie staat tegelijkertijd nog voor een aantal uitdagingen. We werken aan de cultuur binnen Mitros waarbij we meer ruimte willen geven aan eigen verantwoordelijkheid, het geven van feedback en lef en durf. Het werken binnen integraal verantwoordelijke woongebieden is nieuw. Dit vraagt ook om een andere financiële sturing gebaseerd op rendement. Deze rendementssturing is momenteel in ontwikkeling, hierbij speelt ook de ontwikkeling van ICT, in ondersteunende zin, een belangrijke rol.

Mitros is zich er terdege van bewust dat de legitimiteit van de corporatiesector in de samenleving onder grote druk staat. We willen een bijdrage leveren aan het opnieuw verwerven van deze legitimiteit door een scherpe focus in ons beleid aan te brengen, transparant te zijn en een open dialoog aan te gaan met huurders, de gemeenten Utrecht en Nieuwegein en andere stakeholders.

### *Wat gaat Mitros de komende jaren doen*

Wij willen dat onze huurders tevreden zijn over het huren bij Mitros. Wij werken daarom aan deze tevredenheid op de volgende vier vlakken:

#### *Goede woningen*

Onze kerntaak is het bieden van goede en betaalbare huurwoningen in Utrecht en Nieuwegein voor lage inkomens en mensen met een bijzondere woningvraag. De komende jaren investeert Mitros fors in de kwaliteit van haar woningbezit. We gaan er als eerste voor zorgen dat al onze woningen een kwaliteitsniveau hebben die past bij de eisen van de tijd. Wij willen samen met de andere corporaties in Utrecht en Nieuwegein voldoende sociale huurwoningen blijven bieden voor onze doelgroep.

#### *Uitstekende dienstverlening*

Mitros wil een uitstekende dienstverlening bieden aan onze huurder en partners. Uitstekende dienstverlening aan onze huurders betekent een goede bereikbaarheid, respectvolle benadering, veel één op één contacten met de huurders in de wijk, betrouwbaar in onze afspraken, helder en duidelijk zijn in onze communicatie en een goede klachtafhandeling. Weten wat er speelt, is van cruciaal belang bij het richting geven aan onze inzet.

#### *Prettige buurten*

Prettig wonen houdt niet op bij de voordeur. Het portiek en de eerste stappen buiten de deur zijn belangrijk voor het thuisgevoel. Wij zien het als onze taak dat ook de directe woonomgeving schoon, heel en veilig is. Hierbij gaat het om de woning en de woonomgeving in eigendom van Mitros, zoals achterpaden, perken en algemene ruimten.

#### *Een goede samenwerking*

De woning is onze eerste verantwoordelijkheid. Toch voelen wij ons ook nauw verbonden met de leefbaarheid binnen een buurt. Daarom zoeken we onze partners op om samen te werken aan prettige buurten om in te leven. Vanzelfsprekend zien wij ook de huurders als een belangrijke partij. Zij wonen in de wijk en weten als de beste wat er speelt. Wij betrekken hen actief bij de beleidsontwikkeling en verbetering van de dienstverlening van Mitros. Daarnaast willen we onderzoeken onder welke condities huurders ook meer verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen voor hun leefomgeving.

#### *Wat is onze grootste uitdaging?*

De financiële omstandigheden van veel van onze huurders zijn de afgelopen jaren verslechterd. De verhuurdersheffing noodzaakt corporaties echter om de huren te laten stijgen. De financiële omstandigheden van corporaties staan onder grote druk door dezelfde heffing en ongunstige economische omstandigheden. Tegelijkertijd verandert er veel op het gebied van wet- en regelgeving, vaak ook met financiële gevolgen. Tegen deze achtergrond is onze grootste uitdaging om voldoende, betaalbare sociale huurwoningen die voldoen aan onze basiskwaliteit te blijven bieden. Voor het verwerven van legitimiteit voor ons handelen zullen we hierover actief de dialoog zoeken met het Huurdersplatform Mitros en de gemeenten Utrecht en Nieuwegein.

#### *Hoe willen wij dat onze huurders ons zien?*

Mitros zet zich met hart en ziel in voor mensen met laagste inkomens. Mitros is een betrouwbare corporatie en partner die doet wat ze belooft. Mitros luistert en is aanspreekbaar, gebruikt gezond verstand en is realistisch in keuzes. Mitros communiceert helder en eerlijk (belooft wat ze wel en niet doet). Mitros zorgt voor betaalbare woningen die voldoen aan de eisen van de tijd voor hen die dat nodig hebben en levert hierbij uitstekende service.

Daarnaast is duidelijk dat Mitros van groot belang is voor de stad. Mitros is goed op de hoogte van wat haar samenwerkingspartners nodig hebben, investeert in één op één contact en werkt constructief en vanuit een positieve grondhouding met hen samen.

#### *Tot slot*

Onze wens en onze ambitie is, dat onze huurders en relaties ons ervaren als een betrouwbare partner die de juiste dingen doet. Om te weten wat 'de juiste dingen' zijn, zijn wij zeer nauw verbonden met onze huurders, relaties en de stad en gebruiken wij ons gezonde verstand. En daarop zijn wij altijd aanspreekbaar.



## Gezamenlijke reactie RvC en directie Mitros

Het beeld dat de visitatiecommissie in haar rapport van Mitros schetst herkennen we zonder meer. Het laat zien dat Mitros, ondanks de grote turbulentie in onze omgeving, op de goede weg is. De visitatiecommissie ondersteunt nadrukkelijk de koers die door Mitros is uitgezet en de keuzes die de afgelopen periode zijn gemaakt.

Mitros werkt hard aan het realiseren van haar ondernemingsdoelstellingen. We zien de onderzoeksresultaten als een belangrijk tussentijds meetpunt en alhoewel onze ambitie op sommige onderdelen hoger ligt dan de scores die we nu hebben behaald, zijn we voor dit moment niet ontevreden met de resultaten.

Op drie van de vier onderdelen scoort Mitros een ruim voldoende tot goed:

- Presteren naar Opgaven en Ambities
- Presteren volgens Belanghebbenden
- Governance

We zijn blij dat we op deze onderdelen goed scoren. De forse inspanning van Mitros op het gebied van nieuwbouw en renovatie, het huisvesten van de bijzondere doelgroepen en de vermogensinzet zijn niet onopgemerkt gebleven. Bovendien heeft Mitros zich daarbij steeds gehouden aan de dynamische productieafspraken zoals die met de gemeente Utrecht zijn gemaakt.

Op Presteren naar Vermogen scoort Mitros onvoldoende. Dit hangt voor een belangrijk deel samen met de onder verscherpt toezichtstelling eind 2013. Hierdoor is een 5 het hoogst haalbare cijfer op Financiële continuïteit. Nu Mitros na één jaar onder het verscherpt toezicht uit is, zijn we er van overtuigd dat we hier de volgende keer een hoger cijfer zullen halen. De onvoldoende op Doelmatigheid herkennen we en zien we als bevestiging dat de ingezette reorganisatie en bezuinigingen juist waren. De resultaten zullen in de volgende visitatieperiode zichtbaar worden.

Uit het visitatierapport trekken we een aantal waardevolle lessen die we de komende periode willen omzetten in concrete acties.

1. We gaan door op de ingeslagen weg! Hierbij hebben het verhogen van de huurderstevredenheid en het verbeteren van de kwaliteit van het woningbezit onze prioriteit.
2. Het is belangrijk dat er voldoende sociale huurwoningen blijven. We zorgen ervoor dat we dit ook de komende jaren zo houden. Hierover maken we in lijn met ons ondernemingsplan met de gemeenten afspraken.
3. Heel belangrijk voor zowel huurders, stakeholders als voor Mitros, is de betaalbaarheid van de woningen. De woningen van Mitros hebben volgens het onderzoek een gunstige prijs-kwaliteitsverhouding. Huurders en stakeholders uiten echter hun zorgen voor de toekomst. Op het gebied van betaalbaarheid herkennen, en delen wij deze zorg. Ook voor de toekomst is dit, in het licht van externe ontwikkelingen, een belangrijke opgave.
4. Zowel huurders als de stakeholders zouden graag meer invloed willen uitoefenen op het beleid van Mitros. Vooral de wens om meer samenwerking klinkt hierin door. Wij gaan de komende tijd op zoek naar manieren om deze invloed vorm te geven. Daarbij is het ook van belang nadrukkelijker terug te koppelen wat we met de inbreng doen.
5. Mitros wil de lijn van de dalende bedrijfslasten doorzetten. Met de transitie zijn hier reeds grote slagen gemaakt. Wij zien het als een belangrijke opgave om de doelmatigheid en efficiëntie verder te versterken.

Ten aanzien van de methodiek wil Mitros graag haar verantwoordelijkheid nemen om bij te dragen aan verbetering van het visitatie instrument. Onze methodische opmerkingen zullen we separaat op schrift stellen en bespreken met u als Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Tot slot:

Onze dank gaat uit naar alle belanghebbenden die hun tijd hebben gegeven om ons deze spiegel voor te houden. De beste manier om aan die dank uitdrukking te geven is ons werk nog beter te gaan doen.





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***