



Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Mercatus

Rotterdam, 18 augustus 2026

Datum volgende visitatie: 9 juni 2030

Maatschappelijke visitatie

Mercatus

2022 tot en met 2025

Opdrachtgever:

Mercatus

Visitatiecommissie:

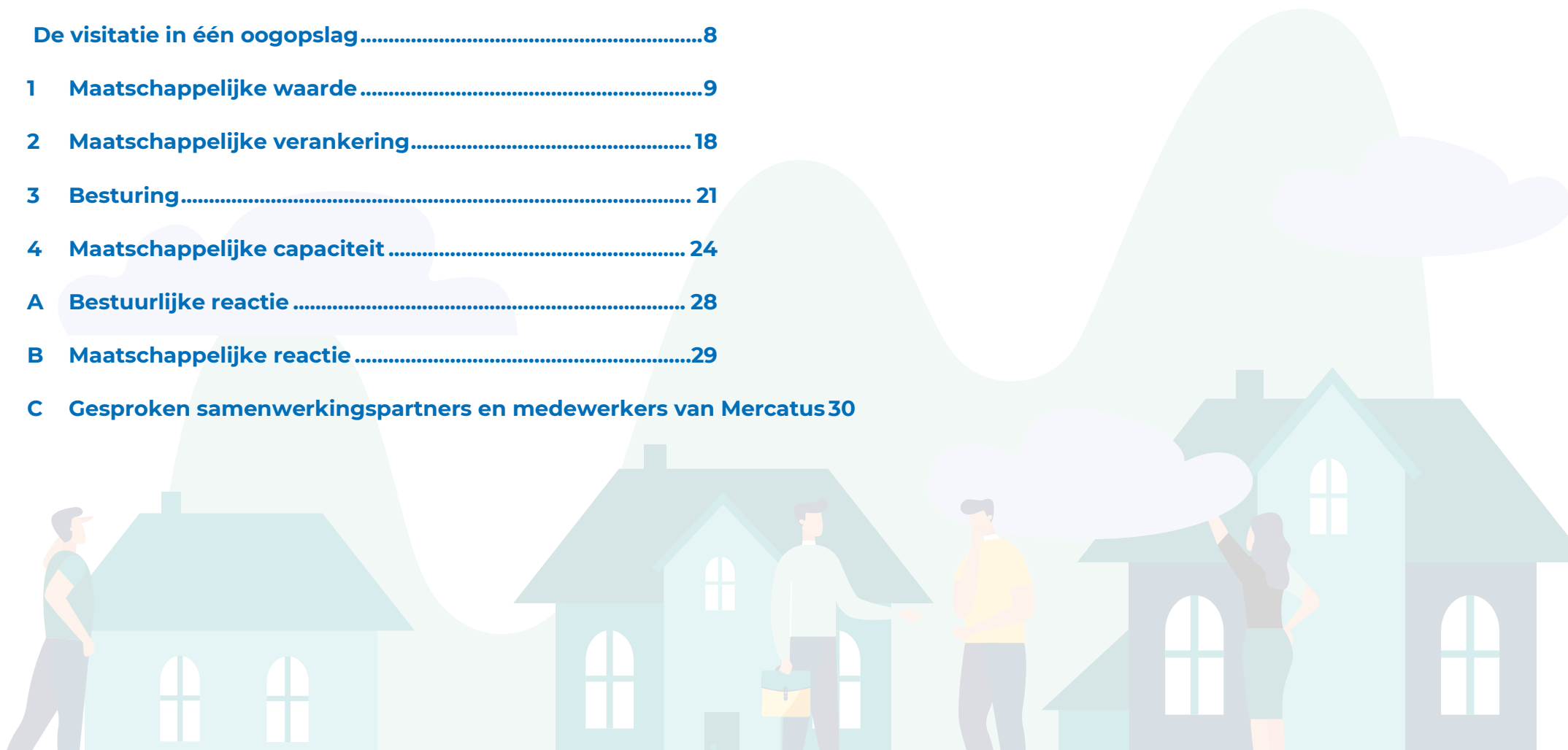
Bart Witmond
Marieke Kalkman
Eva Colussi

Rotterdam, 18 augustus 2026
Volgende visitatiedatum: 10 juni 2030



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Position paper.....	2
Recensie: nieuwe aanpak op het nieuwe land	5
De visitatie in één oogopslag	8
1 Maatschappelijke waarde	9
2 Maatschappelijke verankering.....	18
3 Besturing.....	21
4 Maatschappelijke capaciteit	24
A Bestuurlijke reactie	28
B Maatschappelijke reactie	29
C Gesproken samenwerkingspartners en medewerkers van Mercatus	30



Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: Samenwerken aan opgaven. Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De maatschappelijke visitatie van Mercatus

Mercatus is een woningcorporatie met een werkgebied in de gemeente Noordoostpolder, met een woningbezit van ruim 4.500 woningen, vooral sociale huurwoningen. Onder het motto 'Wonen op zijn best' werkt de corporatie aan een prettige en duurzame woonomgeving waarin iedereen zich thuis voelt. Mercatus heeft Ecorys in 2026 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2022 tot en met 2025. De voorgaande visitatie is in 2022 uitgevoerd en besloeg de jaren 2018 tot en met 2021. Hierdoor is een aaneengesloten periode van jaren bereikt.

Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Mercatus, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Besturing](#) en [Maatschappelijke capaciteit](#). Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen, waaronder de bestuurlijke reactie en een overzicht van de geïnterviewde samenwerkingspartners.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 geeft de visitatiecommissie een oordeel voor de visitatievelden Maatschappelijke Waarde en Maatschappelijke verankering. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal met een bijbehorende kleurcodering. De vijfpuntsschaal is:

- De corporatie presteert **uitstekend**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden, de visitatiecommissie ziet wel enige mogelijkheden tot verbetering;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporatie zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Selena van Leeuwen voor de prettige samenwerking.



Position paper

Mercatus heeft in het kader van de visitatie een position paper geschreven. De position paper vormt de start van de visitatie en bevat een reflectie van de directeur-bestuurder op het presteren van de corporatie.

Waar zijn we voor – het waartoe

Mercatus zorgt ervoor dat mensen in de Noordoostpolder een thuis hebben waar zij kunnen wonen, leven en meedoen. In een regio die groeit en verandert, willen wij dat er voor iedereen – ook wie daar zonder hulp moeilijk in slaagt – een passende en betaalbare woning is.

Samen met gemeente, zorg en andere partners bouwen we aan vitale wijken: plekken waar mensen zich thuis voelen, elkaar kennen en kunnen blijven wonen, ook als hun leven verandert. We verbinden de woningbouwopgave aan duurzaamheid en sociale samenhang. In een tijd van groei en schaarste bouwen we niet alleen woningen, maar juist ook gemeenschappen: dit noemen wij vitale wijken.

Wonen op z'n best – versie 2020 versus de vernieuwde versie 2024

In de versie van Wonen op z'n best uit 2020 was een nadrukkelijke keuze gemaakt voor duurzaamheid. De verduurzamingsopgave, waar Mercatus al sinds 2003 op inzet, werd urgenter en in die periode ontstond landelijk meer aandacht voor aardgasvrije wijken, biodiversiteit, wateroverlast, droogte en hittestress. Door deze ontwikkelingen was er in de visie “Wonen op z'n best 2020” de focus gelegd op 4 thema's:

- Duurzaamheid
- Vitale Wijken
- Zelfstandig Thuis
- Nieuwe Samenwerkingsvormen, omdat de opgave te groot is voor ieder van ons alleen.

Intussen werd de wooncrisis groter en groter. Vanuit politiek en samenleving werd de roep om meer woningen sterker. Flevoland werd benoemd als groeiregio en zou 100.000 extra woningen moeten realiseren. ‘Flevoland bouwt voor Nederland’. Ook Mercatus heeft daarom haar verantwoordelijkheid

genomen. Een visie is voor langere termijn. In de geactualiseerde visie 2024 is ‘Iedereen een passend (t)huis’ als richtinggevend thema benoemd. Dit is om die reden de titel van het Koersplan 2024-2027. Mercatus staat nog steeds achter haar keuze om vooral duurzame beslissingen te nemen, echter is beschikbaarheid door de nieuwe maatschappelijke context de hoogste prioriteit geworden.

Iedereen een passend (t)huis

Dit omvat alles waar Mercatus voor staat: dat er voldoende kwalitatief goede en passende woningen voor iedereen beschikbaar zijn, in een fijne wijk. Een huis dat echt als een thuis voelt. Onze bijdrage richt zich daarom ook op preventie en veiligheid ter ondersteuning van de zelfredzaamheid in en om de woning. Mercatus vindt het belangrijk dat iedereen veilig in een woning woont die past bij zijn/haar huishoudgrootte en levensfase. Een aantal doelgroepen vraagt hierin extra aandacht, zoals ouderen en mensen met een psychische en/of sociale kwetsbaarheid. Zij wonen in toenemende mate zelfstandig in onze wijken. Door goede samenwerking met de huurder, begeleiding en andere betrokken partijen, streven we ernaar dat iedereen zich prettig en veilig voelt in zijn of haar woning. Daarom is dit thema de komende jaren leidend. Dit is uitgewerkt in de koers 2024 – 2027.

Waar staan we voor - Visie en Koersplan

De visie van Mercatus is Wonen op z'n best. Deze dateert van 2020 en is een levend document. Dat past bij een samenleving die continu in ontwikkeling is. Door mondiale, politieke en financiële ontwikkelingen is de visie in 2024 geactualiseerd. Daarop aansluitend is een Koersplan gemaakt, met input van belanghebbenden tijdens de stakeholdersbijeenkomst in oktober 2023 en door middel van diverse groepsgesprekken met de medewerkers van Mercatus. Dit Koersplan heeft als titel “Voor iedereen een passend (t)huis” en is de concrete vertaling van de visie. Hierin staan doelen en acties voor de komende jaren. Dit Koersplan is leidend voor onze strategische keuzes, is door vertaald naar de begroting en heeft geleid tot teamdoelen. Zo hebben de doelen ook een ‘eigenaar’.

Het Koersplan is voor ons een middel om resultaten zichtbaar te maken. Het helpt medewerkers in de organisatie om te zien waar we met elkaar aan werken en wat hun bijdrage is aan het grote geheel. Elke medewerker is belangrijk, want

alleen samen kunnen we onze doelen en ambities waarmaken. Het Koersplan helpt ook om keuzes te maken. We kunnen niet alles en zeker niet alles tegelijk. Bij dilemma's kijken we naar de prioritering in het Koersplan en zo onderbouwen we waarom we wat en in welke volgorde aanpakken.

Voor Mercatus is een Koersplan iets nieuws. Iets dergelijks was er niet eerder, ook niet in de vorm van een ondernemingsplan of iets dergelijks. Wel waren er strategische doelen, projecten en ambities. Dit waren meer losse documenten die niet breed bekend waren in de organisatie. Met dit Koersplan wordt beoogd meer samenhang te geven in alles wat Mercatus doet en dat dit ook bij medewerkers meer en meer bekend wordt. Door doelen met elkaar vast te stellen en hier eigenaarschap aan te koppelen en dit met elkaar te delen, wordt ook zichtbaar wie waaraan werkt en wie je waarvoor nodig hebt. Dit bevordert interne samenwerking en uiteindelijk ook betere dienstverlening.

Waar gaan we voor met ons Koersplan?

1. Beschikbaarheid: we bouwen zoveel mogelijk woningen, heroverwegen ons sloop- en verkoopbeleid en kijken hoe we onze bestaande voorraad beter kunnen benutten.
2. Duurzame woningen met stip op twee. We blijven ons inzetten voor verduurzaming van onze woningen, maar doen dit een tandje minder. We vertragen namelijk iets met onze warmtevisie met de tussenstap het voldoen aan de isolatiestandaard. Streefden we eerder nog naar alle woningen gasloos in 2045, nu vinden we het doel vanuit Den Haag om dit in 2050 gereed te hebben al ambitieus genoeg. We willen namelijk ook nieuw bouwen en regulier onderhoud blijven uitvoeren, dus maken we expliciet keuzes waar we ons geld aan uitgeven.
3. Betaalbaarheid: een woningcorporatie heeft - afgezien van incidentele woningverkoop - maar één bron van inkomsten en dat is de huur. Ondanks dat er best een druk ligt op onze kosten-baten verhouding, kiezen we voor huurprijzen die passen bij onze doelgroep. We vragen lang niet de maximale huurprijs, en dat willen we ook niet. Huurverhogingen blijven nodig, maar we doen dit weloverwogen.
4. Vitale wijken: We werken graag aan een passend thuis voor iedereen, een woning die echt als een thuis voelt voor onze huurder. Een thuis is meer dan alleen het huis; het is een woning in een prettige wijk met allerlei verschillende mensen die samen de wijk maken. We geloven dat

wijken met veel diversiteit sterk zijn en daarom bouwen we voor inclusieve wijken, waar voor iedereen een plek is. Wij hebben daar een verantwoordelijkheid in, uiteraard met vele andere samenwerkingspartners.

5. Een flexibele en goede organisatie zijn: om deze doelen te bereiken, werken we intern samen aan een sterk Mercatus-team.

Waar staan we nu?

De koers voor de periode 2024-2027 vindt zijn beslag in ons werkplan en de (meerjaren)begroting. De doelen zijn verder geconcretiseerd en waar mogelijk per team verdeeld. De teams kennen hun doelen en weten waar zij aan werken. Met regelmaat worden tussenstanden gedeeld. Ook bij personeelsbijeenkomsten worden (sub)successen gedeeld of gevierd bij afronding. Dit alles draagt ook bij aan doel 5: een sterk Mercatus-team bouwen.

In de tertiaalrapportages verantwoorden de teams zich op basis van de doelen uit het Koersplan. Zo is er samenhang ontstaan in strategische doelen en de daadwerkelijke uitvoering.

De betrokkenheid van medewerkers en ontwikkeling van de organisatie als geheel is van groot belang. We zetten structureel in op team-gevoel, op een open en prettige organisatie. De uitkomsten van het meest recente medewerkertevredenheidsonderzoek onderschrijven dit ook. In toenemende mate werken we samen met andere organisaties om onze doelen te realiseren. Vooral de samenwerking met de gemeente heeft de afgelopen drie jaren veel aandacht gekregen en werpt zijn vruchten af. We worden eerder betrokken bij planvorming, verrassen elkaar steeds minder met ontwikkelingen die we in gang zetten en werken aan een hoofdlijnenakkoord waarin staat waar onze ambitieuze woningbouwplannen in de komende tien jaar hun beslag krijgen.

De samenwerking met Stichting Huurdersbelang Mercatus gaat goed. We bespreken zorgen over huurverhoging en betaalachterstanden op een open en constructieve manier. Als het schuurt, spreken we dit ook naar elkaar uit en vinden we elkaar weer door het open gesprek. Er is over en weer respect en waardering.



Reflectie op het maatschappelijk functioneren

Mercatus ziet dat grote thema's zoals klimaatontwikkeling, polarisatie en de wooncrisis effect hebben op onze manier van werken, op onze keuzes. We moeten afwegingen maken waar onze verantwoordelijkheid ligt en waar deze ophoudt. Wij kunnen niet (meer) alles op onze schouders nemen. Het is urgent om met andere partijen nieuwe wijk/buurtvisies op te stellen en vanuit dat gezamenlijke beeld beslissingen te nemen over de in te zetten ontwikkelingen. We willen immers vitale wijken bouwen, niet slechts woningen realiseren.

Participatie in algemene zin heeft zich de afgelopen jaren versneld ontwikkeld. Het volstaat niet langer om een plan toe te lichten en akkoord te vragen. We nemen onze bewoners serieus door vroegtijdig te inventariseren waar volgens hen kansen liggen in verbetering van de wijk en de woningen. We zoeken naar manieren om sociale effecten van verduurzaming of renovatie van wijken meetbaar te maken.

Onze manier van werken is 'binnen' hetzelfde als 'buiten'. Intern houden we regelmatig personeelsbijeenkomsten om elkaar te informeren, collega's hebben veel autonomie en invloed op besluiten, we kennen elkaars talenten en helpen elkaar waar nodig. Op die manier willen we ook met onze bewoners samenwerken. Wij willen hen goed kennen, zodat we weten wat er nodig is. En zodat bewoners weten waar en wanneer zij invloed hebben en hoe zij dit kunnen inzetten.

Alle vijf thema's van het Koersplan komen terug in hoe we werken en hoe we onze keuzes maken. Dit komt expliciet naar voren in de prestatieafspraken, het tussentijdse jaarlijkse bod en in afspraken met andere organisaties.

De toekomst begint vandaag. Er zijn altijd ontwikkelingen om ons heen. Daar gaan we soepel mee om. Toekomstbestendig zijn is als een dans met de toekomst. Niet 'toekomstbestendig' om je ertegen te bestendigen, maar handig met ontwikkelingen meebewegen. Die dans doen we samen met andere organisaties en samen met onze bewoners.

Waarom het Koersplan als thema voor deze visitatie?

Het Koersplan is een nieuw instrument. Het heeft veel tijd en inspanning gevraagd om dit met elkaar op te stellen en het handen en voeten te geven in

ons dagelijks werk. Het is interessant om te laten onderzoeken of deze moeite loont. Heeft het zin? Draagt het bij? Waar kan het beter? Missen we nog kansen die het Koersplan mogelijk ook nog biedt?

In deze visitatie willen we twee vragen onderzoeken. Allereerst of het Koersplan als instrument doet wat we beoogden: of het medewerkers helpt om onze doelen te kennen, eigenaarschap te voelen en de samenhang in het werk te zien. Daarnaast willen we weten of de gekozen koers daadwerkelijk bijdraagt aan het realiseren van onze visie Wonen op z'n best. Zo krijgen we zicht op zowel de werking van het middel als op de richting die het geeft.

Opdracht:

In de visitatieperiode 2022-2025 laten we onderzoeken in welke mate het Koersplan als nieuw instrument bijdraagt aan het behalen van onze resultaten. Zowel op inhoud als op kenbaarheid ervan en op interne samenwerking:

Resultaten => In hoeverre draagt het Koersplan bij aan het behalen van beoogde resultaten op de thema's beschikbaarheid, duurzaamheid, betaalbaarheid, vitale wijken en een goede flexibele organisatie? En meer expliciet: in hoeverre draagt het Koersplan bij aan maatschappelijke waardecreatie, dus aan vitale gemeenschappen in de Noordoostpolder?

Proces => In hoeverre helpt het Koersplan bij het prioriteren van keuzes en het scherpstellen van doelen wanneer niet alles tegelijk kan?

Extern => Merken onze stakeholders dat we een duidelijke koers hebben en deze ook navolgen, dat de keuzes die we maken uit onze koers volgen?

Intern => Helpt een Koersplan bij het verbeteren van onderlinge samenwerking, eigenaarschap en begrip bij medewerkers over het grotere doel waar Mercatus voor staat?

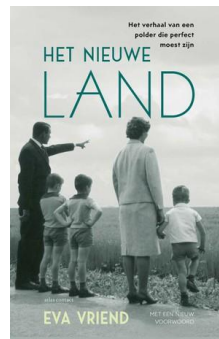
Judith de Groot
Directeur-Bestuurder
21 oktober 2025



Recensie: nieuwe aanpak op het nieuwe land

Het verhaal van de polder die perfect moest zijn

Bij de kennismaking van de visitatiecommissie met Mercatus zei een commissaris dat als je Mercatus wilt begrijpen je de geschiedenis van de Noordoostpolder moet kennen. En daar is een boek over verschenen van Eva Vriend: Het nieuwe land; het verhaal van de polder die perfect moest zijn (2013). De visitatiecommissie heeft dit boek gekregen en met veel plezier gelezen. Het biedt inderdaad verklaringen voor wat we Mercatus zien doen en hoe haar partners Mercatus beoordelen.



De kern van het boek is dat op het nieuwe land er veel te maken valt omdat de polder nog helemaal leeg was. Er moest pionierswerk worden verricht, zoals het graven van greppels en het ontginnen van akkers. Een selectiecommissie selecteerde kandidaten om in de Noordoostpolder een boerderij te mogen bouwen. Belangrijke criteria daarbij waren kennis en ervaring met het agrarische vak en bereidheid om een bijdrage aan de gemeenschap te leveren. Ook het huishouden moest goed op orde zijn en de selecteurs kwamen op huisbezoek om de huisvrouw te beoordelen en te controleren of het wasgoed in mooie stapels in de kast lag. Die selectie laat een hoog maakbaarheidsgehalte zien. Het idee was dat door de juiste mensen te kiezen een optimaal functionerende maatschappij in de polder zou ontstaan. In de woorden van Eva Vriend: "De polderselectie past daarmee ook in de ontwikkeling van social engineering: de notie van grootschalige gedragsmatige sturing van het volk. Het idee dat de mens – net als een polder – maakbaar is brak door in de negentiende eeuw, toen bestuurders oplossingen zochten voor het in toom houden van maatschappelijke onderlagen die zich begonnen te roeren."

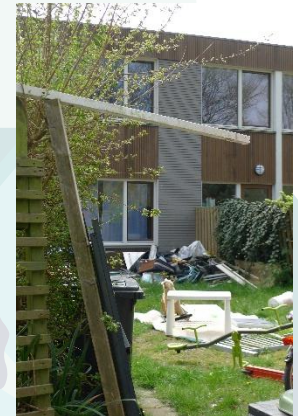
Wat de visitatiecommissie tijdens de rondrit bij Mercatus heeft gezien, is cultuurhistorisch bewustzijn van de ontstaansgeschiedenis van de polder en de wens om topkwaliteit te leveren. We gaan eerst in op de cultuurhistorie en daarna op de topkwaliteit.

Moderniseren met een band met het verleden

Eva Vriend: "Behoud de continuïteit met het verleden, want daardoor voelen mensen zich verbonden met hun woonplaats." Mercatus heeft in 2023/2024 woningen in Nagele gerenoveerd. Nagele is een bijzonder dorp dat is gebaseerd op de architectonische stroming Het Nieuwe Bouwen. Dit houdt hier



onder meer in dat er een bomensingel rondom de woonwijken is en de woningen in carrévorm rond een grote open ruimte staan. Alle woningen hebben maximaal twee verdiepingen en een plat dak. Omdat je dan geen zolder hebt, heeft Mercatus een berging in de tuin gebouwd. En de woningen zijn verduurzaamd. De huurwoningen zien er piekfijn uit, in tegenstelling tot de enkele koopwoningen, die zich tussen het bezit van Mercatus bevinden. Die zijn niet aangepakt (die mogelijkheid is wel geboden) en dat oogt armoedig. De oorspronkelijke uitstraling van de woningen is goed overeind gebleven. Al lopende rond de woningen vertelde een manager dat je vooral aan de achtertuinen kunt zien hoe het bewoners in sociaal opzicht gaat. De visitatiecommissie zag hele mooie schuttingen en tuinen, tot en met hele oude schuttingen (losse planken) en een tuin als afvalstortplaats. De maakbaarheid van de mens is toch minder groot dan bij de start van Noordoostpolder



werd gedacht. Een tweede gespreksonderwerp was of het grote groene grasveld niet anders kan worden ingericht om een meer uitnodigende openbare ruimte te worden. Maar bewoners en gemeente hechten aan de huidige situatie, die door de architecten indertijd zo ontworpen was.

Maximale kwaliteit voor een lage prijs

De visitatiecommissie heeft de renovatie van de Europalaan in Emmeloord bezocht. Hier worden vijf flats gemoderniseerd met nieuwe geïsoleerde gevels, keukens en badkamer. Het geheel heeft een nieuwe moderne kleurstelling gekregen. Het gesprek ging over wat er nog origineel was en dat is het nummerbordje. Vervolgens ontspon zich een discussie tussen de manager en de directeur-bestuurder of dat nummerbordje niet ook vernieuwd zou moeten worden. Functioneel zijn de bordjes nog prima, maar het lettertype is verouderd en zou deze bij de hele 'make-over' ook vernieuwd kunnen worden. Voor de huurders levert Mercatus maximale kwaliteit tot op het laatste detail. In



diezelfde geest van de polder die perfect moest zijn, verwijdt Mercatus kunststof omkleiding van dakgoten om de originele goot met steunbalken weer zichtbaar te maken (Rietstraat, Emmeloord). Dat brengt de oorspronkelijke kwaliteit terug met als prijs dat er vaker geschilderd moet worden. Niet iedere huurder respecteert een renovatie. Zo heeft een bewoner bij een ander project de zaag in een nieuwe voordeur gezet om een provisorisch kattenluik aan te brengen. Een manager verzuchtte: "Er is geen respect voor het eigendom van de corporatie. De samenleving is niet maakbaar." Mercatus kiest vaak voor mooie en iets duurder oplossingen en tegelijkertijd zijn er weinig locaties in Nederland waar een sociale huurder zoveel waar voor zijn geld krijgt. De huren zijn laag, zeker gezien per m² bij relatief grote woningen. En dat tezamen met hoge woonkwaliteit en lage energielasten.

Experimenteren met houten woningen; les voor andere corporaties

Mercatus laat de pioniersgeest van de polder zien in het project biobased woningen in Marknesse. Hier zijn twee aannemers gevraagd om met een nieuwe interpretatie te komen van het klassieke bakstenen huis uit de Delftse school. Een

medewerker van Mercatus heeft het eerste concept afgeschaald om het betaalbaar te houden. De directeur-bestuurder heeft vervolgens gevraagd om alle circulaire en biobased (en dus de duurste) opties in het ontwerp mee te nemen. Zo werd de leerervaring optimaal. De woningen zijn daarom duurder dan gebruikelijk, maar brengen hun rendement op door de lessen die getrokken kunnen worden: welke elementen zijn in volgende projecten goed toe te passen en welke niet? Mercatus heeft de bewoners geselecteerd op basis van hun affiniteit met natuur/milieu en gemeenschapszin om samen goede huurders van deze woningen te zijn.



De visitatiecommissie vond het bijzonder om te constateren dat zoveel jaar na de selectie van de oorspronkelijke bewoners van de Noordoostpolder er weer een selectie plaatsvond om de meeste geschikte bewoners te kiezen. Eva Vriend: "Natuurlijk wordt er vandaag de dag op allerlei manieren nog volop selectie toegepast." Andere corporaties kunnen van dit project van Mercatus leren wat biobased bouwen aan potentie heeft.

Vorige visitatie

De vorige visitatie kreeg de vorm van een experiment en richtte zich op één project. Dat was de renovatie en verduurzaming van vier flats aan de Urkerweg in Emmeloord. De vorige visitatiecommissie ziet dit als een verbeterpunt voor Mercatus: geef naast de meetbare KPI's meer ruimte voor andere vormen van toetsing, zoals verhalen. De huidige visitatiecommissie ziet dat Mercatus luistert en huurders een stem geeft, zoals bijvoorbeeld zichtbaar wordt in de nieuwsberichten waar bewoners zich uitspreken over hun woning en de renovatie ervan. De aandachtspunten zijn goed opgevolgd.

Wie perfectie nastreeft, zal verbeterpunten hebben

In de diverse gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en diverse samenwerkingspartners kwam veel waardering naar boven voor het maatschappelijk presteren van Mercatus gedurende de afgelopen vier jaar. Tegelijk waren er soms oordelen, die

wat lager op de schaal staan, zoals 'naar behoren' (oordeel beschikbaarheid door de gemeente) of 'voor verbetering vatbaar' (oordeel SHM bij beschikbaarheid en betaalbaarheid). De visitatiecommissie constateert dat sommige andere corporaties in den lande een hogere beoordeling krijgen voor mindere prestaties. Doorpratend met de belanghebbenden horen we terug dat ze dit soort oordelen geen negatieve kwalificatie vinden, maar een aanmoediging om nog beter te gaan presteren. De lat ligt hoog in de polder die perfect moet zijn; deze 'polderperfectie' is ook binnen de organisatie terug te vinden.

Daarbij is belangrijk te duiden dat Mercatus de koers bijstuurt. Dat betekent meer inzet op beschikbaarheid en geld besparen op onderhoud, waar de kosten boven de landelijk norm lagen. Er wordt meer kostenbewust gestuurd, onder meer door nieuwe kwaliteitsnormen.

Bijsturen gaat bij Mercatus heel natuurlijk, wat deels wordt verklaard door de stijl van leidinggeven. De directeur-bestuurder is één dag in de week schaapsherder. Zij straalt een natuurlijk leiderschap uit door als voorvrouw het voorbeeld te geven. En ze delegeert keuzes aan de managers, net zoals ze haar hond de keuzes laat maken hoe hij de schapen in haar richting krijgt.

Rol van het Koersplan

In de position paper wordt als opdracht meegegeven om antwoord te geven op de vraag in welke mate het Koersplan als nieuw instrument bijdraagt aan het behalen van resultaten (resultaten, proces, extern en intern).

Het is de eerste keer dat Mercatus een koersplan heeft opgesteld. Dat is anders dan bij andere corporaties, waar het gebruikelijk is dat een koersplan of ondernemingsplan wordt opgesteld, waarin de strategie uiteen wordt gezet. De RvC had wellicht eerder kunnen aandringen op een koersplan. In het koersplan 2024-2027 wordt een accent gelegd op het vergroten van de voorraad en het meer in balans brengen van inspanningen voor renovatie en duurzaamheid. En er zijn ambities voor betaalbaarheid en vitale wijken. De koers is bij huurders, gemeenten en overige belanghebbenden goed in beeld, ook al kennen ze het koersplan als zodanig niet. Ook intern zien we dat het koersplan werkt en herkenbaar terugkomt in de jaarstukken en rapportages met meetbare doelen. De medewerkers kennen het koersplan en werken met plezier aan de uitvoering ervan.

Nieuw plan nodig om hoge ambitie waar te maken

Deze recensie wordt afgesloten met de vaststelling dat Mercatus binnen de huidige omstandigheden haar zaakjes goed op orde heeft. De visitatiecommissie wil Mercatus, daarin ondersteund door de gesprekken en eigen analyses, een aantal punten voor verdere ontwikkeling meegeven:

- Een stevige aanpak is nodig om de hoge ambitie om 600 woningen (2035) toe te voegen, waar te maken. Een mogelijke vorm is een gezamenlijk plan van aanpak van Mercatus, gemeente en projectontwikkelaars. Het is een strategische keuze of je bij de bestaande kernen een straatje bij wil bouwen of een nieuwe kern toevoegt met (deels sociale) woningen en voorzieningen. Wees bewust dat de polder steeds meer in contact staat met de omgeving. Denk groot. Er is een kans om invulling te geven aan één van de nieuwe tien steden/dorpen, die dit kabinet nastreeft. Zo'n plan van aanpak past in de traditie van de Dienst IJsselmeerpolders.
- De historische situatie was één polder met na een aantal jaar de stichting van de gemeente Noordoostpolder met één corporatie. Beide zijn een monopolie en daarmee op elkaar aangewezen. Dan is begrip voor elkaars positie belangrijk om zo goede afbakening van rollen en taken te maken. Leer van elkaar door 'trading places': het inzetten van uitwisselingsvormen tussen organisatie en gemeente (nieuw college) kan bijdragen aan beter wederzijds begrip van werkwijzen en afwegingen, en zo de effectiviteit van de samenwerking in de praktijk vergroten.
- Verken met de zorg- en welzijnspartijen de samenwerking, die op tactisch en operationeel niveau al goed is, met de vraag of er meer mogelijk is. In de gesprekken met hen kwam naar voren dat er behoefte is om ook op strategisch niveau te gaan samenwerken. Formuleer gezamenlijke doelen en ieders rol daarbij.
- Verbeter doorstroming en benutting bestaande voorraad: de doorstroming blijft beperkt en het beter benutten van de bestaande voorraad (splitsen, delen, zorgvastgoed) is nog in ontwikkeling. Door goede ervaringen van bewoners op dit punt op te nemen in nieuwsberichten en op website creëer je mogelijk draagvlak. Als één schaap over de dam is ...



De visitatie in één oogopslag

Mercatus

Mercatus verhuurt ruim 4.500 woningen
in de Noordoostpolder



Maatschappelijke waarde

GOED

- ✓ De beheersing van de woonlasten van de huurders
- ✓ Duidelijke strategische koers en prioritering (beschikbaarheid eerst, daarna duurzaamheid)
- ✓ Sterke uitvoeringskracht met concrete projecten
- ✓ Lerend vermogen en bereidheid tot bijsturen
- ✓ Doorstroming en benutting bestaande voorraad verbeteren
- ✓ Meer integraliteit en gezamenlijke koers met gemeente.



Besturing

- ✓ Kort en helder koersplan, dat voor bestuur, organisatie en intern toezicht duidelijkheid biedt bij het maken van beleidskeuzes
- ✓ Heldere koppeling tussen het koersplan en de interne verslaglegging
- ✓ Er ligt een kans om de interne koers sterker te verbinden met extern beleid van partners zoals de gemeente en zorg- en welzijnspartijen, zodat meer integraliteit ontstaat in de aanpak van maatschappelijke opgaven



Maatschappelijke verankering

GOED

- ✓ Participatie expliciet en structureel verankerd
- ✓ Vroegtijdige en verschillende vormen van betrokkenheid
- ✓ Verbeterde en meer gelijkwaardige relatie met SHM
- ✓ Open, toegankelijke en constructieve samenwerkingspartner
- ✓ Verdieping samenwerking met gemeente met een gezamenlijke visie en taakverdeling voor wijken en buurten
- ✓ Leren door uitwisseling ('trading places') voor beter wederzijds begrip van werkwijzen en afwegingen
- ✓ Doorontwikkelen spelvorm om met de SHM of andere belanghebbenden de dilemma's van de corporatie te duiden



Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Prioriteren om koersplandoelstellingen te kunnen (blijven) halen én om borgbaar te blijven
- ✓ Kanteling organisatie, onder meer door herverdeling portefeuilles managers, eigenaarschap laag in de organisatie
- ✓ Behoud expertise en capaciteit, daartoe verdiepen samenwerking met collega-corporaties
- ✓ Uitbouw digitalisering en voorbereiding komst AI, zonder menselijke maat uit het oog te verliezen.

Mercatus werkt aan de hand van een nieuw Koersplan voortvarend aan de maatschappelijke opgave in de Noordoostpolder en neemt daarbij de belanghebbenden goed mee.

1

Stel met de gemeente en projectontwikkelaars een nieuw plan van aanpak op voor 600 sociale woningen als onderdeel van een omvattend plan. Denk groot; overweeg een nieuw dorp.

2

Mercatus en de gemeente zijn op elkaar aangewezen. Leren door uitwisseling ('trading places') voor wederzijds begrip van werkwijzen en afwegingen.

3

Verken met de zorg- en welzijnspartijen de samenwerking, die op tactisch en operationeel niveau al goed is met de vraag of er meer op strategisch niveau mogelijk is.

4

Verbeter doorstroming en benutting bestaande voorraad door te verleiden op basis van goede ervaringen van bewoners.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

De visitatiecommissie heeft de maatschappelijke waarde voor verschillende opgaven gewaardeerd en in beeld gebracht hoe huurders en samenwerkingspartners de prestaties op de betreffende opgaven waarderen. Bovendien heeft de visitatiecommissie samen met de corporatie, de huurders en de samenwerkingspartners leer- en verbeterpunten voor de toekomst geïdentificeerd. De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Mercatus vier opgaven geselecteerd.

Tabel 1-1: Opgaven en waardering visitatieveld Maatschappelijke waarde

Thema	Waardering
• Beschikbaarheid	Naar behoren
• Betaalbaarheid	Goed
• Duurzaamheid en kwaliteit	Uitstekend
• Vitale wijken	Goed

Opgave 1: beschikbaarheid

De opgaven en de prestaties

Sinds 2022 is de bevolkingsgroei van de Noordoostpolder sterk toegenomen.¹ Beschikbaarheid is gegeven de huidige woningnood in de Noordoostpolder een kernopgave voor Mercatus. Het is gedurende deze visitatieperiode bij Mercatus gestegen in de prioriteitstelling in de geactualiseerde visie en het nieuwe Koersplan. Het thema van het Koersplan is niet voor niets 'Iedereen een passend (t)huis'. Waar enkele jaren geleden duurzaamheid voorop stond, is beschikbaarheid nu het hoofddoel. De ambitie is bijgesteld en die luidt nu:

¹ [Gemeente Noordoostpolder in cijfers en grafieken | AlleCijfers.nl](#)

We bouwen zoveel mogelijk woningen, heroverwegen ons sloop- en verkoopbeleid en kijken hoe we onze bestaande voorraad beter kunnen benutten. We voegen de komende 10 jaar 1.100 nieuwbouwwoningen toe en onze woningvoorraad (exclusief het zorg- en bedrijfsmatig vastgoed) stijgt met 600 woningen naar 5.100 woningen.

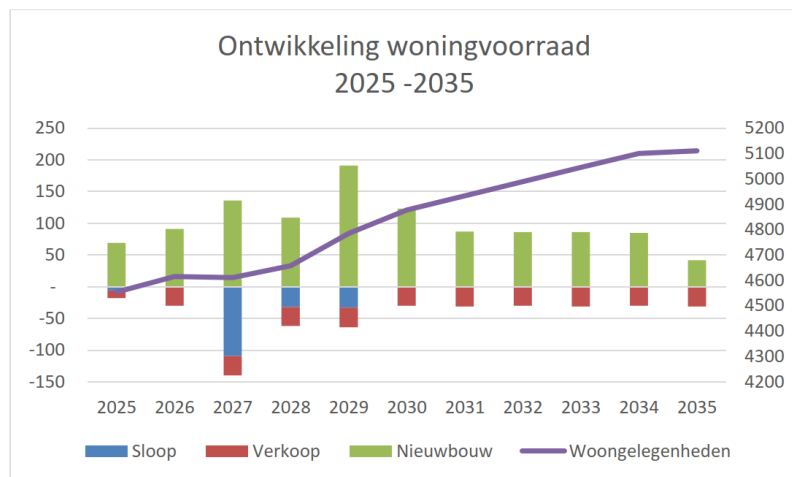
In de Nationale Prestatieafspraken (NPA) 2025-2035 en de regionale woondeal ZUND gemeenten 2022-2030, waar de Noordoostpolder onder valt, zijn afspraken gemaakt over beschikbaarheid. Hierin staat dat dat er 484 sociale woningen moeten worden toegevoegd. Daarmee is de eigen ambitie van Mercatus nu hoger dan in 2023 was vastgelegd in de regionale woondeal. Die woondeal is niet met Mercatus samen opgesteld; de provincie heeft de corporatie niet om input gevraagd.

Met de gemeente Noordoostpolder zijn prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2024-2026. Hierin valt op dat er veel aandacht is voor huisvesting van (bijzondere) doelgroepen en de woningtypen die voor hen nodig zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om mensen met een beperking, statushouders, urgenten en woonwagenbewoners. Er zijn doelen opgenomen voor de gemiddelde zoektijd voor jongeren (18-22 jaar) en senioren (55 jaar en ouder) van maximaal twee jaar.

Daarnaast is er een aparte paragraaf over de kwantiteit van de woningvoorraad. Belangrijk daarbij is differentiatie in woningtypes en huurprijs. Vraag en aanbod moeten op elkaar aansluiten. In de prestatieafspraken 2024-2026 is afgesproken dat Mercatus zich richt op een groei van de kernvoorraad met netto 125 nieuwe woningen. Voor de langere termijn is voorzien dat er netto nog 322 woningen worden toegevoegd voor eind 2034. Die afspraken komen goed overeen met de ambitie van Mercatus zelf.

In de onderstaande figuur is aangegeven hoe de groei van het aantal woningen per jaar plaats zou moeten vinden om de voorraad uit te breiden naar 5.100 woningen eind 2034.





Mercatus vult deze ambitie in met beperkte mate van sloop en vooral veel nieuwbouw. Zo wordt het bezit uitgebreid en verjongd. Enkele sprekende projecten van de afgelopen jaren waren:

De twaalf biobased woningen in Marknesse zijn gebouwd met de beste kennis over biobased wonen en zelfs het dak is in hout uitgevoerd. De kosten waren aanzienlijk hoger dan bij reguliere woningen. Er is bewust gekozen voor het testen van alle opties die biobased biedt, met als doel om ervan te leren. Voor volgende projecten is inzichtelijk welke onderdelen van een woning goed biobased tegen redelijke kosten uit te voeren zijn en welke delen niet. Die kennis wordt gedeeld met andere corporaties. Mercatus heeft voorafgaand aan de bouw toekomstige bewoners gevraagd een motivatiebrief te schrijven en heeft zo gemotiveerde en betrokken bewoners geselecteerd. Op deze wijze wordt aan een community gebouwd met gelijkgezinden.



Er zijn veertig modulaire woningen gebouwd, die de kwaliteit hebben om als permanente woningen in te zetten voor drie doelgroepen: starters, spoedzoekers, statushouders. De leefregels zijn met elkaar opgesteld, wat bijdraagt aan het draagvlak bij de bewoners. Het is een wijkje aan de rand van een bestaande wijk. Mercatus en de gemeente houden toezicht. De wijkmeesters van Mercatus zijn zeker in het begin veel op locatie.



Naast nieuwbouw wordt ingezet op nieuwe wegen om de bestaande voorraad beter te benutten. Mercatus voerde in 2024 een onderzoek uit naar het optoppen en/of splitsen van woningen in haar bestaande voorraad. Over de uitkomsten van het onderzoek zijn de gemeente en Mercatus samen het gesprek aangegaan. De gemeente spant zich in om te zorgen dat kansen gerealiseerd kunnen worden. In de praktijk blijkt helaas dat netcongestie roet in het eten gooit. Een project waarbij vijf flats zouden worden opgetopt kon geen doorgang vinden vanwege netcongestie. Een ander project waarbij optoppen wordt toegepast wordt wel gerealiseerd. Hoewel er in Noordoostpolder nog ruimte is om te bouwen, is optoppen wel aantrekkelijk omdat er geen grond aangekocht hoeft te worden. Mercatus blijft daarom inzetten op optoppen.

De waardering door de huurders

Stichting Huurdersbelang Mercatus (SHM) ziet dat Mercatus inzet op nieuwbouw en hierover actief communiceert, maar heeft zorgen over de beperkte doorstroming binnen de bestaande woningvoorraad.

Enkele jaren geleden is op aandringen van SHM een notitie opgesteld en gepresenteerd, maar in de praktijk verloopt de doorstroming volgens SHM moeizaam. Als oorzaken worden onder meer genoemd dat oudere huurders niet gemakkelijk verhuizen vanwege hun binding met de woning en buurt, en omdat een verhuizing vaak leidt tot hogere woonlasten. Nieuwe appartementen kennen hogere huren en huurgewinning kan slechts tijdelijk worden toegepast.

De waardering door de gemeente

De gemeente Noordoostpolder is op de hoogte van het feit dat Mercatus de focus heeft gelegd op meer woningen toevoegen. Het portefeuillemanagement is daartoe geprofessionaliseerd; dat beperkte zich voorheen tot assetniveau. Het benutten van de bestaande voorraad moet nog tot ontwikkeling komen; daar is volgens de gemeente nog wel wat te winnen. Van oudsher bestaat het bezit van Mercatus uit veel eengezinswoningen. Nu zijn er totaal andere behoeften. Daarop kan bijvoorbeeld worden ingespeeld met friendscontracten en woningdelen en ook met het omkatten van zorgvastgoed naar (kleine) wooneenheden.

De gemeente zou een meer integrale visieontwikkeling op prijs stellen. Beide partijen moeten keuzes maken op dit punt en idealiter doen ze dat samen.

De waardering door de overige samenwerkingspartners

De samenwerkingspartners spreken waardering uit voor de wijze waarop Mercatus inzet op het vergroten van de beschikbaarheid van woningen binnen een werkgebied dat bestaat uit meerdere dorpen met uiteenlopende doelgroepen. Mercatus realiseert nieuwbouw- en herontwikkelingsprojecten waarin meerdere maatschappelijke opgaven samenkomen, bijvoorbeeld door wonen te combineren met zorg en ontmoeten via zorgappartementen en nultredenwoningen. Deze aanpak draagt bij aan doorstroming en passend wonen voor ouderen en mensen met een zorgvraag. Ook de inzet op modulaire bouw en biobased bouwen wordt als vooruitstrevend ervaren. Aandacht blijft bestaan voor het verder stimuleren van doorstroming, met name onder senioren, en voor het vergroten van het inzicht van bewoners in hun toekomstige woonmogelijkheden.

De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema beschikbaarheid presteert Mercatus **naar behoren**. Mercatus heeft in de visitatieperiode projecten uitgevoerd om de voorraad te vergroten. Dat is een mooie eerste stap op weg naar een hogere ambitie de komende jaren. Ook is beleid geformuleerd en zijn eerste stappen gezet richting het beter benutten van de voorraad. De geleverde prestaties zijn op het niveau wat je van een corporatie mag verwachten. De ambitie voor de komende jaren is hoger. Als die ambitie wordt waargemaakt, dan kan in de toekomst het oordeel goed worden gegeven.

Opgave 2: betaalbaarheid

De opgaven en de prestaties

De betaalbaarheid van het wonen vormt het hart van de volkshuisvesting. Het gaat bijvoorbeeld om het beschikbaar hebben en houden van voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep en het leveren van maatwerk aan mensen die in de (financiële) problemen komen. Het variëren met huurprijzen in wijken, maakt het mogelijk om leefbaarheidsproblematiek aan te pakken. Het realiseren van woningen met een middenhuur helpt mensen die niet in aanmerking komen voor een sociale huurwoning en voor wie een koopwoning nog onbereikbaar is.

Voor huurders worden de woonlasten gevormd door de maandelijkse huur, samen met de kosten voor gas, water en licht. De afgelopen jaren zijn in hun ogen de woonlasten toegenomen. Feitelijk zijn de meeste huurders grosso modo niet duurder uit.

Woningcorporaties zijn op dit punt gehouden aan vele overheidsregels, waaronder die uit de Nationale Prestatieafspraken (NPA), die toezien op een beperkte huursomstijging. In de lokale prestatieafspraken met de gemeente Noordoostpolder zijn ook afspraken gemaakt over betaalbaarheid. Ze sluiten aan bij de NPA en bevatten verder bepalingen met betrekking tot onder meer de beschikbaarheid van voldoende huurwoningen in de prijsklassen van het passend toewijzen, scheefwonen, maatwerk en het voorkomen van huisuitzettingen.

Ook in het eigen beleid van Mercatus neemt betaalbaarheid een prominente plek in. De corporatie kiest voor huurprijzen die passen bij haar doelgroep. De maximale huurprijs wordt niet per se gevraagd en noodzakelijke huurverhogingen worden weloverwogen bepaald. Er worden waar mogelijk inkomensafhankelijke huurverhogingen opgelegd.

Dat geeft meteen het grootste dilemma op dit punt aan. Immers, hoe hoger de huren, hoe meer investeringsruimte voor nieuwe woningen en verduurzaming van bestaand bezit.



Mercatus beperkt de jaarlijkse huurstijging en heeft lage gemiddelde huurprijs...

Jaarlijks wordt maximale huurverhoging per woning van overheidswege bepaald. Mercatus bleef hier alle jaren van de visitatieperiode onder. Op grond van het eigen beleid kregen bewoners van woningen met een E-, F- of G-label en bewoners van te slopen woningen geen huurverhoging. Mensen met een hoger inkomen kregen een inkomensafhankelijke huurverhoging opgelegd. In 2022 kregen 1.266 huishoudens van rijkswege een eenmalige huurverlaging, zo'n 28% van de huishoudens die een woning huren bij Mercatus.

De gemiddelde huurprijs schommelt gedurende de visitatieperiode rond de 60% van maximaal redelijk. Daarmee blijft Mercatus onder de eigen norm van 70%. Doel is vooral hieronder te blijven; het is geen streefpercentage.

... heeft oog voor de belangen van haar huurders ...

Mercatus voert een actief incassobeleid en zet daarbij woonservice, de wijkconsulenten en externe partijen in. Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over vroegsignalering. Gezamenlijk zoeken deze partijen met een bewoner naar een oplossing, zoals betalingsregelingen, hulp van de GGD of schuldhulpverlening. Op die manier blijft de huurachterstand binnen de perken en worden huisuitzettingen op grond van huurachterstand vrijwel geheel voorkomen.

De VoorzieningenWijzer is een digitale tool, gefinancierd door gemeente en Mercatus, die doorgelopen wordt in een gesprek tussen een bewoner en Humanitas; er wordt gekeken hoe en waar geld bespaard kan worden. Op jaarbasis kan dit gemiddeld meer dan € 300 per jaar aan besparingen opleveren.

... en monitort de energielasten

Mercatus monitort de energiekosten van bewoners van een nieuwe of gerenoveerde woning. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt welk effect de genomen verduurzamingsmaatregelen of gekozen installaties hebben op zowel de woonlasten als het wooncomfort. Dit maakt een gericht en effectiever aanpassing van beleid mogelijk dat moet leiden tot een hogere bewonerstevredenheid en een verdere vergroting van de duurzaamheid. In de praktijk bleek dit voornemen aanvankelijk lastig uitvoerbaar, omdat de benodigde respons van bewoners te laag was.

Desalniettemin blijft Mercatus peilen hoe de energielasten van bewoners zich ontwikkelen.

De waardering door de huurders

De betaalbaarheid van wonen staat onder druk door de forse huurverhogingen van de afgelopen jaren. Gemiddeld zijn de huren in korte tijd aanzienlijk gestegen, wat bij huurders zorgen oproept over de houdbaarheid op de lange termijn.



Hoewel Mercatus aangeeft oog te hebben voor deze

problematiek en oplossingen te zoeken, ziet SHM de groep die in de knel komt toenemen. Financiële problemen blijven vaak verborgen achter de voordeur, waarbij huurders andere uitgaven eerst beperken om de huur te kunnen blijven betalen. Met name middeninkomens lopen tegen een armoedeval aan, doordat loon- en toeslagstijgingen onvoldoende opwegen tegen de huurontwikkeling.

SHM ervaart dat hun inbreng wordt gehoord, maar dat Mercatus uiteindelijk zelf de afwegingen zal moeten maken. Een negatief advies over het huurbeleid is in het verleden eenmaal gegeven door SHM. De landelijke opgave wordt erkend, maar volgens SHM kan de rekening niet eenzijdig bij de huurder worden neergelegd.

De waardering door de gemeente

Over vroegsignalering zijn tussen gemeente en Mercatus afspraken gemaakt. Het huurprijsniveau is bij de corporatie aan de lage kant, mede door de inspanningen van de SHM. De woningen zijn van een zodanige omvang en kwaliteit dat een hogere huurprijs vaak wel redelijk zou zijn; extra opbrengsten kunnen dan weer voor beschikbaarheid worden ingezet. Wat de gemeente betreft zou ook uitbreiding van het aanbod aan middenhuur wenselijk zijn.

Door lage huren blijven mensen zitten waar ze zitten en stagneert de doorstroming, meent de gemeente.

De waardering door de overige samenwerkingspartners

Op het thema betaalbaarheid wordt Mercatus door de samenwerkingspartners gezien als een corporatie die bewuste en onderbouwde keuzes maakt en deze ook in de samenwerking bespreekbaar houdt. Er is sprake van uitwisseling en reflectie over huurbeleid, wat bijdraagt aan wederzijds begrip voor verschillende afwegingen en contexten. In wijken met een relatief hoog aandeel betaalbare woningen wordt gewezen op de samenhang tussen betaalbaarheid en sociale vraagstukken.

De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema betaalbaarheid presteert Mercatus **goed**. De activiteiten van de corporatie zijn in lijn met landelijke en lokale afspraken. De corporatie doet op dit punt wat er van haar verwacht mag worden en zet waar mogelijk extra stappen. De visitatiecommissie is zeer te spreken over manier waarop Mercatus stuurt op lage huurlasten voor de huurder: de gemiddelde huurprijs ligt alle jaren van de visitatie ver onder de maximaal redelijke huur. Mercatus vraagt relatief lage huren voor kwalitatief goede en veelal ruime woningen. De huurprijs per m² is laag. Die keuze heeft overigens wel gevolgen op andere terreinen: de investeringsruimte wordt erdoor beperkt en de doorstroming blijft mogelijk achter.

Opgave 3: duurzaamheid en kwaliteit

De opgaven en de prestaties

De verduurzamingsopgave van Mercatus ligt in lijn met de landelijke en gemeentelijke afspraken en beoogde warmtetransitie. Een concreet onderdeel daarvan is de verplichting om woningen met een E-, F- of G-label uiterlijk eind 2028 uit te faseren. Mercatus heeft nog 80-90 woningen met E-, F- of G-label. Met de sloopplannen en verduurzaming van de flats aan de Europalaan en de individuele aanpak van woningen, zet Mercatus zich in om de doelstelling te halen.

Mercatus kiest al sinds 2003 nadrukkelijk voor duurzaamheid. Vanaf 2020 is deze inzet geïntensiveerd door extra in te zetten op thema's als aardgasvrije wijken,

biodiversiteit, wateroverlast en hittestress. Tegelijkertijd is de druk op de beschikbaarheid van sociale huurwoningen in de Noordoostpolder sterk toegenomen. Daardoor verschuift de prioriteit. Beschikbaarheid staat nu op één, duurzaamheid volgt direct daarna. Mercatus maakt expliciete keuzes in tempo en ambitie om nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming financieel haalbaar te houden. De eerdere ambitie om in 2045 CO₂-neutraal te zijn is bijgesteld naar 2050, in lijn met het Klimaatakkoord.

Uitvoering energietransitie en kwaliteitsverbetering

Mercatus richt zich op het terugdringen van de energievraag via isolatie, verbetering van luchtdichtheid en ventilatie. De focus ligt niet alleen op energielabels, maar op daadwerkelijke CO₂-reductie. Woningen met een E, F of G label worden uiterlijk in 2028 aangepakt. Het aantal EFG-label woningen is de afgelopen jaren sterk afgenomen en zal na afronding van lopende projecten verder teruglopen. Mercatus ligt daarmee op koers, al blijft de planning kwetsbaar door netcongestie, veranderende regelgeving, en beperkte medewerking van bewoners. Daarnaast is Mercatus voor de verduurzaming van complexen afhankelijk van het tempo van gemeentelijke transitieplannen voor warmtenetten.

In 2025 zijn 108 van de geplande 200 woningen verbeterd tot de isolatiestandaard. Mercatus heeft precies in beeld welke woningen met EFG-labels er nog moeten worden aangepakt. Het betreft onder meer vijf flats met veel woningen met slechte energielabels. Deze woningen worden momenteel individueel verwarmd en gaan in de toekomst over op blokverwarming. De flats ondergaan een forse renovatie, waarmee circa 90 woningen gasloos-ready worden gemaakt. Een ander complex met ongeveer 30 woningen zal ook nog worden gerenoveerd. Tot slot zijn er nog circa 12 losse woningen met een EFG-label, die individueel worden aangepakt.

Ook het aardgasvrij maken van woningen vordert. Eind tweede tertiaal 2025 zijn 434 woningen gasloos, circa 10 procent van het bezit. De doelstelling van 40 procent aardgasvrij in 2034 is haalbaar op basis van de huidige planning, maar kan onder druk komen te staan als beschikbaarheid structureel voorrang krijgt. Zonnepanelen zijn bij 1580 woningen geplaatst, al neemt de belangstelling af door de afbouw van de salderingsregeling.



Klimaatadaptatie, circulariteit en betaalbaarheid

Mercatus verbindt duurzaamheidsambities nadrukkelijk aan leefkwaliteit. Klimaatadaptatie krijgt vorm door vergroening, het creëren van schaduw, wateropvang en natuurinclusief bouwen. In nieuwbouwprojecten werkt Mercatus met biobased materialen, in lijn met landelijke doelstellingen. Een concreet voorbeeld hiervan is de pilot in Marknesse, waar twaalf biobased woningen zijn gerealiseerd. Met dit project deed Mercatus ervaring op met biobased wonen en beoogde zij andere corporaties en bouwbedrijven te inspireren om klimaatvriendelijker te bouwen. De huurders werden via een selectieprocedure gekozen, zodat zij goed aansluiten bij de woning en de woonomgeving. Biobased bouwen is op dit moment nog ongeveer vijftien procent duurder dan traditionele bouw, mede door schaarste aan materialen. Mercatus beschouwt deze meerkosten als een bewuste investering om opschaling te stimuleren en biobased bouwen op termijn betaalbaarder te maken.

Mercatus streeft ernaar verduurzaming en betaalbaarheid zoveel mogelijk in balans te houden. Bij verduurzamingsingrepen kan een huurverhoging worden doorgevoerd, maar het uitgangspunt blijft dat de totale woonlasten voor huurders beheersbaar zijn. De organisatie kiest daarbij niet langer voor maximale, maar voor optimale kwaliteit in de prijs-kwaliteitverhouding. De belangrijkste knelpunten liggen in de financiële haalbaarheid, de meetbaarheid van doelen, netcongestie en veranderende regelgeving. Mercatus onderkent het risico dat duurzaamheidsambities niet altijd volledig gerealiseerd kunnen worden, maar stuurt hier actief op via de meerjarenbegroting, onderhoudsplanning en prestatieafspraken met de gemeente.

De waardering door de huurders

De inzet van Mercatus op duurzaamheid en woningkwaliteit wordt positief beoordeeld door SHM. Er is veel geïnvesteerd en de woningvoorraad is relatief jong, waardoor al veel verbeteringen zijn doorgevoerd. Wel wordt zorg uitgesproken over het aangekondigde bezuinigingsplan op onderhoud. SHM wil scherp blijven volgen wat hiervan de effecten zijn, bijvoorbeeld bij langere onderhoudscycli zoals schilderwerk. Monitoring en jaarlijkse evaluatie met Mercatus worden daarbij essentieel geacht.

Schimmelproblematiek wordt als een gevoelig thema benoemd. Hoewel het volgens SHM niet op grote schaal voorkomt, is het lastig aan te pakken doordat oorzaken moeilijk te traceren zijn. De standaardaanpak wordt als beperkt effectief ervaren en de gevolgen voor bewoners zijn merkbaar.

Kwaliteit woningen door onderhoud

Mercatus investeert in dagelijks onderhoud en woningverbetering. Budgetten blijven grotendeels binnen de kaders, al zijn de kosten voor keukens, badkamers en toiletrenovaties gestegen. Het inlopen van achterstanden in 2024 veroorzaakt in 2023 door een verandering van keukenleverancier is één van de oorzaken van de kostenstijging. Daarnaast zijn de kosten van vervanging fors hoger dan begroot.

Beleidsmatig worden vervangingscycli verlengd om kosten beheersbaar te houden.

De waardering door de gemeente

Omdat Mercatus voorheen meer de focus legde op kwaliteit en duurzaamheid staat het bezit er goed bij en is het makkelijker om het accent te verleggen naar beschikbaarheid. Over dat soort accentwijzigingen praat de gemeente graag mee.

Het biobased-project in Marknesse heeft de corporatie benut om ervaring op te doen, om zich de materie eigen te maken en daar in de toekomst gebruik van te maken. Bij dergelijke projecten kunnen gemeente en corporatie prima samen optrekken, bijvoorbeeld als het gaat om het verminderen van het drinkwatergebruik.

Duurzaamheid is een thema waar partijen nog vaak solistisch opereren. Er is volgens de gemeente meer integraliteit nodig, om toekomstige ontwikkelingen



samen op te pakken, bijvoorbeeld als het gaat om de aanleg van en aansluiting op een warmtenet.

De waardering door de overige samenwerkingspartners

Mercatus wordt door de samenwerkingspartners gewaardeerd om haar duurzaamheidsambitie en aandacht voor kwaliteit van het woningbezit. Concreet wordt gewezen op innovatieve bouwvormen zoals houtbouw en biobased bouwen, evenals op integrale onderhouds- en verduurzamingsaanpakken waarbij de buitenschil wordt meegenomen. Deze aanpak wordt gewaardeerd en werkt stimulerend voor samenwerkingspartners om mee te ontwikkelen. Tegelijk wordt benadrukt dat verduurzaming voor bewoners ingrijpend kan zijn. Het gaat daarbij niet alleen om een technische opgave, maar ook om een sociale, waarin goede communicatie, begeleiding en aandacht voor de situatie achter de voordeur van belang zijn. Sommige belanghebbenden signaleren dat duurzaamheid in de huidige prioritering iets naar de achtergrond is verschoven ten opzichte van beschikbaarheid.

De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema duurzaamheid en kwaliteit presteert Mercatus

uitstekend. De corporatie vervult hierbij een voorbeeldrol in de sector, onder meer door de inzet op biobased bouwen, waarbij zij gericht ervaring opdoet door deze bouwvorm consequent en tot in detail toe te passen. De kwaliteit van de woningen is aantoonbaar hoog.

Daarnaast laat Mercatus zien dat zij haar woningvoorraad planmatig en doelgericht verduurzaamt, onder meer door het terugdringen van EFG-labels en het verbeteren van woningen naar een hogere isolatiestandaard. Ook wordt duurzaamheid breder ingevuld door aandacht voor klimaatadaptatie en leefkwaliteit, waarbij vergroening, wateropvang en natuurinclusief bouwen structureel worden meegenomen in projecten.



Opgave 4: vitale wijken

De opgaven en de prestaties

De Noordoostpolder kent een eigen karakter, dat wordt gevormd door haar bewoners. Het gebied is opgebouwd vanuit een sterk gemeenschapsdenken, met bewoners die zich bewust hebben verbonden aan hun woonomgeving. Deze achtergrond werkt door in het heden, in een context waarin wijken zich moeten verhouden tot veranderende maatschappelijke omstandigheden.

Mercatus ziet een thuis als meer dan een woning. Het gaat om een prettige, inclusieve wijk met diversiteit en sociale samenhang. Tegelijkertijd groeit het aandeel kwetsbare huurders en neemt de druk op de leefbaarheid toe. Mercatus erkent dat zij niet alles alleen kan dragen. De corporatie wil samen met de gemeente en partners wijkvisies actualiseren en op basis daarvan gerichte keuzes maken. Het doel is vitale wijken bouwen, niet alleen woningen realiseren.

Het manifest wat Mercatus in 2021 samen met welzijnsorganisatie Carrefour, GGD, de gemeente, politie en Zorggroep Oude en Nieuwe Land tekende, was de inleiding richting een nieuwe manier van samenwerken met de inwoner als uitgangspunt. Dit is in de praktijk uitgekapt als gewenst: de organisaties kunnen elkaar op operationeel en bestuurlijk niveau makkelijker vinden om aan de voorkant afspraken te maken.

Vitale wijken in uitvoering

In de wijken lopen diverse initiatieven goed. Voorbeelden zijn de plaatsing van een nieuw zorgpropeersysteem in samenwerking met een zorgpartner en de herinrichting van de binnentuin in de Houttuinen. Ook het schuttingenproject, waarbij Mercatus huurders faciliteert bij het plaatsen van een groene erfafscheiding, draagt bij aan een prettige en duurzame leefomgeving. Deze groene erfafscheidingen versterken de kwaliteit van de buitenruimte en nodigen bewoners uit om hun leefomgeving actiever te gebruiken. Daarbij is expliciet aandacht voor veiligheid, ontmoeting en onderlinge verbinding. Mercatus voert deze initiatieven veelal uit in samenwerking met externe partners, zoals Carrefour, en verkent mogelijkheden om succesvolle projecten verder uit te breiden. De projecten laten zien dat bewoners betrokken zijn en dat Mercatus effectief samenwerkt met externe partijen om de leefomgeving te verbeteren.

Aandacht voor overlast en kwetsbaarheid

Tegelijkertijd zijn er signalen van overlast en leefbaarheidsproblemen. In enkele complexen ervaren bewoners onder meer dreigend gedrag en vervuiling, en in specifieke buurten is een toename zichtbaar van meldingen over afval en burenoverlast. Mercatus volgt deze ontwikkelingen actief en werkt waar nodig samen met de gemeente, politie en zorginstanties. Bij complexe overlastsituaties wordt een persoonsgerichte aanpak ingezet.

Uit de leefbaarheidsmonitor (2024) blijkt dat alleen Luttelgeest zwak scoort op leefbaarheid; de andere dorpen behalen een ruime voldoende. Mercatus benadrukt dat deze monitor niet het volledige beeld geeft van de situatie in wijken, dorpen en haar woningbezit. Daarom wordt de monitor aangevuld met specifieke wijkprofielen, om gericht inzicht te krijgen in lokale knelpunten en opgaven.

Leefbaarheidsproblematiek manifesteert zich vaak op kleinere schaal en is sterk plaats- en situatiegebonden. Zo staat in Nagele de leefbaarheid onder druk door een combinatie van sociaaleconomische factoren en het hoge percentage sociale huur. Het gaat hierbij om wijken met relatief lage inkomens, een hoog aandeel sociale huurwoningen en woningtypen met grote tuinen, waar verwaarlozing van woning en buitenruimte kan optreden. Problemen spelen zich deels binnen de woning af, bijvoorbeeld rond armoede, werkloosheid en beperkte perspectieven, maar hebben ook zichtbaar effect op de kwaliteit van de buitenruimte en het straatbeeld. In Nagele geldt bovendien dat in gebieden met een hoger aandeel sociale huur de betrokkenheid bij het dorp beperkter is en huurders minder deelnemen aan dorpsactiviteiten. Om deze lokale verschillen en kwetsbaarheden beter te duiden, vult Mercatus de leefbaarheidsmonitor aan met specifieke wijkprofielen zoals vastgelegd in de prestatieafspraken, die gericht inzicht geven in knelpunten en handelingsperspectieven in de dagelijkse praktijk.

Mercatus verkent verschillende manieren om passende huisvesting te bieden aan kwetsbare doelgroepen, waarbij wordt gezocht naar een balans tussen zorg, leefbaarheid en draagvlak in de wijk. Mercatus heeft geëxperimenteerd met het



project Housing First, gericht op het huisvesten van kwetsbare doelgroepen. Na een pilot met vijf woningen is het project voorlopig op pauze gezet, omdat de ervaringen overwegend negatief waren. In de praktijk bleek dat bewoners met complexe problematiek werden geplaatst op locaties die hiervoor onvoldoende geschikt waren en dat de beschikbare begeleiding niet altijd toereikend was. Mercatus heeft hieruit de les getrokken dat zorgvuldige screening en een goede match tussen bewoner, woning en omgeving essentieel zijn. Mercatus blijft openstaan voor alternatieve woonvormen, zoals Skaeve Huse, en verkent deze mogelijkheden samen met de gemeente.

De waardering door de huurders

Volgens SHM wordt leefbaarheid door Mercatus zichtbaar serieus genomen, zowel in nieuwe als bestaande wijken. Over het algemeen zijn er weinig klachten.

De aanpak bij biobased woningen wordt als positief voorbeeld genoemd, met name door het zorgvuldige selectieproces van bewoners. Tegelijk wordt erkend dat deze intensieve aanpak niet overal toepasbaar is. Ontmoetingsmogelijkheden in wijken worden gewaardeerd, maar zijn sterk afhankelijk van de ruimte die de gemeente beschikbaar stelt. Een gezamenlijke aanpak met de gemeente wordt hierbij als kans gezien.

De waardering door de gemeente

Mercatus is daadwerkelijk betrokken bij buurten en wijken. Bij sociale problemen weet de corporatie de gemeente te vinden, bijvoorbeeld bij huurachterstanden en zo. De gesprekken op dit punt tussen beide partijen zijn goed, maar wat er daarna gebeurt is voor de gemeente niet altijd even goed zichtbaar. Bij integrale buurtaanpakken mag Mercatus van de gemeente nog wel wat proactiever zijn. Het zou mooi zijn als de corporatie aan zou geven wat ze daarin gaan oppakken.

De waardering door de overige samenwerkingspartners

Samenwerkingspartners herkennen de inzet van Mercatus op leefbaarheid, die tot uiting komt in gebiedsgericht werken, aandacht voor signalering achter de voordeur en samenwerkingen waarin wonen, zorg en ontmoeten worden verbonden. Voorbeelden zijn ontmoetingsruimten, woonzorgontwikkelingen en projecten waarin geschikte woonvormen worden gerealiseerd voor ouderen en andere kwetsbare doelgroepen. Mercatus wordt daarbij gezien als een betrokken

partner die meedenkt over zorggeschikt vastgoed, variatie in woonmilieus en passende ondersteuning in de wijk.

Daarnaast wordt positief gekeken naar samenwerking met partijen die dicht bij bewoners staan, onder meer bij bewonersbegeleiding, het bereiken van kwetsbare groepen en het aanpakken van sociale problematiek in wijken met een hoog aandeel sociale huurwoningen. Ook een thema als ondermijning krijgt hierbij aandacht. Eén samenwerkingspartner geeft aan dat ontmoetingsruimten en welzijnsvoorzieningen alleen duurzaam functioneren wanneer duidelijke afspraken zijn gemaakt over rollen, eigenaarschap en structurele financiering. Hier ligt en aandachtspunt in de samenwerking voor verdere borging. Ook geven samenwerkingspartners aan dat de gezamenlijke inzet en resultaten nog zichtbaarder mogen zijn richting de buitenwereld.

De waardering door de visitatiecommissie

Op het thema vitale wijken presteert Mercatus **goed**. Mercatus werkt aan zichtbare maatregelen in wijken, zoals de herinrichting van binnentuinen, het schuttingenproject en de inzet van zorgvoorzieningen. Dit geeft de corporatie vorm met de samenwerkingspartners. Deze inzet overstijgt van wat van een corporatie verwacht mag worden. De inzet leidt tot herkenbare verbeteringen in de woonomgeving en de waardering van huurders, gemeente en samenwerkingspartners, die de betrokkenheid van Mercatus onderstrepen. Tegelijkertijd kan de corporatie haar rol in integrale wijkontwikkeling verder versterken door de stap van afzonderlijke initiatieven naar meer richtinggevende keuzes op wijkniveau nadrukkelijker te maken.

Mercatus presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke waarde** met **goed**. Mercatus levert op alle volkshuisvestelijke thema's prestaties die in lijn zijn met de afspraken die daarover landelijk en met de gemeente zijn gemaakt. Het belang van de huurder staat merkbaar voorop. De commissie roemt de bereidheid van Mercatus om maximaal te investeren om op termijn minder kosten te hoeven maken, zoals met het realiseren van het biobased complex in Marknesse. De corporatie toont zich hiermee leergierig,

Tabel 1-2: Overzicht van sterke en geleerde punten en kansen



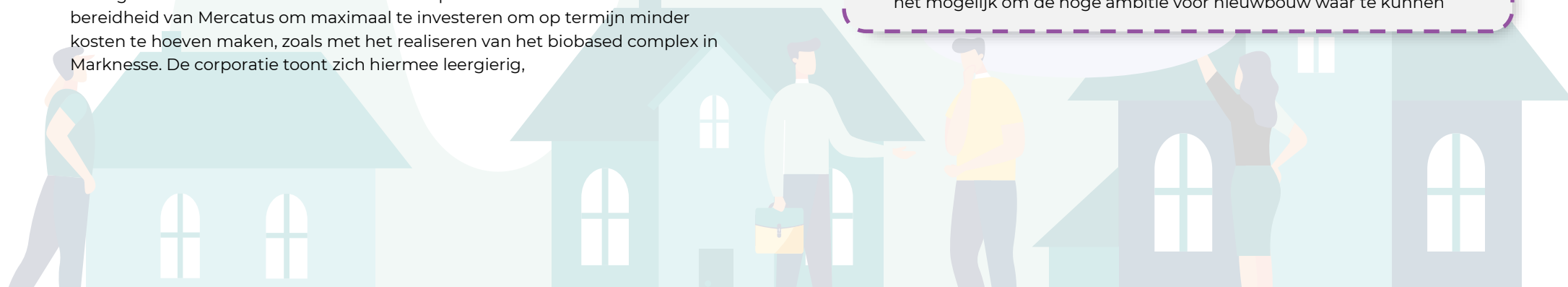
Maatschappelijke waarde

Sterk en geleerd

- De beheersing van de woonlasten van de huurders door de huren laag te houden.
- Duidelijke strategische koers en prioritering: Mercatus maakt expliciete keuzes in prioriteit (beschikbaarheid eerst, daarna duurzaamheid) en vertaalt dit in concrete ambities (o.a. 1.100 nieuwbouwwoningen en groei van de voorraad).
- Sterke uitvoeringskracht met concrete projecten: Er worden aantoonbare resultaten geboekt via nieuwbouw (modulaire woningen, biobased), renovaties en wijkinitiatieven (binnentuinen, schuttingenproject, zorgvoorzieningen).
- Lerend vermogen en bereidheid tot bijsturen: Mercatus experimenteert (biobased bouwen, Housing First), trekt lessen uit ervaringen en past beleid daarop aan (bijv. selectie bewoners, stopzetten pilot, herijking ambities).

Kansen

- Doorstroming en benutting bestaande voorraad verbeteren: de doorstroming blijft beperkt en het beter benutten van de bestaande voorraad (splitsen, delen, zorgvastgoed) is nog in ontwikkeling.
- Meer integraliteit en gezamenlijke koers met de gemeente: zowel bij beschikbaarheid als duurzaamheid wordt een meer gezamenlijke, integrale visie en sturing met de gemeente wenselijk geacht. Dat maakt het mogelijk om de hoge ambitie voor nieuwbouw waar te kunnen



2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld Maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar de betreffende invloed is.

De maatschappelijke verankering

Mercatus ziet participatie niet als een formeel sluitstuk, maar als een wezenlijk en vroeg onderdeel van beleid en uitvoering. In haar position paper constateert de corporatie het volgende: “Het volstaat niet langer om een plan toe te lichten en akkoord te vragen. We nemen onze bewoners serieus door vroegtijdig te inventariseren waar volgens hen kansen liggen in verbetering van de wijk en de woningen. We zoeken naar manieren om sociale effecten van verduurzaming of renovatie van wijken meetbaar te maken.” Deze ontwikkeling vormde de aanleiding voor het opstellen van een participatiebeleid in 2025, waarin wordt vastgelegd waar bewoners aan toe zijn, waar zij invloed op kunnen uitoefenen en op welke manier dat gebeurt.

Het participatiebeleid gaat uit van verschillende vormen en niveaus van betrokkenheid, passend bij het onderwerp en de schaal van het vraagstuk. Mercatus onderscheidt daarbij vier ‘gezichten’ van participatie:

- klein en tijdelijk zijn, zoals het meedenken over een nieuwe kleur gevel.
- structureel, zoals een bewonerscommissie die jaarlijks in gesprek gaat over servicekosten.
- op initiatief van bewoners zélf, waarbij zij de regie nemen over een tuin, een gebouw of een gemeenschappelijke ruimte.
- grootschalig, waarbij bewoners invloed hebben op plannen en besluitvorming, zoals bij wijkvernieuwing.

Per project wordt bewust gekozen wie wanneer en op wijk- of buurtniveau wordt betrokken, variërend van informeren tot coproduceren of meebeslissen. Voor zover de trajecten worden uitgezet door de corporatie, gaat het om trajecten bij

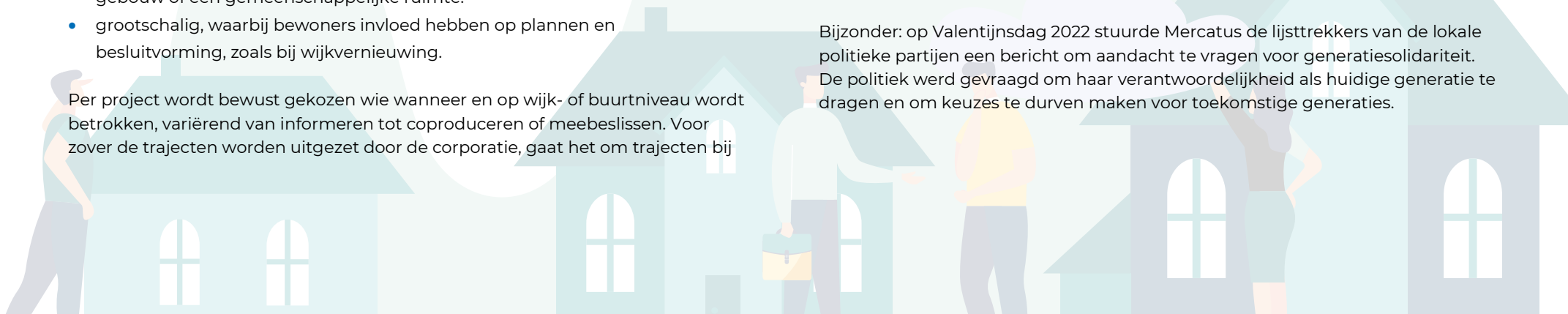
sloop- en renovatieprojecten, maar ook bij bijvoorbeeld het vergroenen van een buurt. Het beleid voorziet in een richtinggevend kader met vaste stappen zoals sociale impact monitoring, doelstellingen, stakeholderanalyse, inzet van de participatieladder, regie bij bewoners, en zorgvuldige communicatie en vastlegging. De stappen dienen voldoende flexibiliteit te bieden om aan te sluiten bij verschillende projecten en doelgroepen.

De formele huurdersvertegenwoordiging is georganiseerd in de Stichting Huurdersbelang Mercatus (SHM). De SHM komt hoofdzakelijk op voor de algemene belangen van huidige of toekomstige huurders van Mercatus. Minimaal vijf keer per jaar vindt overleg plaats tussen SHM en Mercatus over onder andere:

- het toewijzingsbeleid;
- het huurbeleid;
- de kwaliteit van aangeboden diensten;
- onderhoud van en aan de huurwoningen;
- en de buurt waar de huurwoningen van Mercatus zijn gevestigd.

Mercatus en de gemeente Noordoostpolder werken op verschillende vlakken nauw met elkaar samen. De samenwerking concentreert zich rond een aantal thema's. Natuurlijk is er ook in Noordoostpolder een groeiend huisvestingsprobleem. Het toevoegen van nieuwe woningen wordt door de gemeente mede mogelijk gemaakt door voor Mercatus een specifieke grondprijs te hanteren. Voor de bestrijding van energiearmoede zette Mercatus met gemeente en Gelijk-Stroom een Energiebespaardienst op. De afspraken tussen partijen zijn opgenomen in meerjarige prestatieafspraken, die jaarlijks kunnen worden bijgesteld als de actualiteit daar om vraagt. De afspraken komen tot stand in het tripartite overleg tussen corporatie, huurdersvertegenwoordiging en gemeente.

Bijzonder: op Valentijnsdag 2022 stuurde Mercatus de lijsttrekkers van de lokale politieke partijen een bericht om aandacht te vragen voor generatiesolidariteit. De politiek werd gevraagd om haar verantwoordelijkheid als huidige generatie te dragen en om keuzes te durven maken voor toekomstige generaties.



Behalve met de gemeente werkt Mercatus onder meer samen met collega-corporaties, zorgpartijen en ketenpartners.

De samenwerking in de praktijk

Ervaring van de samenwerking vanuit de gemeenten

Op diverse terreinen is er overleg tussen de gemeente Noordoostpolder en Mercatus, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau. De relatie is de afgelopen jaren verbeterd; wel kan over en weer nog beter zichtbaar worden wie wat wil en kan. Op strategisch niveau verstaan partijen elkaar goed; op projectniveau kan er een tandje bij worden gezet.

Ervaring van de samenwerking vanuit SHM

De samenwerking tussen Mercatus en SHM wordt als open en toegankelijk ervaren: huurders kunnen vragen stellen, waarop serieus wordt gereageerd en opvolging aan wordt gegeven. Deze open houding geldt volgens de huurders in de hele breedte van de organisatie. De komst van de huidige bestuurder heeft de relatie met SHM verbeterd en het contact meer evenwichtig gemaakt. Daarnaast wordt SHM vanaf het begin structureel betrokken bij de prestatieafspraken, kunnen zij input leveren die zichtbaar wordt verwerkt en worden de afspraken jaarlijks gezamenlijk met Mercatus en de gemeente geëvalueerd.

Ervaring van de samenwerking vanuit de overige belanghebbenden

De relatie met Mercatus wordt als positief, open en constructief ervaren door de overige belanghebbenden. De samenwerking wordt gekenmerkt door korte lijnen, een pragmatische werkwijze en een duidelijke focus op maatschappelijke doelen. Er is sprake van samenwerking op verschillende niveaus, variërend van gezamenlijke verkenningen en onderzoeken tot ketensamenwerking en het gezamenlijk realiseren van maatschappelijke projecten. De hands-on bestuursstijl, heldere rolverdeling en duidelijke afspraken dragen bij aan wederzijds vertrouwen. Tegelijk wordt aangegeven dat verdere verdieping mogelijk is door samenwerkingen sterker te koppelen aan strategische doelen en door explicieter zichtbaar te maken wat deze samenwerking oplevert voor huurders en bewoners.

Met collega-corporaties krijgt samenwerking vorm vanuit een peer-relatie, waarbij organisaties elkaar opzoeken om kennis en ervaringen te delen. Voorbeelden hiervan zijn gezamenlijke onderzoeken en leertrajecten rond innovatie en organisatieontwikkeling, evenals uitwisseling over beleidskeuzes. Deze samenwerking wordt als inspirerend en inhoudelijk verdiepend ervaren. Een aandachtspunt dat collega-corporaties meegeven aan Mercatus is het borgen van strategische thema's binnen een minder gespecialiseerde MT-samenstelling, vooral als het gaat om gebiedsgericht samenwerken en innovatie.



In de samenwerking met ketenpartners rondom onderhoud en verduurzaming wordt Mercatus gezien als een professionele opdrachtgever. Partners waarderen de heldere visie en uitgangspunten bij aanbestedingen en samenwerkingsvormen, zoals programmatische onderhoudsconcepten waarin verduurzaming wordt meegenomen. De ketensamenwerking wordt nog verder ontwikkeld, met de wens vanuit de belanghebbenden om deze sterker te verbinden aan strategische doelen, in plaats van enkel het praktische niveau.

Binnen het sociale domein en bij woonzorgontwikkelingen wordt Mercatus ervaren als een betrokken partner die actief meedenkt over de samenhang tussen wonen, zorg en welzijn. Gezamenlijke projecten, waarin partijen vanuit een gedeeld maatschappelijk belang optreden, illustreren deze samenwerking. Een belangrijk kader hiervoor is het opgestelde manifest, waarin uitgangspunten en ambities voor de samenwerking zijn vastgelegd. Er liggen volgens belanghebbenden kansen om, vanuit dit manifest, te komen tot een steviger en beter op elkaar afgestemd beleid, waarmee de gezamenlijke inzet kan worden versterkt en meer impact voor inwoners kan worden gerealiseerd.



Mercatus presteert goed

De visitatiecommissie waardeert het visitatieveld **Maatschappelijke verankering** met **goed**. De corporatie laat zien dat zij actief inzet op samenwerking met huurders, huurdersvertegenwoordiging, gemeente en overige partners, waarbij relaties worden gekenmerkt door openheid, korte lijnen en een gedeelde focus op maatschappelijke opgaven. Invloed van belanghebbenden is in de praktijk zichtbaar, onder meer in de betrokkenheid bij prestatieafspraken en projecten. De samenwerking met Mercatus wordt door stakeholders als constructief ervaren, al kan de doorwerking en zichtbaarheid van deze samenwerking naar strategische keuzes en resultaten nog verder worden versterkt.

Ten opzichte van de vorige visitatie heeft Mercatus duidelijke stappen gezet in het versterken van participatie. Waar participatie eerder vooral impliciet en projectmatig werd ingevuld en beperkt werd vastgelegd, heeft de corporatie deze nu expliciet verankerd in beleid. Daarmee is invulling gegeven aan eerdere verbeterpunten, zoals het expliciteren van participatie in plannen, het eerder betrekken van bewoners en partners en het versterken van de rol van de huurdersorganisatie, die destijds minder nauw betrokken was bij verschillende trajecten.

Tabel 2-1: Overzicht van sterke en geleerde punten en kansen

Maatschappelijke verankering

Sterk en geleerd

- Participatie expliciet en structureel verankerd: Mercatus heeft participatie vertaald naar concreet beleid (2025) met heldere kaders, rollen en participatieniveaus.
- Vroegtijdige en verschillende vormen van betrokkenheid: Bewoners en stakeholders worden bewust en passend per project betrokken, variërend van meedenken tot meebeslissen, in plaats van informeren.
- Verbeterde en meer gelijkwaardige relatie met SHM: De samenwerking met de huurdersorganisatie is versterkt: er is structureel overleg, vroegtijdige betrokkenheid bij prestatieafspraken en een meer evenwichtige relatie.
- Sterke en breed gedragen samenwerking met partners: Mercatus wordt door gemeente en partners gezien als een open, toegankelijke en constructieve samenwerkingspartner met korte lijnen en duidelijke afspraken.

Kansen

- Verdieping samenwerking met gemeente op het vlak van wijken en buurten. Er ligt een kans om op basis van een gezamenlijke visie te komen tot een heldere verdeling van rollen en verantwoordelijkheden.
- Leren door uitwisseling ('trading places'): Het inzetten van uitwisselingsvormen tussen organisatie en gemeente kan bijdragen aan beter wederzijds begrip van werkwijzen en afwegingen, en zo de effectiviteit van de samenwerking in de praktijk vergroten.
- Doorontwikkelen spelvorm om met de SHM of andere belanghebbenden de dilemma's van de corporatie te duiden.

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en prestatiesturing. De visitatiecommissie kijkt naar de kwaliteit, de robuustheid en adaptiviteit van het proces van strategievorming en prestatiesturing.

3.1 Mercatus heeft sluitende PDCA-cyclus

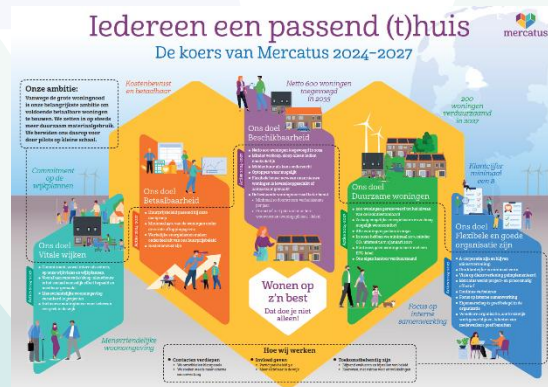
Mercatus heeft een geactualiseerde visie en een nieuw Koersplan

In 2020 stelde Mercatus de visie 'Wonen op z'n best' op, die in 2024 werd geactualiseerd en als basis diende voor het eerste Koersplan van de corporatie. Voorheen werkte Mercatus met losse documenten waarin strategische doelen, projecten en ambities waren vastgelegd.

De visie bevat richtinggevende strategische doelen tot 2025 en concrete doelen tot en met 2024. Het daaropvolgende Koersplan voor de periode 2024–2027 heeft de titel 'Iedereen een passend thuis' en richt zich primair op drie thema's: passend wonen, duurzaamheid en vitale wijken. In de uitwerking verschoof het accent deels van duurzaamheid naar het realiseren van zoveel mogelijk woningen en het beter benutten van de bestaande voorraad. Deze koers wordt ondersteund door de kernwaarden: contacten verdiepen, invloed geven en toekomstbehendig zijn.

Het huidige Koersplan is kort en bondig en is één A4 lang. Het is visueel aantrekkelijk vorm gegeven en daarmee makkelijk te onthouden. Zowel voor de eigen medewerkers alsook de externen is de koers makkelijk uitlegbaar.

De vastgoedstrategie, die in 2023 is verschenen, borduurt voort op de visie van Mercatus



en beschrijft doelen op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit, naast het CO₂-neutraal maken van de woningvoorraad. Daarnaast beschikt de corporatie over een duurzaamheidsbeleid; ook dit sluit aan op de koers.

Jaarlijks wordt de koers vertaald naar een begroting met werkplan. Hierin wordt expliciet verwezen naar de doelstellingen uit het Koersplan. Voor ieder koersplandoel zijn risico's benoemd; deze worden gewogen bij het opstellen van de kortetermijndoelstellingen van de corporatie. Zo wordt bij beschikbaarheid de afhankelijkheid van de samenwerkingspartners benoemd; het risico is dat hierdoor doelstellingen niet of alleen kunnen worden gerealiseerd, bijvoorbeeld door het ontbreken van locaties. Ook in de jaarverslagen wordt verwezen naar de koers.

... en monitort en stuurt bij

Met ingang van eind 2025 zijn de tertiaalrapportages van Mercatus gebaseerd op de doelstellingen uit het Koersplan. De vordering op de doelen wordt inzichtelijk gemaakt: voor- en tegenslagen worden benoemd en waar nodig worden passende maatregelen getroffen. Op deze manier stuurt de corporatie actief bij. Bij wijze van voorbeeld citeert de visitatiecommissie uit de derde tertiaalrapportage van 2025: "De overschrijding op KGBO (klantgestuurd binnenonderhoud) is verklaarbaar door het inhalen van achterstanden na de wissel van aannemer. Toch vraagt het om afwegingen of klantgestuurd nog de meest passende methode is voor de vervanging van badkamers, keukens en toiletten. De vraag ligt voor of een projectmatige aanpak een goed alternatief is om meer grip op de kosten te houden. De komende maanden is het moment om hierover een besluit te nemen."

In de Position Paper is het Koersplan als thema gekozen. Vanuit het oogpunt van dit hoofdstuk over besturing gaat het hier om de rol van het Koersplan voor de besturing. Door eerst op strategisch niveau de koers uit te zetten, kunnen vervolgens op tactisch en operationeel niveau de lijnen concreter worden ingevuld. En via de monitoring wordt zichtbaar wat het doelbereik is en kan op basis van evaluaties worden bijgestuurd. Daarmee is de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus) goed gesloten en heeft Mercatus een omissie in de sturing aangepakt.

Het bijstellen van de koers aan de nieuwe omstandigheden laat zien de Mercatus een scherp afgestelde maatschappelijke antenne heeft. Er is in de Noordoostpolder een groeiende vraag naar woningen en daar speelt Mercatus op in met een hoge ambitie van netto 600 toegevoegde woningen in 2035.

3.2 De rol van de commissarissen

De commissarissen van Mercatus hebben uiteenlopende achtergronden en ervaringen, maar ze delen in ieder geval één ding: van deze ondernemende corporatie met nieuw bezit gaat hun hart sneller kloppen. Ze brengen graag hun expertise in en krijgen er ook veel voor terug. Zoals een van hen het omschrijft: "commissaris zijn bij Mercatus verrijkt mijn leven." En dat terwijl voor de komst van de huidige bestuurder Mercatus juist als beherende organisatie omschreven kan worden.

Bewust is een nieuwe directeur-bestuurder in 2022 aangesteld om de organisatie toekomstgericht te versterken. Haar aantreden markeerde een belangrijk keerpunt voor de organisatie. Een centrale opdracht bij haar aanstelling was de ontwikkeling van een beherende organisatie naar een bouwende corporatie.

De relatie met de bestuurder is goed. Daarom kan alles op tafel komen, ook minder gemakkelijke onderwerpen. De gesprekken die bestuur en raad met elkaar voeren zijn transparant en consistent. Sommige onderwerpen brengen naar hun aard spanning met zich mee, en dat gaat nooit ten koste van de veilige sfeer en het wederzijdse respect.

Het verschijnen van het koersplan heeft geleid tot goede discussies over zowel intern en als extern opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. De vraag lag op tafel welke rol de Raad bij het koersplan zou moeten vervullen? Waren zij hier opdrachtgever of raadgever? En was hier advies gewenst op de inhoud? Of was het juist de kunst de organisatie haar eigen zoektocht te laten houden? Het koersplan heeft het partnerschap tussen bestuur en Raad verder versterkt. Inhoudelijk geeft het koersplan houvast en dat maakt bijsturing nu goed mogelijk. Zo is de raad helpend geweest om het bewustzijn in de organisatie op keuzemogelijkheden te vergroten. En hebben scherpe vragen over het continueren van het (vroegere) huurprijsbeleid versus de focus op nieuwbouw geholpen. Ook de investeringsvoorstellen zijn verbeterd. Zo wordt steeds meer

mede inzichtelijk gemaakt wat de maatschappelijke opbrengsten zijn voor bewoners in complex en wijk.

In de Raad zijn expertise en kennis vertegenwoordigd die van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie en de Noordoostpolder. De bestuurder nodigt regelmatig de Raad ook uit vanuit haar expertise kennis en ervaring in te brengen. De commissie maatschappelijk presteren is een voorbeeld van een commissie waar minder formeel over diverse samenlevingsvraagstukken gesproken kan worden. Zo wordt er in de Governancestructuur juist ingezoomd op de maatschappelijke waarde van een corporatie. Iets wat goed past bij het koersplan.

Het project met de biobased woningen in Marknesse werd als besluitvormend document opgesteld vóór de vaststelling van het koersplan. Op dat moment was nog niet volledig uitgewerkt in hoeverre duurzaamheid leidend moest zijn in de keuzes van de organisatie. Juist dit project bracht een businesscase met zich mee die we niet eerder op deze manier hadden gezien. De kosten van volledig duurzaam bouwen werden concreet inzichtelijk.

Daardoor ontstond voor het eerst een inhoudelijke en beleidsmatige discussie over de verhouding tussen duurzaamheid, kosten, aantallen woningen en andere maatschappelijke opgaven. In de aanloop naar de besluitvorming stonden vragen centraal als: wat vinden we het waard, wanneer weegt het ene belang zwaarder dan het andere en willen wij hierin een koploper rol vervullen?

Zonder de houvast van het huidige koersplan werd in dit traject gezamenlijk expliciet gemaakt welk beleidsdoel in bepaalde situaties mag prevaleren boven een ander doel. Het koersplan brengt daarin inmiddels scherpheid en richting. Het biedt nu én in de toekomst meer sturing, doordat prioriteiten helderder zijn geworden. De ervaring van het biobased project in Marknesse onderstreept het belang van een helder koersplan. Het biedt richting en houvast bij planvorming en helpt om discussies over prioriteiten en afwegingen beter te kaderen.

De Raad heeft goede contacten met de organisatie. De andere inrichting van het MT en het organiseren van het werk in een matrix heeft de bestuurder geholpen om in een organisch proces een cultuurverandering in te regelen. Het koersplan sluit hierop aan. De toekomst vraagt om een vakkundige organisatie, omdat de onzekerheid groter wordt en de ratio's knellender.



De Noordoostpolder is lange tijd een op zichzelf staand en afgezonderd gebied geweest. “Uitzonderlijk is de manier waarop we werken met één gemeente en één corporatie. Steeds meer merken we maatschappelijke beïnvloeding van buitenaf, zowel Randstedelijk, als vanuit diverse regio's als bijvoorbeeld Zwolle en Flevoland.” Er staan mogelijk nog grote veranderingen op stapel, zoals bijvoorbeeld de komst van de Lelylijn in de toekomst. Hoe verhoudt Mercatus zich daartoe, ook in het licht van de regionale context? Eerste voorzichtige stappen ‘naar buiten’ zijn al gezet in regionale samenwerking met diverse andere corporaties.

Tabel 3-1: Overzicht van sterke en geleerde punten en kansen

Besturing

Sterk en geleerd

- Kort en helder koersplan, dat voor bestuur, organisatie en intern toezicht duidelijkheid biedt bij het maken van beleidskeuzes.
- Heldere koppeling tussen het koersplan en de interne verslaglegging.

Kansen

- Er ligt een kans om het Koersplan sterker te verbinden met extern beleid van partners als de gemeente en zorg- en welzijnspartijen, zodat meer integraliteit ontstaat in de aanpak van maatschappelijke opgaven.



4 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Daarbij gaat het om de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel organisatorisch als financieel.

Financiële capaciteit

De financiële kaders

Mercatus heeft financiële kaders opgesteld en die zijn vastgelegd in verschillende documenten, zoals het treasury- en beleggingsstatuut, het reglement financieel beleid en beheer, de financieringsstrategie en het fiscaal statuut.

Bij investeringsbeslissingen kijkt Mercatus naar het maatschappelijke belang, de financiële haalbaarheid en de resterende financiële ruimte. Deze financiële ruimte wordt bepaald door de financiële normen die toezichthouders (Aw en WSW) stellen. Dan gaat het onder meer om of er voldoende vermogen is om de rente te blijven betalen, ook als de rente in de toekomst stijgt. En het gaat om de schuldenlast van de leningen in verhouding tot het beschikbare vermogen, dat vooral bestaat uit de waarde van de woningen.

Investeringsruimte op termijn mogelijk onder druk ...

Aan het einde van de visitatieperiode is Mercatus financieel gezond; de corporatie beschikt over voldoende financiële middelen om invulling te geven aan de verschillende opgaven. De financiële waarden bevinden zich binnen de normen van de toezichthouders.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de financiële positie van de corporatie uiteindelijk wel meer onder druk komt te staan. De belangrijkste reden hiervoor is dat het investeringsvolume de komende jaren sterk stijgt om de nieuwbouw te realiseren. En dat in combinatie met doorlopende kosten voor onderhoud en verduurzaming.

Het huidige vermogen wordt grotendeels in de komende tien jaar ingezet. Om voldoende investeringsruimte te behouden om ook hierna te blijven investeren, zet Mercatus in op het verhogen van de operationele kasstroom.



... scherpere keuzes noodzakelijk

De basis voor de meerjarenbegroting wordt gevormd door het Koersplan en de doelstellingen die daarin zijn geformuleerd. In 2025 stelt de directeur-bestuurder in haar inleiding bij de begroting vast dat de ambities van Mercatus de financiële mogelijkheden lijken te overstijgen. Er zal explicieter moeten worden bepaald waar het geld naartoe gaat. De hoge kwaliteit van renovaties en onderhoud staat op gespannen voet met de nieuwe financiële realiteit. Scherpere en consequenter keuzes moeten leiden tot woningen die hun toekomstbestendigheid behouden, zonder dat de beschikbare middelen te ver worden uitgerekt.

De Autoriteit Woningcorporatie (Aw) concludeert in de meest recente toezichtbrief dat de risico-inschatting op alle onderdelen van het beoordelingskader 'laag' is. In lijn met de eigen conclusies van de corporaties heeft het WSW in 2024 het borgingsplafond voor Mercatus deels bevroren in verband met het feit dat de ICR toen bij ongewijzigd beleid op korte termijn volgens de Meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) onder de norm zou komen. Eind 2024 is het borgingsplafond weer vrijgegeven, omdat Mercatus op basis van de 10-jarenbegroting binnen de normen van de WSW blijft. Mercatus heeft de kosten in onderhoud omlaag gebracht, en de ambitie op beschikbaarheid behouden.

Sturen op financiën

Mercatus hanteert naast de normen van de externe toezichthouders ook een signaleringswaarde om op tijd bij te kunnen sturen of af te remmen. Mercatus heeft haar verkoopleidraad opnieuw vastgesteld, waarbij de corporatie verkoopt wat niet meer past bij de huidige vraag. Mercatus stuurt op een betere verhouding van koop/huur voor sterkere wijken. Verkoop biedt ook kansen voor huurders van Mercatus of starters om een woning te kopen. Huurders van

Mercatus krijgen voorrang; als er geen huurder tussen zit, dan gaan inwoners van de Noordoostpolder voor.

De operationele kasstroom kan stijgen door de groei van het aantal huurders, waardoor de huursom stijgt. In dit verband is in 2025 gekeken naar de hoogte van de onderhoudsuitgaven, die structureel boven de landelijk norm liggen. Ook wordt gekeken naar de mogelijkheden om kosten te besparen. Het personeel is uitgedaagd om met ideeën te komen om meer kostenbewust te worden. Voor renovatie en onderhoud van keuken, badkamer en toilet is besloten de onderhoudscycli te verlengen. De praktijk heeft uitgewezen uit dat de technische levensduur langer is dan cycli die eerder werden gehanteerd. Hierover is goed overleg met Stichting Huurdersbelang Mercatus. Huurders mogen zelf bepalen wanneer ze keuken en badkamer willen vervangen. Mensen kiezen vaak voor uitstel in plaats van na de reguliere termijn. Omgekeerd komt ook voor dat keukens of badkamers eerder worden vervangen die technische nog goed zijn

Cruciaal in de financiële sturing is het huurprijsbeleid. Te hoge huurstijging kan de betaalbaarheid voor de sociale doelgroep onder druk zetten. Tegelijk is het nodig voldoende middelen beschikbaar te krijgen om de ambities waar te maken. Het huurprijsbeleid wordt daarom geactualiseerd. Daarbij is onder meer de categorie 'goedkoop' losgelaten, waardoor bij mutatie meer ruimte ontstaat om een huurprijs te vragen die beter aansluit bij de kwaliteit van de woning. Ook wordt bij nieuwbouw iets minder gestuurd op huren tot aan de aftoppingsgrens. Door de forse investeringen in duurzaamheid zijn voor veel huurders de netto energielasten lager dan voorheen, waardoor de woonlasten zich redelijk ontwikkelen.

Organisatorische capaciteit

Mercatus wil, zo blijkt uit het Koersplan, een flexibele en goede organisatie zijn: "om deze doelen te bereiken, werken we intern samen aan een sterk Mercatus-team. We kunnen nog verbeteren in projectmatig werken. Daar gaan we voor."

Mercatus beschikt over een stabiele personele basis met circa 65 medewerkers. Ondanks de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt lukt het om de organisatie op sterkte te houden, mede door het actief benutten van interne doorgroeimogelijkheden en gerichte inzet op werving. Toekomstige opgaven,

zoals nieuwbouw, verduurzaming en integraler werken, vragen soms andere of aanvullende competenties. Hier wordt op geanticipeerd via strategische personeelsplanning, met aandacht voor instroom, doorstroom en uitstroom, en door het faciliteren van traineeships, samenwerking met onderwijsinstellingen, en het stimuleren en faciliteren van functieroulatie. En Mercatus werkt samen met andere corporaties; ze hebben onder meer gezamenlijk vacatures uitgezet om zo personeel te delen.

Talentscan in als basis voor vernieuwde taakverdeling

In de afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in organisatieontwikkeling en het beter benutten van talenten. Zowel binnen het managementteam als in de organisatie is gewerkt met talentscans, gevolgd door teamontwikkeling en herverdeling van verantwoordelijkheden in het managementteam. Dit heeft geleid tot minder verkoking en meer samenwerking tussen teams. Medewerkers weten beter wat elkaars kwaliteiten zijn en zoeken elkaar gericht op, wat de wendbaarheid van de organisatie heeft vergroot.

In de praktijk heeft de nieuwe organisatiestructuur meerwaarde laten zien. Bij interne projecten verloopt de samenwerking sneller en soepeler; medewerkers hebben vaak aan een half woord genoeg. Talenten worden gericht ingezet, bijvoorbeeld bij ICT-projecten en de MJOB, waardoor projecten minder vastlopen en efficiënter worden uitgevoerd. Ook wordt eerst gekeken of functies intern ingevuld kunnen worden, voordat een vacature extern wordt uitgezet. Hierdoor krijgen medewerkers meer kansen om door te groeien en wordt aanwezige kennis beter benut.

De manier van werken is ook veranderd van afdelingsgericht naar opgabegericht. Teams worden samengesteld rond een concrete opgave, ongeacht formele afdelingen. Dit heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat bij verduurzaming technische en sociale aspecten niet langer gescheiden worden aangepakt. Medewerkers worden ingezet op basis van hun expertise in plaats van hun plek in de organisatie, wat de samenwerking en integraliteit versterkt.

Deze werkwijze vraagt wel om duidelijke sturing. In de praktijk was soms onduidelijk wie eindverantwoordelijk was, omdat medewerkers met meerdere managers te maken hadden. Het afgelopen jaar is dit aangescherpt en is per



opgave of team één eindverantwoordelijke aangewezen. Dit is uitgewerkt op één A4 waarop de managementverantwoordelijkheid per Mt-lid staat aangegeven.

De ondernemingsraad is actief betrokken bij belangrijke organisatie-ontwikkelingen: de raad sluit regelmatig aan bij overleggen met directie en management en denkt mee over thema's als organisatiestructuur, vitaliteit, duurzaamheid en werkdruk. De organisatiefilosofie kenmerkt zich door korte lijnen en een open dialoog tussen bestuur, management en medewerkers. De inrichting van de werkomgeving ondersteunt dit: er wordt gewerkt met flexplekken, waardoor medewerkers, management en directie door elkaar zitten en gemakkelijk benaderbaar zijn. Medewerkers ervaren een laagdrempelige organisatiecultuur, met ruimte voor eigen verantwoordelijkheid.

Vitaliteit en werkplezier zijn structurele aandachtspunten binnen het personeelsbeleid. Dit komt tot uiting in faciliteiten zoals vitaliteitsbudgetten, gezamenlijke activiteiten in de vitaliteitsweek en ondersteuning gericht op gezondheid en duurzame inzetbaarheid. De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) in 2024 laten een hoog werkgeluk en grote betrokkenheid zien. Tegelijk wordt onderkend dat de werkdruk in het licht van groeiende ambities aandacht vraagt. Er is een intern 'verbeterbord' neergezet. Hierop worden concrete acties geplaatst van de managers. Ook acties uit het MTO hebben er een plaats gekregen. Iedere paar weken worden deze acties besproken en geüpdatet.

Vooruitkijkend blijft de opgave om voldoende capaciteit en expertise beschikbaar te houden, keuzes te maken in prioritering en medewerkers mee te nemen in verdere professionalisering van de organisatie.

Ontwikkeling van bewuste inzet van digitalisering en data binnen de organisatie

Mercatus werkt gericht aan het verbeteren van datakwaliteit en informatiebeveiliging, vanuit het besef dat goede data essentieel zijn voor zorgvuldige besluitvorming en betrouwbare dienstverlening. Hiervoor is een meerjarig traject ingezet en zijn periodiek IT-checks en security-assessments uitgevoerd, waarvan de aanbevelingen worden vertaald naar concrete verbeteringen.

Bij de inzet van nieuwe digitale mogelijkheden maakt Mercatus een bewuste afweging tussen kansen en risico's. De organisatie kiest ervoor om bij ontwikkelingen zoals AI niet voorop te lopen, maar gecontroleerd toe te passen binnen duidelijke kaders. Medewerkers krijgen ruimte om nieuwe toepassingen te verkennen, ondersteund door initiatieven zoals een AI-werkgroep en structurele aandacht voor kennisontwikkeling. Ook wordt ingezet op beter gebruik van data, met borging van privacy en informatiebeveiliging. Kansen voor datagedreven werken worden benut, zolang deze binnen de gestelde grenzen passen. Technologie wordt vooral gezien als ondersteunend middel, niet als vervanging van persoonlijk contact. Hoewel duidelijk stappen zijn gezet om data en informatiebeveiliging te verbeteren, blijkt dat dit een doorlopend aandachtspunt is.

Tabel 4-1: Overzicht van sterke en geleerde punten en kansen



Maatschappelijke capaciteit

Sterk en geleerd

- Prioriteren om koersplandoelstellingen te kunnen (blijven) halen én om borgbaar te blijven
- Kanteling organisatie, onder meer door herverdeling portefeuilles managers, eigenaarschap laag in de organisatie

Kansen

- Behoud expertise en capaciteit, daartoe verdiepen samenwerking met collega-corporaties
- Uitbouw digitalisering en voorbereiding komst AI, zonder menselijke maat uit het oog te verliezen.



Bijlagen



A Bestuurlijke reactie

De maatschappelijke visitatie houdt ons een waardevolle spiegel voor. Het rapport laat zien dat Mercatus stevig geworteld is in de Noordoostpolder. Onze inzet voor goede en betaalbare woningen, vitale wijken en vernieuwende oplossingen wordt gezien en gewaardeerd. Dat is een mooie erkenning voor het werk dat we samen met huurders, collega's en partners doen.

Tegelijkertijd blijkt uit de visitatie ook dat de opgaven - woningnood, verduurzaming, leefbaarheid en betaalbaarheid - groter en complexer worden. Dat vraagt om richting, samenwerking en het lef om keuzes te maken. Deze bestuurlijke reactie is daarom niet alleen een terugblik, maar vooral een uitnodiging om samen vooruit te kijken.

Ambitie met realiteitszin

Mercatus legt de lat hoog. We willen nieuwe woningen toevoegen, bestaande woningen verduurzamen en blijven investeren in wijken, zodat mensen prettig kunnen wonen. Die ambitie past bij onze maatschappelijke opdracht. Maar ambitie vraagt ook om realiteitszin. Onze financiële middelen en beschikbare ruimte zijn niet onbeperkt. De komende jaren moeten we daarom nog scherper kiezen. Waar maken onze middelen het meeste verschil? Hoe houden we woningen betaalbaar en van goede kwaliteit, terwijl we ook ruimte maken voor groei en vernieuwing? Het visitatierapport benoemt terecht dat prioriteren onvermijdelijk is. Ons Koersplan helpt ons om die keuzes bewust, uitlegbaar en in samenhang te maken.

Samenwerking als versneller

De Noordoostpolder is in beweging. De vraag naar woningen groeit, de samenleving verandert en regionale ontwikkelingen bieden nieuwe kansen. Geen enkele organisatie kan deze opgaven alleen oplossen. Juist daarom wordt samenwerking met de gemeente, huurdersorganisaties en maatschappelijke partners steeds belangrijker. Die samenwerking moet verder gaan dan het afstemmen van losse projecten. De visitatie nodigt ons uit om samen een bredere visie te ontwikkelen: wat vraagt de Noordoostpolder de komende jaren van ons? Hoe zorgen we dat beschikbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid elkaar versterken? Door eerder en strategischer samen op te trekken, kunnen we meer maatschappelijke waarde creëren.

Wendbaar blijven en blijven leren

Mercatus wordt in het rapport gewaardeerd om haar lerende houding. We durven te proberen, te evalueren en bij te sturen. Zo laat ons experiment met biobased bouwen zien dat we ruimte geven aan vernieuwing. Niet omdat alles meteen perfect moet zijn, maar

omdat vooruitgang begint met leren in de praktijk. De uitdaging is om die wendbaarheid vast te houden. De wereld om ons heen verandert snel en de druk op de volkshuisvesting neemt toe. Dat vraagt om een organisatie die toekomstbehendig is: deskundig, nieuwsgierig en in staat om snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen en onverwachte kansen.

Het Koersplan als kompas

Het Koersplan heeft Mercatus geholpen om meer samenhang, focus en eigenaarschap te creëren. Het geeft richting aan onze keuzes en maakt duidelijk waar we voor staan. De visitatie bevestigt dat dit werkt. Tegelijkertijd zien we ruimte om het Koersplan nog sterker te verbinden met de agenda's van onze partners. Daarmee wordt het Koersplan niet alleen een intern kompas, maar ook een basis voor gezamenlijke keuzes. We willen beter zichtbaar maken wat onze inzet oplevert voor onze bewoners, wijken en de regio. Zo blijven we niet alleen sturen op plannen en prestaties, maar vooral op maatschappelijke betekenis.

Vooruitkijken: vragen die richting geven

De visitatie helpt ons om terug te kijken, maar daagt ons vooral uit om vooruit te denken. De komende periode nemen we deze vragen nadrukkelijk mee in onze gesprekken en keuzes: Hoe realiseren we onze ambitie van 600 extra woningen in 2035, binnen de financiële en ruimtelijke mogelijkheden? Hoe geven we steviger vorm aan de samenwerking met de gemeente? Op welke thema's zoeken we strategische verdieping van samenwerking, en met wie? Hoe blijven we investeren in onze organisatie en medewerkers, zodat we wendbaar en deskundig blijven? En tot slot: Welke rol willen en kunnen we spelen in bredere regionale ontwikkelingen, zoals de groei van Flevoland en de komst van de Lelylijn?

Aanmoediging

Deze visitatie bevestigt dat Mercatus een solide basis heeft. We zijn trots op de erkenning die uit het rapport spreekt. We zien de visitatie vooral als een aanmoediging om door te ontwikkelen. De maatschappelijke opgaven vragen om heldere keuzes, sterke samenwerking en een organisatie die blijft leren. Wij nodigen onze partners en belanghebbenden uit om samen met ons het gesprek te blijven voeren over de keuzes die voor ons liggen. Met vertrouwen bouwen we verder aan de kwaliteit van onze organisatie en aan onze maatschappelijke opdracht: goed wonen mogelijk maken, nu en in de toekomst.

Bestuur en Raad van Commissarissen Mercatus

Judith de Groot

Haico Taekema



B Maatschappelijke reactie



Wij waarderen dat ons gevraagd is een maatschappelijke reactie op het visitatierapport te geven. Dat laat zien dat Mercatus samenwerking met ons belangrijk vindt en waardeert.

Voor SHM is dit de tweede keer dat wij ons zegje mogen doen namens de huurders van Mercatus. Net als de vorige visitatie waren we onderdeel van het proces, en ook deze keer was het een prettige ervaring.

Vanaf het eerste moment is SHM meegenomen in het proces; een kennismaking en duidelijke uitleg van het proces. We hebben fijne bijeenkomsten gehad en een duidelijke en heldere vertaling van onze woorden.

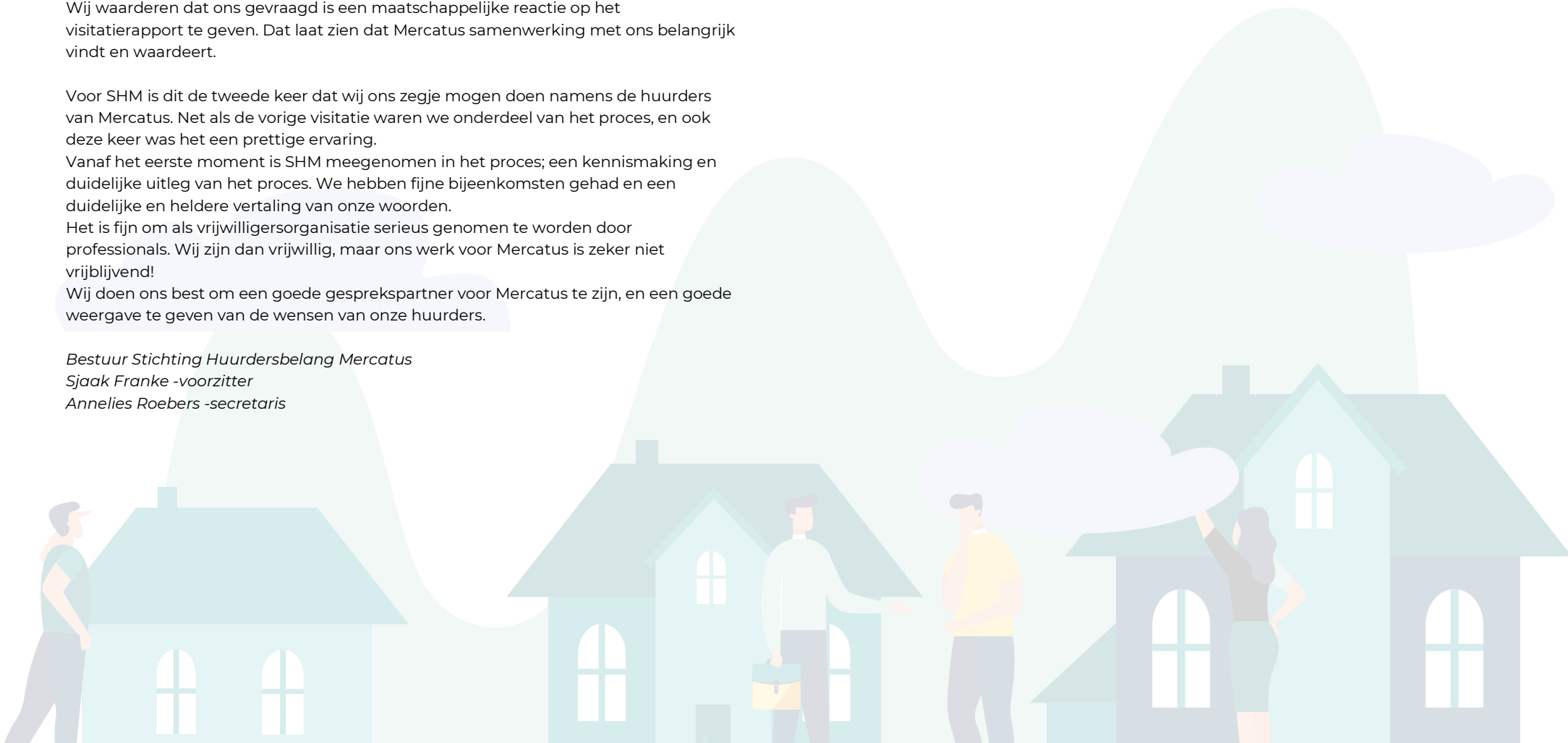
Het is fijn om als vrijwilligersorganisatie serieus genomen te worden door professionals. Wij zijn dan vrijwillig, maar ons werk voor Mercatus is zeker niet vrijblijvend!

Wij doen ons best om een goede gesprekspartner voor Mercatus te zijn, en een goede weergave te geven van de wensen van onze huurders.

Bestuur Stichting Huurdersbelang Mercatus

Sjaak Franke -voorzitter

Annelies Roebbers -secretaris



C Gesproken samenwerkingspartners en medewerkers van Mercatus

De samenwerkingspartners van Mercatus

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Stichting Huurdersbelang Mercatus (SHM)	De heer S. Franke	Voorzitter
	Mevrouw A. Roebers	Secretaris
	Mevrouw A. de Kleine	Penningmeester
	Mevrouw C. Arends-de Boer	Adviseur
	Mevrouw W. van der Veer-Nauta	Bestuurslid
	Mevrouw F. Gabay	Bestuurslid
	Mevrouw A. Hooghiem-Hakvoort	Bestuurslid (per 01-02-2026)
	Mevrouw C. Raghoebarsing-de Lange	Bestuurslid (per 01-02-2026)
	Mevrouw N. Valkenburg-Post	Bestuurslid (per 01-02-2026)
Gemeenten		
Gemeente Noordoostpolder	Toon van Steen	wethouder ruimtelijke ordening, bouwen en wonen, vernieuwing wijken dorpen
	Hans Wijnants	wethouder financiën, toegang sociaal domein, welzijn, toezicht

		en handhaving, voorzien in vastgoed
	Arend van Dijk	manager beleidsontwikkeling
	Steven Brands	beleidsadviseur wonen
	Norman van der Ende	projectmanager nieuwbouwwijken
Overige samenwerkingspartners		
Ketenpartners		
Tintengroep	Johan Brongers	Bestuurder
	Jos van Putten	Manager Noordoostpolder
Kranendonk vastgoed	Michiel Kranendonk	Directeur
Zorg en welzijn		
ZONL	Albert Hilvers	Bestuurder
Woningcorporaties		
OFW	Noek Pouw	Directeur bestuurder
Triada	Jolanda van Loon	Directeur bestuurder



De medewerkers van Mercatus

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende medewerkers van Mercatus gesproken.

Mercatus	Naam	Functie
Staf	Judith de Groot	Directeur-bestuurder
Staf	Selena van Leeuwen	Bestuurssecretaris
Management	Engelbert Nikkels	Manager
Management	Herma Rehorst	Manager
Management	Ela van der Weerden	Manager
RvC	Marija Bjelobrk	Lid
RvC	Christian Bleeker	Lid
RvC	Eduard de Bruijn	Vice-voorzitter
RvC	Almar Wimer Siebenga	Lid
RvC	Haico Taekema	Voorzitter
Medewerker; OR	Jessie Prins	Onderhoudsregisseur
Medewerker; OR	Niels Sonneveld	Begeleiding bij groot onderhoud en sloop
Medewerker	Ramon Regeling	wijkconsulent





Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GC Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

K.v.K. nr. 24316726

ecorys.nl