

# Visitatierapport

## Acantus

periode 2014-2017



**Voel je thuis**

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 30 mei 2018

#### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

#### Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)  
Germa Reivers  
Boudewijn van de Geijn  
Eef Nibbelink

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Acantus, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied</b> .....	<b>6</b>
1.1 Acantus .....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	6
1.3 Het werkgebied .....	6
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Acantus</b> .....	<b>11</b>
2.1 Recensie: maak de plannen waar!.....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	14
2.3 Samenvatting per perspectief .....	15
<b>Deel II Toelichting per perspectief</b> .....	<b>19</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b> .....	<b>21</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied.....	21
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep.....	22
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen .....	23
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer .....	24
3.5 (Des)investeringen in vastgoed.....	26
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten.....	26
3.7 Ambities.....	27
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities .....	28
<b>4 Belanghebbenden</b> .....	<b>29</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Acantus.....	29
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden .....	30
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden .....	31
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden .....	32
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden .....	33
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden .....	33
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden .....	34
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	35
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	35
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	38
<b>5 Presteren naar vermogen</b> .....	<b>39</b>
5.1 Financiële continuïteit.....	39
5.2 Doelmatigheid .....	42
5.3 Vermogensinzet .....	43
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen .....	44
<b>6 Governance</b> .....	<b>45</b>
6.1 Besturing .....	45
6.2 Intern toezicht.....	46
6.3 Externe legitimering en verantwoording.....	48
6.4 Oordeel over Governance .....	50

<b>Deel III Bijlagen.....</b>	<b>51</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews .....</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Acantus .....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 7 Visitatieaanpak .....</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 8 Wijze van beoordeling .....</b>	<b>96</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Acantus. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van februari tot en met mei 2018.

Acantus heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Acantus voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Acantus gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden en als instrument om te leren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Acantus is een corporatie met 12.655 woningen (portefeuillestrategie 2018). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Begin januari 2018 heeft Acantus Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Germa Reivers (visitor), Boudewijn van de Geijn (visitor) en Eef Nibbelink (visitor/secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2014 tot en met 2017.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Acantus, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren als samenvatting in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat de recensie, waarin de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen van de commissie zijn samengevat.
  - In hoofdstuk 2 staan ook de integrale scorekaart en de samenvattingen per perspectief.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Acantus ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Acantus weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

# 1 Acantus, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

## 1.1 Acantus

Acantus is een corporatie met 12.655 woningen. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit rijtjeshuizen (6803 woningen). Daarnaast bestaat haar bezit uit galerijflats (2810 woningen), twee onder een kap woningen (1572 woningen), portiekflats (1362 woningen) en vrijstaande huizen (108 woningen) (Portefeuillestrategie 2018).

Acantus beschrijft haar missie en visie in haar jaarverslag van 2016.

### Missie

*Voel je thuis! Dat is waar we voor staan: goed en betaalbaar wonen in een prettige woonomgeving. Met onze missie 'Voel je thuis' helpen we mensen in ons werkgebied aan goede en betaalbare huurwoningen in een plezierige woonomgeving. We vinden dat wonen niet alleen een dak boven het hoofd betekent. De woonomgeving is net zo belangrijk!*

### Visie

*Acantus wil een dienstverlener zijn die haar klanten begrijpt en naar ze luistert. Wij willen een betrouwbare partij zijn die er is als het nodig is; goed bereikbaar en snel met een oplossing of een duidelijk antwoord. We willen een transparante en toegankelijke corporatie zijn. Wij vinden dat wonen over meer gaat dan alleen de woning. Om die reden streven we naar samenwerkingsverbanden met gemeenten en professionals in veiligheid, zorg en welzijn, om onze huurder goed te bedienen.*

Sinds 2014 is Acantus door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001- 25.000 vhe's (CiP 2014).

## 1.2 Interne organisatie en toezicht

Acantus is een stichting. Het toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2017 uit 5 leden.

Bij Acantus werkten in 2016 gemiddeld 169,4 fte's. De corporatie wordt geleid door één bestuurder.

## 1.3 Het werkgebied

Het bezit van Acantus is hoofdzakelijk gelegen in de gemeenten Veendam, Pekela, Delfzijl, Westerwolde en Oldambt.

Het aantal vhe's van Acantus per gemeente (portefeuillestrategie 2018).

Gemeente	Vhe's
Delfzijl	2925
Oldambt	3680
Pekela	1323
Veendam	2688
Westerwolde	2039

De 12.655 woningen van Acantus zijn verdeeld over vijf gemeenten: Delfzijl, Oldambt, Veendam, Pekela en Westerwolde (per 1-1-2018 ontstaan uit een samengaan van Bellingwedde en Vlagtwedde). Ongeveer 40 DAEB-woningen liggen buiten het werkgebied.

Acantus is in de vijf gemeenten een belangrijke en soms de enige corporatie. Daarnaast zijn ook Woongroep Marenland, het Groninger Huis, Mooiland, Woonzorg Nederland en Vestia actief.

Het werkgebied van Acanthus kenmerkt zich door bijzondere problematiek. Behalve de crisis en de nieuwe Woningwet in 2015 speelt in het werkgebied de problematiek van een afnemende werkgelegenheid, een doelgroep met beneden gemiddeld inkomen, een overschot aan goedkope koopwoningen, een krimpende woningmarkt en de vergrijzing.

Daarnaast mag de aardbevingsproblematiek in niet ongenoemd blijven. Dit brengt onzekerheid met zich mee voor huurders en ook voor Acanthus. Hierin is de afhankelijkheid van andere landelijke partijen groot.

In paragraaf 3.1 zijn de opgaven in het werkgebied verder beschreven.





Vertrouwen  
Sociaal  
Cultuurverandering omslag  
wonen  
kan/moet  
Tijdperk  
Proces Goed  
beter  
Verleden  
toekomst  
Woonzorgzones  
Toegankelijk  
Positieve



## 2 Het maatschappelijk presteren van Acantus

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Acantus in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: Grote uitdagingen in Groningen, Acantus is er klaar voor.

In de periode waarover deze visitatie gaat, is er bij Acantus en in haar omgeving veel veranderd. De woningwet is van kracht geworden. Voor Acantus maakte dat nog meer duidelijk dat de strategie en keuzes op het gebied van vastgoed niet helder waren. Er was geen basis om een goed onderbouwd bod te doen in de prestatieafspraken. Intern waren er wisselingen in het bestuur en wisselingen in het voorzitterschap van de raad van commissarissen. In het laatste jaar van de visitatieperiode heeft Acantus een verandering doorgemaakt en is er een nieuwe besturingsfilosofie geïntroduceerd. In haar position paper beschrijft ze deze. Kort samengevat is deze gericht op meer vanuit de huurder werken, resultaatgerichtheid en maatschappelijk en financieel rendement. Als visitatiecommissie hebben we geconstateerd dat deze koerswijziging in de buitenwereld is gezien en gewaardeerd.

Acantus is werkzaam in Noord Oost- en Oost- Groningen, een regio waarin nogal wat volkshuisvestelijke vraagstukken zijn. Naast krimp in het hele werkgebied, is er het aardbevingsvraagstuk in Delfzijl. De onduidelijkheid over de afhandeling daarvan maakt dat nog complexer voor Acantus en haar huurders. Het gemiddelde inkomen van de mensen die Acantus huisvest is lager dan waar ook in Nederland. Acantus is een grote corporatie in Noord- en Oost-Groningen en de enige die in het hele gebied werkzaam is. Dat maakt dat ze als vanzelfsprekend een belangrijke taak en opgave heeft en dat zij de mogelijkheid heeft om in de regio te werken aan een samenhangend beleid op het gebied van de volkshuisvesting. In de eerste periode van de visitatie heeft ze deze rol minder opgepakt. In de tweede periode zien wij dat Acantus daarin een initiërende en verbindende rol neemt. Rond 2008 was Acantus een van de eerste corporaties die anticiperend op de krimp veel woningen gesloopt heeft. Aan het begin van deze visitatieperiode was er geen samenhangende toekomstvisie en geen expliciete visie op de benodigde ontwikkeling van het bezit. Daarom heeft Acantus er in hoog tempo voor gezorgd meer zicht te krijgen op de transformatieopgave. Dat was hard nodig. En daarin neemt ze andere belanghebbenden als gemeenten, huurders en collega corporaties mee.

Acantus heeft in de eerste periode van de visitatie wel projecten gerealiseerd en verbeteringen aangebracht. Deze kwamen echter niet voort uit een integraal strategisch beleidsdocument betreffende de vastgoedportefeuille. In het tweede deel van de visitatieperiode is ze vanwege de prestatieafspraken pragmatische plannen gaan maken voor de ontwikkeling van het bezit. In de laatste periode heeft ze gewerkt aan een integrale en met haar omgeving samen ontwikkelde visie op de transformatieopgave. Dat plan is er nu en ligt ter advies bij de HKA. Dat plan realiseren en waarmaken moet nog gebeuren. De visitatiecommissie kan daar nog geen oordeel over geven. De manier waarop ze aan het plan gewerkt heeft en parallel daaraan de organisatie zo heeft ingericht dat daar samen aan gewerkt kan worden zien wij als heel positief. Acantus heeft er ook voor gekozen om haar portefeuillestrategie samen met haar omgeving te ontwikkelen. Dat, in combinatie met de keuze van Acantus om daarin te kiezen voor een organisatie die verbindingen wil en kan leggen, heeft een enorme verbetering van de positie van Acantus teweeg gebracht.

De visitatiecommissie ziet Acantus als een organisatie die in de afgelopen periode vooral een 'doener' was. Ze had een behoudende koers, haar plannen waren niet altijd concreet en meetbaar maar dat betekent niet dat er niets gedaan is. De plannen die er lagen waren opgesteld, op basis van signalen, of klachten of overwegingen vanuit technisch of financieel oogpunt, of op basis van wat zich voordeed.. Ze waren minder samenhangend en integraal. In de afgelopen periode hebben ze daar grote stappen in gemaakt. Nu er meer samenhang in de plannen is zal Acantus moeten laten zien dat ze intern in staat is om zich daaraan te houden en die plannen te realiseren.

Financieel gezien is Acantus een gezonde corporatie. Daar waar in de vorige visitatie gesignaleerd werd dat er pas in 2016 een begrotingsevenwicht verwacht werd, zien we nu dat dat in orde is. Dat komt vooral doordat ze niet meer louter financieel redeneert en de investeringen integraler beschouwt. Ze kijkt niet meer alleen naar de kosten maar ook naar de opbrengsten van de investeringen. De eerdere financiële voorzichtigheid heeft als voordeel dat Acantus nu in staat is om de grote opgaven die er zijn ook te kunnen realiseren.

In de vorige visitatie was een van de aandachtspunten dat het onderhoudsproces beter gepland en het proces strakker moest zijn. Daarin is in het tweede deel van de visitatie verbetering gekomen. Dat komt voort uit een integrale visie op het bezit.

In de vorige visitatie was een van de aanbevelingen om een eigen robuuste beleidslijn te combineren met invloed van anderen. Ook op dit punt is pas in de tweede periode van de visitatie het eerste resultaat zichtbaar. Er is veel energie en tijd gestoken om samen met de belanghebbenden een visie en beleid te ontwikkelen. De belanghebbenden die wij gesproken hebben, bevestigen dat beeld en zijn zonder uitzondering verheugd over de nieuwe koers, de aanpak en de betrokkenheid die zij daarbij hebben. Het viel de visitatiecommissie op dat de belanghebbenden over de eerste periode van de visitatie niet uitgesproken kritisch zijn. Dat ze maar zeer ten dele vanuit Acantus het gebrek aan samenhang en betrokkenheid verklaren. De krimp en de volkshuisvestelijke vraagstukken waar de gemeenten en Acantus voor stonden, hebben in die eerste periode meer tot individuele afwegingen geleid. Het lijkt alsof pas recent het besef is doorgedrongen dat zeker in een krimpregio de keuzes van verschillende partijen op elkaar afgestemd moeten zijn. Er is nu duidelijk behoefte aan meer gezamenlijkheid en Acantus neemt daarin volgens de belanghebbenden een verbindende en stimulerende rol op zich.

In de visitatieperiode is Acantus gaan werken met een huurderskoepel (HKA) en betreft de plaatselijke huurdersorganisaties bij het maken van de lokale prestatieafspraken. Dat loopt nog niet soepel. Het is onderling niet altijd duidelijk wat de huurdersorganisaties doen en wat de koepel bepaalt en ook voelen de lokale huurdersorganisaties zich niet altijd goed vertegenwoordigd door de HKA. De ervaringen uit het verleden drukken een stempel op de samenwerking. Acantus is in het verleden niet als partner beleefd door de huurdersorganisaties en ook niet door bewoners in complexen waar plannen niet strookten met wat zij wilden. Hierdoor wordt betrokkenheid, openheid en transparantie niet als vanzelfsprekend gevoeld. De HKA geeft aan dat ze in de laatste periode de verbetering en de andere intentie van Acantus ervaart.

### **Verbeterpunten**

- Acantus heeft in de afgelopen periode veel verbeterstappen in gang gezet. Als visitatiecommissie zien we dat ze op de weg vooruit is. Het is nodig om het accent te leggen op het realiseren daarvan. En dat doet ze. Het eerste verbeterpunt is om de plannen die er liggen daadwerkelijk volgens plan met elkaar en met de belanghebbenden te realiseren.
- De visitatiecommissie constateert dat Acantus vooral een 'doener' is geweest in de afgelopen periode. Er werd minder gehandeld volgens een met elkaar afgesproken plan. Belangrijkste succesfactor voor de komende periode is volgens de commissie de mate waarin het Acantus lukt om de gezamenlijkheid intern te realiseren. Geef aandacht aan hoe mensen in de organisatie zich willen en kunnen verbinden aan de nieuwe plannen. Dat vraagt om een andere manier van samenwerken waarin medewerkers mandaat nodig hebben en kunnen nemen om binnen de integrale plannen een gedeelde verantwoordelijkheid te dragen.
- Werk stap voor stap aan de realisatie van de plannen, monitor de voortgang en betrek medewerkers en externen in het volgen en bijsturen.
- Ondersteun de huurdersorganisaties en de HKA om op een andere manier, passende bij de visie van Acantus, met elkaar in gesprek te zijn over het beleid en de keuzes van Acantus. Ga samen op zoek naar nieuwe moderne manieren van participeren.
- Werk in kernen en wijk in een zo vroeg mogelijk stadium samen met bewoners aan plannen. Zoek samen naar werkbare vormen om dat te doen.

- Acantus heeft vier buurtconciërges. Die worden enorm gewaardeerd door de huurders en de gemeenten. Ontwikkel mogelijkheden om de nabijheid van Acantus in buurten verder te vergroten. Betrek bewoners(commisseries) daarbij.
- Communiceer helder met belanghebbenden en huurders over wat Acantus wel of niet kan en mag doen.
- Bekijk de regio als geheel en in samenhang, maar durf ook te differentiëren om aan te sluiten bij de behoeften in de verschillende gemeenten. Niet alleen in de woningvoorraad, maar ook op sociaal gebied.
- De RvC heeft in de afgelopen periode het accent gelegd op de continuïteit en het inzetten van een nieuwe koers. Nu daar invulling aan is gegeven, zal ze haar opvatting en visie op toezichthouden opnieuw tegen het licht moeten houden zodat die past bij de nieuwe situatie. Ook zal ze moeten herformuleren hoe ze geïnformeerd wil worden over de voortgang en vooral de realisatie van de plannen.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Acantus ziet er als volgt uit.

Perspectief	Prestatievelden *					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief	
	1	2	3	4	5				
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,1	7,0	6,6	6,0	6,3	6,6	75%	<b>6,5</b>	
Ambities in relatie tot de opgaven						6	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	6,6	6,4	5,7	5,7	6,3	6,1	50%	<b>6,4</b>	
Relatie en communicatie						6,8	25%		
Invloed op beleid						6,5	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Financiële continuïteit						8	30 %	<b>6,2</b>	
Doelmatigheid						6	30 %		
Vermogensinzet						5	40 %		
<b>Governance</b>									
Besturing	Plan					6	5,7	33%	<b>6,2</b>
	Check					5			
	Act					6			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7	6,3	33%	
	Toetsingskader					5			
	Toepassen Governancecode					7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7			

\* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5. De commissie vindt dat Acantus haar voorgenomen prestaties voldoende tot ruim voldoende realiseert.

De prestaties van Acantus op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep zijn ruim voldoende. Ze houdt zich aan afspraken en regels, de beschikbaarheid van woningen is ruim voldoende, ze heeft een sociaal huurbeleid en heeft ervoor gezorgd dat leegstand, huurachterstanden en huisuitzettingen zijn afgenomen. Ook Huisvesting van bijzondere doelgroepen heeft Acantus volgens afspraken en ambities opgepakt. Ze heeft vanuit het verleden zorgspecifiek vastgoed in bezit en heeft de risico's daarvan in kaart gebracht en waar mogelijk geminimaliseerd. Inmiddels streeft ze ernaar om deze doelgroepen in reguliere woningen te huisvesten. De behoefte aan zorgwoningen is in kaart gebracht en hiermee wordt in de portefeuillestrategie rekening gehouden. Ze heeft mensen uit deze doelgroepen op aanvraag gehuisvest.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer scoort een 6,6. Ten opzichte van de eigen begroting presteert Acantus op dit gebied bijna ruim voldoende. Qua cijfers klopt dit, maar de mening van Acantus zelf, die gedeeld wordt door de visitatiecommissie, is dat het onderhoud in de afgelopen periode te weinig is geweest en dat de realisatie van de begroting onvoldoende werd beheerst. Ze laat de kwaliteit van dienstverlening meten door KWH en deze kwaliteit is goed. Op het gebied van duurzaamheid heeft Acantus plannen gemaakt waarvan de uitvoering in de visitatieperiode gedeeltelijk zichtbaar is. Acantus is de hele periode actief geweest in het plaatsen van zonnepanelen, andere aanpassingen hebben in een lager tempo plaatsgevonden dan de ambitie was. Voor Investerings in vastgoed geldt ongeveer hetzelfde. De score van Acantus is 6,0. Op dit gebied is er weinig planmatig gewerkt: tot 2016 was er geen strategisch portefeuillebeleid. De nieuwbouw is ver achtergebleven bij de planning, de verkoop is ver boven planning gerealiseerd. De sloop en woningverbeteringen zijn redelijk volgens planning verlopen.

Kwaliteit van wijken en buurten scoort een 6,3. Acantus voert de taken op het gebied van leefbaarheid voldoende uit. Ze heeft initiatieven ondersteund waarbij door sloop vrijgekomen gebieden zijn ingericht ten behoeve van de gemeenschap (zoals speeltuinen, parken en een dorpschooltuin). In de visitatieperiode heeft Acantus een pilot gedaan met de inzet van buurtconciërges die heeft geleid tot de structurele inzet van 4 fte op dit gebied. Ze heeft het overlastproces uitgewerkt en helder gemaakt wat de huurder zelf kan doen en wat Acantus doet. De leefbaarheidsbudgetten zijn onvoldoende besteed.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Acantus op een aantal gebieden haar ambities heeft verwoord, maar een voor dit werkgebied belangrijke en overkoepelende portefeuillestrategie is pas in 2016 tot stand gekomen en het kwaliteitsbeleid in 2017. In het begin van de visitatieperiode heeft Acantus zonder veel inbreng van belanghebbenden ambities geformuleerd, later heeft ze belanghebbenden veel meer betrokken. De ambities passen redelijk bij de opgaven, zij het dat er pas voor 2017 concrete prestatieafspraken zijn gemaakt. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 6.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,4. De belanghebbenden zijn in het algemeen redelijk tevreden over de prestaties van Acantus, op een aantal prestatievelden zijn ze kritisch.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 6,6. De belanghebbenden waarderen de huisvesting van statushouders positief. De huurdersvertegenwoordiging en gemeenten zijn kritisch op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, gezien de doelgroep met beneden gemiddeld laag inkomen. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 6,4. De huurdersvertegenwoordiging is kritisch op de plaatsing van bijzondere doelgroepen. De gemeenten zijn tevreden met de prestaties van Acantus op dit gebied. De overige partijen zouden de goede samenwerking die er is graag formaliseren. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 5,7. De belanghebbenden zijn zeer kritisch over de onderhoudsstaat van het woningbezit van Acantus. Dat Acantus hiermee aan de slag gaat wordt als positief ervaren. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 5,7. De huurdersvertegenwoordiging is kritisch op de terugtrekkende beweging van Acantus uit de kleine kernen. De gemeenten en overige partijen vinden dat Acantus te veel verkocht heeft in de visitatieperiode. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 6,3. Men is tevreden over de zichtbaarheid van Acantus in de wijk. De overige partijen vragen zich af of met een ander toewijzingssysteem i.p.v. loting meer grip was geweest op de kwaliteit in de wijk.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 6,8 tevreden over de relatie met en de communicatie van Acantus. In de periode voor de bestuurswisselingen was de communicatie stug en moeizaam. Nu is Acantus volgens de belanghebbenden veel opener, ze zijn heel blij met deze kanteling. De overige partijen prijzen Acantus voor hun coöperatieve houding.

De belanghebbenden geven een 6,5 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. Ook hier komt de tweedeling duidelijk naar voren. De huurdersvertegenwoordiging is blij dat er nu meer inspraak mogelijk is, ze voelt zich nu voor vol aangezien. De gemeenten geven aan dat er in overleg heel veel mogelijk is, de overige partijen zijn tevreden over hoe het nu gaat.

### **Presteren naar Vermogen**

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,2. De financiële continuïteit van Acantus is in de visitatieperiode goed (8). Acantus heeft in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Acantus financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft voldaan aan de zes toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

De doelmatigheid van Acantus beoordeelt de visitatiecommissie met een 6. Er was in de visitatieperiode sprake van een samenhangend beleid en concrete doelstellingen op dit onderdeel. Acantus verantwoordt de netto bedrijfslasten en de personeelslasten in de trimesterrapportage. Afwijkingen worden verklaard en er wordt op bijgestuurd.

De vermogensinzet van Acantus beoordeelt de visitatiecommissie als onvoldoende (5). Acantus verantwoordt de inzet van haar vermogen voldoende. Acantus heeft in de visitatieperiode haar vermogen echter onvoldoende ingezet voor investeringen/onderhoud. Acantus heeft geen onderbouwde visie op de inzet van haar vermogen gehad in de visitatieperiode. Dit zou Acantus geholpen hebben om binnen de geformuleerde interne normen te blijven. Positief is dat Acantus in de portefeuillestrategie hiermee een grote stap heeft gezet. De daadwerkelijke uitvoering hiervan valt echter buiten de visitatieperiode.



## Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,2.

De beleidscyclus van Acantus is voldoende, mede door de ontwikkeling die deze in de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. In de gehele gevisiteerde periode werkt Acantus met jaarplannen en afdelingsplannen. Er is een duidelijke ontwikkeling te zien in de kwaliteit van de beleidscyclus en de plannen waaruit deze bestaat. Waar in 2015 de afdelingsplannen grotendeels op zichzelf staan is het bedrijfsplan 2017 'Samen Sterker' tot stand gekomen vanuit de meerjarenstrategie en voorziet erin dat op basis van deze strategie jaarlijks samen met de stakeholders plannen worden gemaakt en bijgesteld. In de strategie wordt een grondige analyse gemaakt van de omgeving, de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes en woningportefeuille. Op grond hiervan heeft Acantus een portefeuillestrategie ontwikkeld. De thema's uit het bedrijfsplan vertaalt Acantus in compacte jaarplannen en activiteitenoverzichten met een vertaling van doelen naar concrete activiteiten en begroting. In maand- en trimesterrapportages wordt voortgang weergegeven. De maandrapportage kent een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan en de jaarplannen en geeft een goed beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties. De jaarverslaglegging volgt grotendeels dezelfde indeling. Tijdens de bespreking van de maand- en trimesterrapportages worden acties gedefinieerd die worden vastgelegd in de notulen van het overleg. Door het ontbreken van SMART doelstellingen in de rapportages is niet altijd duidelijk waar ze staan in de realisatie en of de acties die ondernomen zijn afdoende waren. Hierin is in de visitatieperiode wel verbetering zichtbaar.

Het interne toezicht beoordelen we gemiddeld met een 6,3. In de gevisiteerde periode zijn er door omstandigheden drie verschillende voorzitters geweest. De deskundigheden in de raad op inhoudelijk gebied en in de sectoren zijn divers. Gezien de vraagstukken in de regio op het gebied van krimp en het belang van strategisch vastgoed mist de visitatiecommissie specifieke vastgoeddeskundigheid. Er is wel enige en algemene deskundigheid aanwezig bij één van de leden van de raad. Acantus beschikte in de visitatieperiode over een heldere en actuele profielschets van de raad. De leden van de raad zijn aantoonbaar geworven buiten de eigen kring. Naast de wisselingen van voorzitter van de raad zijn er ook bestuurlijke wisselingen geweest. Begin 2014 was duidelijk dat de bestuurder eind 2014 met prepensioen zou gaan. Waar de raad in dat jaar even een afwachtende houding aannam tot er een nieuwe bestuurder zou komen, werd ze in 2015 verrast doordat de net benoemde bestuurder na 8 maanden vertrok. Daarna is er een interim-bestuurder gekomen. Halverwege 2016 is de huidige bestuurder aangesteld. Deze wisselingen in het bestuur hebben de raad tijdelijk in een andere positie gebracht. De raad heeft daarin noodgedwongen gekozen voor een rol die minder op afstand was. Ze heeft zich gericht op continuïteit in combinatie met het inzetten van een nieuwe koers. En daar is ze volhardend in geweest. Nu er weer continuïteit in de organisatie is, is de rolopvatting van de raad veranderd en weer meer op afstand. De raad werkt met een remuneratiecommissie en een auditcommissie. De raad voert regelmatig intern en extern gesprekken om een breder beeld te krijgen van de vraagstukken en het functioneren van Acantus. In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In 2014 en 2016 onderling aan de keukentafel en in 2015 en 2017 met externe begeleiding. Alle zelfevaluaties zijn vastgelegd. Ook vonden er individuele gesprekken plaats. De onderwerpen die in de zelfevaluaties naar voren komen zijn inhoudelijke onderwerpen en onderwerpen gericht op het collectieve en individuele functioneren.

Acantus beschikt over een aantal documenten die het toetsingskader vormen. Er is een beleidsagenda, er zijn jaarplannen, begrotingen enz. Ook is er een investeringsstatuut, financieel beleid en treasury jaarplannen. Gezien de situatie van Acantus, een corporatie in een krimpgebied en een aardbevingsgebied, is een visie op de toekomst van het bezit en een uitwerking van de transformatieopgave noodzakelijk. Daar ontbrak het aan. Het belangrijkste toetsingskader voor haar eigen beslissingen en afspraken met anderen ontbrak in een groot deel van de visitatieperiode. Acantus heeft in 2017 gewerkt aan het maken van het strategisch portefeuillebeleid. Gezien de opgaven van Acantus had zij dit veel eerder moeten doen. Daarom hebben we dit onderdeel met een 5,0 beoordeeld.

Acantus hanteert de governancecode. Eventuele afwijkingen van de governancecode worden in de jaarverslagen toegelicht. De governancecode wordt door Acantus gemonitord en ze evalueert of ze voldoet aan de bepalingen. Ze hanteert daarbij actief de uitgangspunten zoals deze zijn opgenomen in de governancecode en ze heeft de volledige en transparante governancestructuur op de website vermeld.

De externe legitimering en verantwoording beoordelen we gemiddeld met een 6,5. De visitatiecommissie ziet dat Acantus in toenemende mate gelegitimeerd is in haar omgeving. De omgeving van Acantus en de enorme opgave die er zijn, maken dat Acantus in de afgelopen periode een andere aanpak is gaan volgen. In het eerste deel van de visitatieperiode ontwikkelde Acantus haar eigen plannen en was er weinig afstemming met de belanghebbenden en er was geen (regionale) visie die daaraan ten grondslag lag. De plicht tot het maken van prestatieafspraken heeft daar verandering in gebracht. Dat was de eerste stap om te komen tot een portefeuillestrategie die begin 2018 ter advies bij de HKA is neergelegd. Gemeenten en belanghebbenden zijn betrokken bij de totstandkoming daarvan en dat wordt alom gewaardeerd. In deze visitatie hebben we de weg naar de totstandkoming van deze plannen kunnen zien. De effecten ervan nog niet. De huurderskoepel HKA ervaart ook in toenemende mate een andere en toegankelijker houding van Acantus. Er is wel behoefte aan verbetering van de relatie van Acantus en de HKA met de huurdersorganisaties in de verschillende kernen, die verloopt niet altijd soepel. Acantus is zeker op weg naar een veel betere legitimatie, maar in de gevisiteerde periode is dat niet helemaal gerealiseerd. Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Acantus alle relevante informatie met betrekking tot de voorgenomen en gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag. Het jaarverslag geeft inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde prestaties en is goed leesbaar. De informatie op de website is overzichtelijk, compleet en toegankelijk.

Zoekend/aftastend

Boeiend  
Actief  
Duidelijkheid  
Doelgroep  
Lief  
Lerend  
Huurder  
Betrokken  
Traag  
Ontwikkeling  
Afwachtend  
Levendigheid  
Bescheiden  
Degelijk  
Sociaal  
Uitstellen  
Zoeken  
Behoudend  
Klantgericht



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Acantus op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Acantus haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie, de interviews en het zelfbeeld van de corporatie.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Acantus.

De feitelijke prestaties van Acantus zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Acantus passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Met de gemeenten Veendam, Oldambt, Pekela en Westerwolde zijn lokale akkoorden gesloten voor verschillende perioden vóór de nieuwe woningwet. Deze akkoorden geven globaal aan wat de gemeenten verwachten van de corporatie(s). In 2016 zijn met alle gemeenten waar Acantus bezit heeft, voor het eerst prestatieafspraken gemaakt op basis van de nieuwe Woningwet. Deze betreffen het jaar 2017.

Belangrijke ontwikkelingen in het werkgebied van Acantus zijn (bron Jaarbericht 2016):

- toename financiële en sociale problematiek bij de inwoners ten gevolge van afname werkgelegenheid;
- krimpende woningmarkt in Noordoost- en Oost-Groningen: er treedt een dubbele vergrijzing op en het aantal huishoudens daalt. Deze daling lijkt te versnellen na 2022; verwacht wordt dat het aantal huishoudens in 2032 met ongeveer 3.900 is gedaald;
- er is een trek naar de streekcentra Veendam en Winschoten en in mindere mate naar de centrumdorpen, terwijl het platteland ontvolkt en vergrijst;
- het overschot aan goedkope koopwoningen neemt toe, met consequenties voor de leefbaarheid in de dorpen, de waarde van de corporatiewoningen en de transformatieopgave van de corporatie;

- de problematiek in het werkgebied vraagt een regionale aanpak: er zijn regionale Woon- en leefbaarheidsplannen opgesteld voor Delfzijl en omgeving en Oost-Groningen, samen met vele andere partijen;
- in Delfzijl speelt de aardbevingsproblematiek een belangrijke rol, die ook het bezit van Acantus treft.

Acantus staat door al deze ontwikkelingen voor een grote transformatieopgave in haar bezit: in de toekomst zijn er minder en kleinere woningen nodig met meer energetische kwaliteit. Bij de realisatie van deze opgave is samenwerking met lokale, regionale en landelijke partijen noodzakelijk.

De visitatiecommissie ziet dat met name ten aanzien van de aardbevingsproblematiek en de versterkingsopgave de afhankelijkheid van andere, landelijke partijen groot is.

## 3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

### 3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,1 toe voor de prestaties van Acantus op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Acantus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Acantus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

#### Woningtoewijzing en doorstroming

- De ambities die Acantus heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Ze heeft in de visitatieperiode ook onderzocht of de verdeling van de woningen over de prijsklassen passend was en heeft naar aanleiding hiervan de verdeling aangepast. Hierdoor sluiten vraag en aanbod meer op elkaar aan. Op dit gebied zijn er geen opgaven vastgelegd.
- Daarnaast is het woningbezit van Acantus in de visitatieperiode afgenomen van 13.081 vhe's eind 2014 naar 12.794 vhe's eind 2017. Gezien de opgave is dit een passende ontwikkeling.
- De toewijzing van woningen vindt plaats via een lotingssysteem en gebeurt volgens de geldende regels voor passend toewijzen. Haar prestaties op dit gebied zijn ruim voldoende. Ze gebruikt de ruimte die er is om mensen met hogere inkomens te huisvesten, waar mogelijk. Hierover zijn geen afspraken gemaakt of ambities geformuleerd.
- De keuzevrijheid is in 2015 vergroot door het laten vervallen van de woninglabels. Woningen die door een label alleen voor een bepaalde groep (senioren) beschikbaar waren, zijn nu toegankelijk voor de hele primaire doelgroep. Alleen woningen die bijvoorbeeld zorggeschikt zijn, hebben het label behouden. Acantus scoort op dit punt ruim voldoende.
- Acantus heeft geen expliciete normen ten aanzien van de wachttijd en slaagkansen. Ze monitort wel de wachttijd van woningzoekenden en geeft aan dat de meeste mensen binnen zes maanden een woning vinden. Met mensen die een jaar lang intensief zoeken voert Acantus een 'zoekgesprek'. Als blijkt dat een woningzoekende aan bepaalde voorwaarden voldoet probeert ze binnen 3 maanden een passende woning aan te bieden.
- De leegstand is in de visitatieperiode sterk afgenomen: het aantal leegstaande woningen is gedaald van 401 begin 2014 naar 211 eind 2017. Daarbij is in het eerste jaar de eigen ambitieuze norm niet gehaald, maar in 2017 is die overtroffen. Ook in financiële termen is de laatste 2 jaar van de visitatieperiode beter gepresteerd dan begroot. Daarmee zijn de prestaties ruim voldoende.
- In de visitatieperiode heeft Acantus statushouders gehuisvest om de gemeentelijke taakstelling in te vullen. Er zijn echter geen cijfers beschikbaar om te beoordelen of Acantus aan de afspraken heeft voldaan. Om het aanbod voor jongeren te vergroten heeft Acantus de jongerenkorting ingevoerd en ongeveer 25 woningen per jaar toegewezen met deze korting. Acantus presteert hierop ruim voldoende.

#### Betaalbaarheid

- Acantus heeft in 2013 het streefhuurbeleid geformuleerd waarbij streefhuur als percentage van de maximaal redelijke huur afhankelijk is van de fysieke kwaliteit van de woning en de locatie. Het percentage ligt tussen 65% en 75%. In 2015 zijn voor luxe woningen op geliefde locaties twee percentages (80% en 85%) toegevoegd. Het gerealiseerde percentage maximaal redelijke huur is volgens de gegevens uit CiP 68,2% in 2014 en 71,8% in 2016. Acantus presteert hierop ruim voldoende.
- Verder heeft Acantus in 2015 het huurgewenningsbeleid ingevoerd: mensen die verhuizen naar andere woning in het kader van sloop of verbeterprojecten van hun oude woning, krijgen een tijdelijke tegemoetkoming in de huur. Hiermee wil Acantus huurders tegemoetkomen in de huursprong en het uitverhuizingsproces versnellen. Ze presteert hierop ruim voldoende.
- Acantus heeft de laatste jaren een zeer gematigde jaarlijkse huurverhoging toegepast. Ze heeft hierbij voor de primaire doelgroep duidelijk gekozen voor een verhoging onder wat wettelijk was toegestaan. Ze presteert hierop goed.
- Acantus is gefocust op de kernvoorraad en wil bij aanpassingen ervoor waken dat de woningen hierbinnen blijven. Dit in overleg met gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen. Ze presteert hierop ruim voldoende.
- Acantus heeft in de visitatieperiode het servicekostenbeleid vastgesteld en de afrekeningen daarna volgens beleid uitgevoerd. Hierop presteert Acantus ruim voldoende.
- De huurachterstanden zijn in de visitatieperiode afgenomen (variërend van gemiddeld 0,85% in 2014 naar gemiddeld 0,73% in 2017). Dit heeft ze bereikt door huurders meer proactief te benaderen. Ook het aantal ontruiming is gedaald. Acantus presteert hierop ruim voldoende.

#### **3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep<sup>1</sup>**

Acantus scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8. Ze heeft gekeken naar demografische ontwikkelingen en woningen gesloopt zonder dat de beschikbaarheid minder werd. Bij de toewijzing is veel aandacht besteed aan de keuze van een huurder voor een geschikte woning. Leegstand is gezien de krimp in de regio een grote zorg geweest. Door meer aandacht eraan te geven zijn de huurachterstanden en het aantal ontruiming gedaald. In de organisatiedialoog is ook nog aangegeven dat spreiding over de wijk sinds het passend toewijzen een aandachtspunt is en dat Acantus beter kan communiceren naar huurders en partners over wat ze tot haar taak rekent en wat bij partners hoort.

### **3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

#### **3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Acantus op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Acantus realiseert in de vragen die op dit gebied voorgelegd worden. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Acantus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

#### Algemeen

- Acantus heeft een aantal grote en kleinere zorgcomplexen in haar bezit. Ze heeft de afgelopen jaren onderzocht hoe de risico's hiervan beheersbaar te houden.
- Acantus overlegt met zorgpartijen over de huisvesting van cliënten en de gevolgen van de gewijzigde regelgeving.

---

<sup>1</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.



- In de prestatieafspraken van 2017 is vastgelegd dat partijen komende jaren in het WWZ-overleg het langer thuis wonen verder uitwerken.
- Omdat er geen norm is voor deze activiteiten is dit onderdeel niet beoordeeld.

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Acantus huisvest ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften. Ze hanteert een seniorenlabel voor woningen die zeer geschikt zijn voor het verlenen van zorg.
- Ze heeft in overleg met zorgpartijen de contracten aangepast aan de nieuwe regelgeving.
- Acantus presteert hierop ruim voldoende.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Acantus rekent zorgvragers tot haar doelgroep. Ze heeft in 2015 samen met andere partijen de prognoses voor wonen met zorg in kaart gebracht en deze per gemeente afgezet tegen de beschikbaarheid van geschikte woningen. In de portefeuillestrategie wordt rekening gehouden met deze prognoses en ze werkt aan de benodigde transitie.
- In samenwerking met de gemeenten wijst Acantus WMO-woningen toe zodat deze investeringen optimaal worden benut.
- Acantus presteert hierop ruim voldoende.

Personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- Acantus heeft geen doelstellingen op deze gebieden, dus is het ook niet gescoord.
- Acantus denkt mee en levert maatwerk om mensen met een speciale zorgvraag te huisvesten.

### **3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Acantus scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7. Ze geeft aan op dit gebied geen expliciet beleid te hebben, maar te streven naar vastgoed dat zowel voor de primaire als de bijzondere doelgroepen geschikt is. Acantus heeft de afgelopen periode veel overleg gehad met zorgpartijen om de huurcontracten met deze partijen aan te passen aan de nieuwe wetgeving. Ze ziet specifiek zorgvastgoed niet meer als haar primaire taak. In de organisatiedialoog is hieraan nog toegevoegd dat Acantus vooral op vragen van zorgpartijen reageert en dat zorgpartijen niet zo sterk naar deze regio trekken. De medewerkers zouden graag meer willen weten over deze activiteiten van Acantus, omdat ze er relatief onbekend mee zijn. Ook wordt aangegeven dat er goede afspraken moeten komen over de begeleiding van bewoners die via een zorgpartij worden gehuisvest.

## **3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

### **3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 6,6 toe voor de prestaties van Acantus op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Acantus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt, ruim voldoende.

Acantus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- Ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding heeft Acantus de doelstelling dat de streefhuur afhankelijk is van de maximaal redelijke huurprijs en dus van de kwaliteit van de woning. Het percentage van de maximaal redelijke huurprijs, waarmee Acantus de streefhuur bepaalt, is afhankelijk van de locatie van een woning. Voor stedelijke kernen is dat 75%, voor centrumdorpen 70% en voor landelijke kernen 65%. Het percentage is 80% of 85% voor luxere woningen op een geliefde plek. De huurprijs is de afgelopen jaren aangepast naar de streefhuur bij mutatie. Het gerealiseerde percentage maximaal redelijk is volgens de CiP-rapportages in 2014 68,2% en in 2016 71,8%. Het streefhuurbeleid is beoordeeld onder 'Huisvesting primaire doelgroep'.



- De gemiddelde puntprijs van Acantus is gelijk aan of lager dan die van de referentiecorporatie en het aantal WWS-punten per woning is gemiddeld (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015).
- Woningverbetering in het kader van onderhoud, verduurzamen of aardbevingsveilig maken doet Acantus afhankelijk van de grootte van de ingreep zonder huurverhoging of tegen een beperkte energieprestatievergoeding (EPV). Dit om de woningen betaalbaar te houden. Acantus presteert hierop ruim voldoende.
- De onderhoudsbegroting, zeker voor het planmatig en projectmatig onderhoud, is de afgelopen jaren niet altijd gehaald. In vergelijking met de norm (begroting) presteert Acantus voldoende. De algemene indruk van Acantus is dat ze op dit gebied meer had kunnen en moeten doen. De visitatiecommissie herkent dit beeld.
- Acantus heeft vastgelegd hoe haar portefeuille verdeeld moet zijn over meergezins- en eengezinswoningen en zorggeschikte woningen. Omdat er geen cijfers beschikbaar zijn over de actuele verdeling over deze categorieën, is dit onderdeel niet beoordeeld.

#### Kwaliteit dienstverlening

- Acantus doet mee aan het KWH-label. Haar norm van 7 (behalve in 2016) heeft ze in alle jaren overtroffen en het eindcijfer vertoont een licht stijgende lijn. Ze presteert naar eigen ambities goed.

#### Energie en duurzaamheid

- Acantus realiseert de prestaties ten aanzien van energie en duurzaamheid in een lager tempo dan de opgave en de ambities zijn. Ze wil naast de sectorafspraken (gemiddeld label B in 2021) in 2030 een gemiddelde energie-index van 1,0 bereiken. Eind 2017 heeft 23,5% van haar bezit minimaal label B. In 2014 was dat 21%. De vraag is of ze de sectorafspraken en haar eigen ambitie gaat halen. Omdat deze afspraken echter in de toekomst liggen worden de prestaties als voldoende beoordeeld.
- Het beleid en de uitvoering op het gebied van duurzaamheid bevat een aantal pilots zoals energiezuinige woningen en woningen met kortere levensduur van recyclebaar materiaal. In het kader van 'Groningen voorop' zijn er met meerdere partijen afspraken gemaakt om te experimenteren met aardbevingsbestendige en energieneutrale woningen. De eerste woningen (van andere corporaties) zijn in 2015 opgeleverd. In 2016 zijn 40 woningen van Acantus opgeleverd en heeft de NAM de pilot stopgezet. In 2017 heeft NCG woningen geïnspecteerd en men wacht op de uitkomsten ervan.
- Acantus plaatst sinds 2014 zonnepanelen op woningen. In de jaren 2014-2016 betreft dat 222 woningen.
- De prestaties van Acantus zijn als voldoende beoordeeld omdat er wel plannen zijn gemaakt maar slechts met mate concrete resultaten zijn opgeleverd.

#### **3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

Acantus scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 6. Ze beoordeelt de kwaliteit van de dienstverlening als goed. Ze is minder tevreden over de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen. Ze geeft aan dat met het nieuwe SVB en het kwaliteitsbeleid daarvoor wel een stip op de horizon is gezet en er veel is geleerd in de organisatie. In hun ogen laat de kwaliteit van de woningen te wensen over en is het bezit verouderd waardoor niet alle ingrepen technisch mogelijk zijn.

### 3.5 (Des)investeringen in vastgoed

#### 3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,0 toe voor de prestaties van Acantus op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Acantus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt niet helemaal. Hiermee presteert ze voldoende.

Acantus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

##### Nieuwbouw

- Acantus heeft met twee gemeente in 2017 afspraken over (vervangende) nieuwbouw gemaakt. In de andere gemeenten moet dat nog gebeuren. In relatie tot de eigen plannen heeft Acantus slecht gepresteerd.

##### Sloop/samenvoeging

- De sloopplannen zijn gedeeltelijk uitgevoerd en gedeeltelijk bijgesteld waardoor de prestaties voldoende zijn.

##### Renovatie/groot onderhoud

- Bij woningverbetering plaatst Acantus onder andere CV-ketels en zonnepanelen, isoleert, brengt thermopane beglazing aan en andere verbeteringen aan binnen- en buitenkant van de woningen.
- De renovaties zijn redelijk volgens plan uitgevoerd, zoals het Noorderplein in Winschoten in 2014, Pergrinusstraat en Havenstraat in Ter Apel in 2015, het versterken van 40 woningen in Delfzijl in 2016 en de isolatie en renovatie van verschillende woningen in 2017.

##### Maatschappelijk vastgoed

- Ze heeft haar maatschappelijk vastgoed in stand gehouden, zoals voorgenomen.

##### Verkoop

- Over de periode 2014-2017 heeft Acantus met de verkoop van 167 woningen haar doelstelling van 130 woningen zeer goed gerealiseerd.

#### 3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed

Acantus scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 6. Het eerste SVB is intern opgesteld zonder afstemming met externe partijen. Inmiddels worden met andere partijen samen woningmarktonderzoeken uitgevoerd. Ze geeft aan dat de onzekerheid ten gevolge van de aardbevingen een remmende werking heeft gehad op de prestaties. In de organisatiedialoog is aangegeven dat Acantus in de afgelopen periode is gekenmerkt door het ontbreken van een duidelijke koers. Men is positief over de organisatorische ontwikkelingen (o.a. de asset-tafel) en de activiteiten als er eenmaal een besluit is gevallen. Het planproces kan volgens de medewerkers worden verbeterd, de huurders moeten meer worden betrokken. Voor sloop wil men graag eerst bouwen en dan pas slopen om bewoners perspectief te kunnen bieden.

### 3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 6,3 toe voor de prestaties van Acantus op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Acantus realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt en tot haar taken rekent voldoende.

Acantus heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

#### Leefbaarheid

- Acantus heeft de begroting voor de leefbaarheidsuitgaven in alle jaren niet besteed. De prestatie hierop is onvoldoende. Soms komen bewoners niet met voldoende initiatieven.
- Ze heeft een aantal terreinen die door sloop beschikbaar kwamen, ter beschikking gesteld voor initiatieven van bewoners zoals de inrichting van verschillende speel- en ontmoetingsplekken, de aanleg van parken en een dorpschooltuin. Hierop presteert Acantus ruim voldoende.
- Acantus reserveert sinds 2016 € 25,- per vhe per jaar om gezamenlijke leefbaarheidsprojecten van gemeente, huurdersorganisatie en Acantus te financieren, die worden vastgelegd in de prestatieafspraken.
- Op leefbaarheid presteert Acantus voldoende.

#### Wijk- en buurtbeheer

- Acantus zet sinds 2016 4 buurtconciërges in die signalen over leefbaarheid oppakken en doorspelen. Deze inzet is in de visitatieperiode uitgeprobeerd, geëvalueerd en structureel gemaakt.
- Ze heeft tuinbeleid geformuleerd en controleert hierop. Indien nodig worden bewoners hierop aangesproken.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Acantus ruim voldoende.

#### Aanpak overlast

- Acantus heeft het overlastproces opnieuw ingericht en daarin ook de stappen die bij de bewoner liggen expliciet gemaakt en gecommuniceerd.
- Ook is vastgelegd dat Acantus binnen 5 werkdagen op een melding reageert en aangeeft wat de vervolgstappen zijn. De implementatie van dit proces vindt in 2018 plaats.
- De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van Acantus met ruim voldoende.

### **3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten**

Acantus zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7. Ze is tevreden dat Acantus tijdig heeft ingespeeld op de extramuralisering en zich heeft bezig gehouden met de gevolgen daarvan op de leefomgeving. Hierbij kiest ze duidelijk voor de rol verhuurder en niet van hulpverlener. In de organisatiedialoog is aangegeven dat de komst van de buurtconciërges belangrijk is geweest voor de leefbaarheid in wijken en wordt de vraag gesteld hoe de energie die nu wordt gestoken in individuele casussen kan worden besteed aan groepen. Men is ook tevreden over het faciliteren van bewonersinitiatieven zoals de aanleg van het Harm Luppenspark in Finsterwolde.

## **3.7 Ambities**

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Acantus haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Acantus op een aantal gebieden haar ambities heeft verwoord: passend toewijzen, 2<sup>e</sup> kans beleid, streefhuurbeleid, huurgewenning, portefeuillestrategie, verkoopbeleid, leefbaarheid, etc. Voor 2016 werkte Acantus met een overzicht waarin per woning werd aangegeven wat de plannen waren. De portefeuillestrategie is in 2015/2016 opgesteld en vastgesteld. Ze is in korte tijd en zonder afstemming met belanghebbenden tot stand gekomen. In 2017 is Acantus gestart met de herijking. Op het gebied van leefbaarheid heeft Acantus projecten samen met bewoners opgepakt. Op andere gebieden, zoals de kwaliteit van woningen en duurzaamheid, gebeurde dat minder. In 2017 is het kwaliteitsbeleid bij de verschillende strategische labels van woningen gedefinieerd. Hierin is ook de basiskwaliteit van een woning beschreven. Op het gebied van onderhoud is er nog geen beleid geformuleerd.

Kenmerkend voor de eerste helft van de visitatieperiode is dat Acantus haar ambities zonder veel inbreng van belanghebbenden heeft geformuleerd. In de tweede helft heeft ze in elk geval voor het portefeuillestrategie belanghebbenden wel betrokken.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een gematigd positief oordeel. De prestatieafspraken zijn van recente datum. In de eerdere periode waren er weliswaar lokale akkoorden, maar de doelstellingen hierin waren niet heel concreet geformuleerd. Acantus heeft altijd wel gewerkt in de geest van deze akkoorden en heeft al vroeg ingezet op de krimpopgave. De relatie tussen de ambities en de opgaven is in die periode niet expliciet gelegd. De ambities van Acantus zijn de eerste jaren van de visitatieperiode achtergebleven bij de opgaven met name ten aanzien van het vastgoed. Dat wordt sinds 2016 ingehaald. Wel heeft Acantus sinds 2016 een voortrekkersrol genomen bij het overleg met de corporaties en andere partijen in het aardbevingsgebied en worden de opgaven in toenemende mate door partijen op regionaal niveau beschouwd.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 6: Acantus heeft ambities en doelstellingen geformuleerd die passen bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt.

### 3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Acantus met 6,5.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,1	6,6	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6		
• (Des)investeringen in vastgoed	6,0		
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,3		
Ambities		6	25%
<b>Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>6,5</b>	

## 4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

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

Bovendien kunnen de belanghebbenden in deze versie van het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Acantus: de wethouder vergezeld door een ambtenaar van de gemeente Veendam, de wethouders van de gemeenten Pekela, Oldambt, Westerwolde en Delfzijl, twee vertegenwoordigers van de HOW (Huurders Organisatie Winschoten) en drie vertegenwoordigers van de HKA (Huurders Koepel Acantus). Daarnaast is een ketendialoog gehouden. Daarbij waren ambtenaren van de gemeenten, huurders, vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties en een vertegenwoordiger van de klussendienst aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie geeft hierover in dit hoofdstuk geen oordeel (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is hierbij belangrijk; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Acantus

Acantus noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Delfzijl, Oldambt, Pekela, Veendam en Westerwolde;
- de provincie Groningen;
- de georganiseerde huurders: HKA, HOW, Commissie Huurzaken Veendam, BOP, BPD, BOB, HOS, bewonerscommissies, verenigingen van Dorpsbelangen, e.d.;
- organisaties m.b.t. aardbevingen: NAM, CVW, NCG, HPAG en C14.
- samenwerkingspartners in het maatschappelijk domein, zoals de politie Noord-Nederland, Volkskredietbank Noordoost Groningen, Zorggroep Oosterlengte, Zorggroep Meander, NOVO, Humanitas DMH, Leger des Heils, e.d.;
- collega corporaties: Lefier, Groninger Huis, Marenland, Wierden en Borgen, Woonborg, e.d.;
- aannemers en onderhoudsbedrijven: Gebroeders Benus bouw, Van Delden bouw, Schilders de Vries, Becker installatietechniek, Paas BV, Tabak installatietechniek en Zandstra schilderwerken.

De gemeenten Delfzijl, Oldambt, Pekela, Veendam en Westerwolde zijn belangrijke gesprekspartners voor Acantus als het om de opgaven gaat. Samen met deze gemeenten en de huurdersorganisaties maakt ze afspraken en sinds 2016 jaarlijks prestatieafspraken of herijkingen daarvan. Er is regelmatig contact met de gemeenten, op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Met gemeente Delfzijl is intensiever contact in verband met de aardbevingsproblematiek in die regio.

De huurderskoepel HKA is begin 2016 opgericht en vertegenwoordigt op bestuursniveau de plaatselijke bewonersorganisaties (Bewoners Organisatie Pekela, Bewoners Organisatie Bellingwedde, Bewoners Overleg Veendam, Huurders Organisatie Winschoten/Reiderland, Huurders Organisatie Scheemda, Bewoners Platform Delfzijl). Ze is regelmatig in gesprek met Acantus als het gaat over beleidsbeslissingen, deze overleggen zijn vastgelegd in een vergaderrooster. De HKA heeft niet veel contact met individuele huurders. De HKA is zelf niet betrokken bij het maken van de prestatieafspraken, deze worden gemaakt met de plaatselijke bewonersorganisaties. De bewonersorganisaties behartigen de belangen van individuele huurders en hebben regelmatig contact met Acantus over allerlei onderwerpen.

Met de partners in het maatschappelijk domein werkt Acantus samen in het kader van de huisvesting van bijzondere doelgroepen, leefbaarheid en de aanpak van (huur)achterstanden.

Acantus heeft regelmatig contact met de provincie Groningen, Nederlandse Aardolie Maatschappij, Centrum Veilig Wonen, Nationaal Coördinator Groningen, HPAG (Huurders Platform Aardbevingen Groningen) en C14 rondom de aardbevingsproblematiek in de regio.

Met de aannemers en onderhoudsbedrijven werkt Acantus samen voor het beheer, onderhoud, sloop en nieuwbouw van huurwoningen.

#### 4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6,2	7,6
Gemeenten	7	7,5
Overige partijen	6,5	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,6</b>	<b>7,7</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Acantus op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,6 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 7.

De huurdersvertegenwoordiging geeft een 6,2. De huurdersvertegenwoordiging noemt expliciet dat de cijfers die zijn gegeven gaan over de visitatieperiode van de afgelopen vier jaar. Ze ziet dat Acantus een kanteling aan het maken is en met de nieuwe bestuurder een nieuwe weg in slaat. Deze ervaart ze als zeer positief. Ze ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Dit geldt voor de gegeven cijfers over alle prestatievelden.

Over het huisvesten van statushouders heeft ze geen opmerkingen, dit is vlekkeloos verlopen. Wel geeft ze aan dat de beschikbaarheid van betaalbare woningen relatief bekeken moet worden. Doordat er veel mensen met een zeer laag inkomen in de regio wonen was het aantal betaalbare woningen voor deze doelgroep te laag. Ook is de zorg geuit dat de sloopopgave teveel op de huursector gericht is en te weinig op de koopsector. De huurdersvertegenwoordiging is positief over de jongerenkorting die Acantus heeft geïntroduceerd. Ze geeft daarbij aan dat de slaagkansen voor een jongere in een centrumgebied erg laag zijn.

De gemeenten zijn gemiddeld genomen tevreden over de prestaties van Acantus op dit gebied. Ze geven aan dat passend toewijzen heel goed gaat. Ook over de huisvesting van statushouders zijn de gemeenten heel tevreden. De gemeente Oldambt geeft aan dat er wel een tandje bij kan omdat de primaire doelgroep vergeleken met de rest van Nederland moeilijk is vanwege het lage inkomen.

Zeker wat betreft jongeren kan er volgens de gemeente Oldambt meer gedaan worden en er moet meer besef komen dat het samen moet worden opgelost. De gemeenten zijn minder enthousiast over het lotingsysteem. De gemeente Pekela vindt het niet uitlegbaar dat door het lotingsysteem een alleenstaande in een gezinswoning terecht kan komen. De gemeente Westerwolde geeft daarnaast aan dat het soms niet begrepen wordt dat men een half jaar op een woning moet wachten terwijl er mensen van buiten de regio een woning toegewezen krijgen.

De overige partijen geven gemiddeld een 6,5. Ze geven aan dat de problematiek rondom het huisvesten van statushouders goed is opgepakt. Ze uiten bewondering voor de cultuuromslag die binnen de organisatie gaande is. Ze prijzen Acantus om de nieuwe aanpak. Er is veel waardering voor de manier waarop Acantus de problematiek in Finsterwolde heeft aangepakt en hoe ze met de huurders in gesprek zijn. Het incassobeleid wordt nog niet als voldoende ervaren, maar er is vertrouwen dat dit zal worden opgepakt. De overige partijen vragen zich af of er voldoende zicht is op de aansluiting van het woningaanbod op de woonwensen van de doelgroep.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,6 toe voor de prestaties van Acantus voor Huisvesting van de primaire doelgroep. Er is positieve waardering voor de prestaties van Acantus op het gebied van het huisvesten van statushouders. De partijen geven allen aan dat dit soepel is verlopen. De gewenste waardering is een 7,7. Het verschil wordt volgens de huurdervertegenwoordiging en gemeenten veroorzaakt door het lotingsysteem, doordat er te weinig betaalbare huurwoningen zijn voor de doelgroep met zeer laag inkomen en er te weinig kansen zijn voor jongeren die in het gebied willen blijven.

### 4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	4,8	7,2
Gemeenten	7,5	7,5
Overige partijen	6,8	8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,4</b>	<b>7,6</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Acantus op dit gebied als voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,4, waarbij er een grote spreiding in de individuele scores is van 3 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging is ontevreden over de prestatie van Acantus op het gebied van Huisvesting bijzondere doelgroepen. Zij geeft hiervoor een 4,8. Zij geeft aan dat Acantus de bijzondere doelgroepen zo veel mogelijk in reguliere woningen en flats heeft geplaatst. Deze zijn vaak gehorig waardoor de buurt meer overlast ervaart. Ze vindt ook dat de hulpverlening aan bijzondere doelgroepen door zorgorganisaties onder de maat is geweest. Ze geeft aan dat ze zien dat Acantus er op een constructieve manier mee bezig is.

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,5. Ze zijn positief over het overleg dat plaatsvindt tussen Acantus en de gemeenten over het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Ook geeft de gemeente Veendam aan dat Acantus veel initiatief neemt op dit gebied.

De overige partijen waarderen de prestaties van Acantus met een 6,8. Ze geven aan dat het veld rondom bijzondere doelgroepen in beweging is en dat eenieder op zoek is naar hoe ze beter op elkaar aan kunnen sluiten en dat Acantus hierin een goede gesprekspartner is. Ze stellen dat er een goede samenwerking is met de woonconsulenten van Acantus en dat ze deze samenwerking graag zouden formaliseren.



De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,4 toe voor de prestaties van Acantus voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gewenste waardering is 7,6. Volgens de huurdersvertegenwoordiging komt dit verschil doordat Acantus de bijzondere doelgroepen zo veel mogelijk in normale huizen plaatst. De overige partijen zouden graag de samenwerking willen formaliseren.

#### 4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	5,3	7,3
Gemeenten	5,5	7,3
Overige partijen	6,3	7,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,7</b>	<b>7,3</b>

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer voldoende. Ze geven gemiddeld een 5,7 met een spreiding in de individuele waarderingen van 4 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging is ontevreden over het onderhoud van de woningen: ze ziet veel achterstallig onderhoud. Ze geeft op dit punt een 5,3. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat er vaak sprake is van schimmel in de woningen en dat ook bij nieuwere woningen (10 jaar oud) sprake is van vochtproblemen. Ze stelt dat Acantus het budget voor planmatig onderhoud niet daadwerkelijk uit geeft aan planmatig onderhoud. Ook onderhoud bij mutatie is volgens de huurdersvertegenwoordiging onder de maat. De huurdersvertegenwoordiging stelt dat er sprake is van een grote achterstand in het onderhoud van de woningen van Acantus. Daardoor is de prijs in vergelijking met de kwaliteit hoog. De samenwerking rondom sloop (bijvoorbeeld Finsterwolde) wordt soms als weinig coöperatief ervaren.

De gemeenten waarderen dit prestatieveld met 5,5 als net voldoende. Ze geven aan dat het woningbestand van Acantus oud is en dat er qua verduurzaming nog veel te doen is. Ook heeft Acantus volgens de gemeente Oldambt ingezet op rendement en niet op onderhoud. Daar zien de gemeenten wel een wijziging van koers: Acantus investeert meer in onderhoud. Qua dienstverlening zien ze deze koerswijziging ook. Het beleid van Acantus was altijd heel strak, het was gauw te duur. Nu bewegen de consultants veel meer mee, al vragen de gemeenten zich af of de koerswijziging al overal is doorgedrongen. De gemeente Veendam vindt Acantus wat dit prestatieveld betreft pragmatisch in de positieve zin van het woord.

De overige partijen waarderen de Kwaliteit van de woningen en woningbeheer met een 6,3. Ze stellen dat Acantus terughoudend is geweest met het voorraadbeleid, nu is daarop een sterkere samenwerking. De overige partijen geven aan dat er in het verleden weinig werd doorgepakt op gebied van onderhoud doordat medewerkers weinig mandaat hadden, met als gevolg dat de er sprake is van achterstallig onderhoud. Er is waardering over de recent ingezette lijn op dit gebied, waarbij Acantus veel actiever naar buiten treedt. Ze merken dat in de dienstverlening de lijnen veel korter zijn geworden en er meer, kwalitatief betere aandacht is voor de doelgroep.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 5,7 toe voor de prestaties van Acantus op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De gewenste score is 7,3. Alle partijen geven aan dat het onderhoud onder de maat is en de conditie van de woningen niet op peil. Ze geven ook aan dat Acantus op dit gebied bezig is met het maken van een verbeterslag, die als positief wordt ervaren.



#### 4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	5	7,3
Gemeenten	6	7,3
Overige partijen	6,2	7,2
<b>Gemiddeld</b>	<b>5,7</b>	<b>7,3</b>

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 5,7 met een spreiding in de individuele waardering van 4 tot 7.

De huurdersvertegenwoordiging waardeert dit prestatieveld met een 5. Ze vindt het jammer dat Acantus ondanks de grote geldreserve waarover ze beschikt niet meer investeert in grote renovaties. Ze heeft het gevoel dat Acantus de grote investeringen voor zich uit schuift in afwachting van de afhandeling van de aardbevingsproblematiek. Dit ervaart ze als negatief. Ook stelt ze dat er te veel is gesloopt en dat de keuze van Acantus om niet meer in de kleine kernen te investeren onwenselijk is. Wel geeft ze aan dat het proces rondom huurdersparticipatie bij nieuwbouw is verbeterd.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied als voldoende. Ze maken zich zorgen over het aantal sociale huurwoningen dat Acantus de afgelopen jaren heeft verkocht. Naast de vraag naar sociale huurwoningen zien de gemeenten ook dat het verkochte bezit van relatief lage kwaliteit is en verkocht wordt aan kopers die geen reserves hebben om de woning op te knappen. Daardoor verpaupert de woning. De gemeenten hadden graag gezien dat Acantus de woningen vóór verkoop had opgeknapt. De gemeenten zien dat sloop erg gevoelig ligt bij de bewoners, maar dat het soms effectiever is om sloop/nieuwbouw te plegen dan om het huidige bezit te renoveren, zeker met het oog op verduurzaming. De gemeente Veendam geeft aan dat Acantus echt voorop heeft gelopen wat betreft sloop. Daarna is Acantus stilgevallen, volgens de gemeente Veendam is Acantus terughoudender geworden na de sloopproblematiek in Ganzedijk. De gemeente Veendam zou hierin graag meer samen optrekken. De gemeente Delfzijl geeft hierbij aan dat het belangrijk is eerst nieuw te bouwen en daarna pas te slopen om het vertrouwen van de huurders te behouden.

De overige partijen waarderen de prestaties met 6,2. Ze geven aan dat de verkoop van niet-DAEB bezit prima is, maar dat de verkoop van DAEB woningen gevoelig ligt. Ook geven ze aan dat ze in sommige gevallen liever hebben dat Acantus sloopt en nieuwbouw neerzet dan dat ze nog investeert in verouderd bezit.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 5,7 toe voor de prestaties van Acantus op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. De gewenste score is een 7,3. Het gewenste cijfer was volgens de huurdersvertegenwoordiging behaald wanneer Acantus geen terugtrekkende beweging uit de kleine kernen had gemaakt. De gemeenten geven aan dat Acantus te veel verkocht heeft, daar sluiten de overige partijen zich bij aan.

#### 4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	5,2	7,6
Gemeenten	7	7,5
Overige partijen	6,8	8,1
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,3</b>	<b>7,7</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,3 voor de prestaties van Acantus op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 5 tot 8.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat veel huurders van Acantus veel sociale problematiek hebben. Ze maakt zich zorgen over de toewijzing: ze krijgt het gevoel dat de doelgroepen niet verspreid worden over de wijk, waardoor de kwaliteit van de wijk achteruit gaat. Ze geeft aan dat ze in de wijk de voorzieningen mist die de wijk ziel geven en zorgen voor contact tussen bewoners. De kwaliteit van wijken is in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging onvoldoende in Beerta, Finsterwolde en Winschoten.

De gemeenten zijn tevreden over de inzet van Acantus. Ze zijn positief over de inzet van de buurtconciërges, die graag meedenken ondanks de beperkingen door de Woningwet. Ze vinden dat Acantus gezien de doelgroep meer moet investeren in leefbaarheid en geven aan dat ze daar graag meer samen in willen optrekken. De gemeente Pekela geeft aan dat er nieuwe manieren moeten worden gevonden om de gemeenschap bij dit onderwerp te betrekken.

De overige partijen waarderen de inzet van Acantus met een 6,8. Ze zijn tevreden over de inzet van de buurtconciërge. Ze geven aan dat in de regio een doelgroep woont met een bijzonder laag inkomen en dat het landelijke beleid niet passend is, waardoor een 8 waarschijnlijk niet haalbaar is. Ze stellen dat Acantus zichtbaar is in de wijk en dat Acantus absoluut oog heeft voor leefbaarheid. De gemeente Veendam stelt dat Acantus zich hier in optimaal opstelt. De gemeenten plaatsen de kanttekening dat er door het lotingssysteem weinig grip is op welke doelgroep waar komt te wonen. Dat kan de leefbaarheid onder druk zetten.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,3 voor de prestaties van Acantus op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. De gewenste score is 7,7. Voor de huurdersvertegenwoordiging zit dat verschil vooral in het gebrek aan maatschappelijke voorzieningen in de wijk. De gemeenten willen graag meer samen optrekken met Acantus op dit gebied en de overige partijen denken dat wanneer Acantus een ander toewijzingssysteem had gehad er meer grip was geweest op de kwaliteit van de wijk.

#### 4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6	7,9
Gemeenten	7,5	8,2
Overige partijen	7	7,4
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,8</b>	<b>7,8</b>

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat het komen tot een goede communicatie een lang en moeizaam proces is geweest, maar dat de communicatie nu veel opener en beter verloopt. Ze geeft aan dat er een groot verschil is tussen de huidige bestuurder en de periode daaraan voorgaand. Het gesprek met bewoners wordt nu beter aangegaan en ze worden gevraagd mee te denken en mee plannen te maken over bijvoorbeeld sloop. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat goed meepraten over deze onderwerpen soms bemoeilijkt wordt doordat gevraagde cijferonderbouwingen niet altijd worden gegeven. De samenwerking wordt verder als goed ervaren. Punt van discussie blijft de vergoeding voor de huurdersvertegenwoordiging, daarin wenst ze dat Acantus meer vertrouwen toont in de huurdersvertegenwoordiging. Ze heeft begrip voor het ingrijpen van Acantus gezien de excessen die er in het verleden waren, maar vindt de vergoeding afschaffen te ver gaan. Ze ziet graag dat Acantus spelregels maakt wat betreft de financiële beloning, zodat het stukje financiële waardering wel gegeven kan worden.

De gemeenten benoemen de verschillen in de visitatieperiode. Ze geven aan dat in de periode vóór de bestuurswisselingen de communicatie niet soepel verliep. Ze vonden Acantus stug en moeilijk om mee te communiceren. Met de huidige bestuurder is dit veranderd. De lijnen zijn nu kort en de communicatie wordt als zeer prettig ervaren. Wel geven de gemeenten Westerwolde en Oldambt aan dat de cultuuromslag nog niet tot in de haarvaten van de organisatie is doorgedrongen. De gemeente

Delfzijl heeft vanwege de aardbevingsproblematiek veel contact met Acantus en is uitermate tevreden over de communicatie.

De overige partijen zijn tevreden over de relatie en de communicatie met Acantus. Ze geven aan dat er een plezierig contact is met Acantus en dat er sprake is van wederkerigheid. Ze prijzen Acantus om haar coöperatieve houding.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 6,8. Het gewenste cijfer is een 7,8. Alle partijen geven aan dat er op dit gebied een duidelijk verschil is in de visitatieperiode. Het gegeven cijfer is een gemiddelde over deze twee periodes. Het cijfer over de tweede periode ligt dicht bij het gewenste cijfer.

#### 4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurdersvertegenwoordiging	6	7,5
Gemeenten	6,8	7
Overige partijen	6,8	7
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,5</b>	<b>7,2</b>

Ook hier noemt de huurdersvertegenwoordiging het verschil binnen de visitatieperiode. In de eerste periode was er volgens de vertegenwoordiging weinig inspraak mogelijk. Ze stelt dat er openheid werd gegeven over beslissingen, maar die waren dan al genomen en konden niet meer gewijzigd worden. Nu wordt de mate van invloed als bijzonder goed ervaren. Ze heeft het gevoel nu meer voor vol aangezien te worden. De bewonersorganisatie stelt dat bij het maken van de prestatieafspraken Acantus nu goed luistert. Wat betreft beleidszaken communiceert ze alleen met de koepel, dat vindt de bewonersorganisatie jammer.

De gemeenten waarderen hun invloed op het beleid van Acantus met een 6,8. De gemeente Pekela geeft aan dat er meer aandacht is voor kerngebieden waar zaken spelen zoals de aardbevingsproblematiek, maar dat dit wat haar betreft ook goed is. Er blijft volgens de gemeenten ruimte voor verbetering.

De overige partijen geven gemiddeld een 6,8. Ze geven aan dat het eigenlijk wel goed is zoals het nu gaat. Het zou goed zijn als er beleid over maatschappelijke problematiek wordt gemaakt.

Het gemiddelde cijfer voor de mate van invloed op het beleid is een 6,5. Het gewenste cijfer is een 7,2. Ook hier is het verschil in de visitatieperiode genoemd. Voor de ingezette koers is veel waardering.

#### 4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Acantus uitblinkt en waarin Acantus kan verbeteren.

Huurdersvertegenwoordiging

- Creëer meer en specifiekere kansen voor jongeren.
- Investeer in innovatieve woonvormen die klein en zuinig zijn.
- Investeer in huurdersparticipatie, luister naar de mensen die er wonen.
- Durf risico te nemen! Onderzoek niet alleen, maar ga ook pionieren.

- Pas het toewijzingsbeleid aan op een maximaal aantal rugzakhouders in een wijk. Neem inzicht in de verdeling van bijzondere doelgroepen in de wijk mee in de portefeuillestrategie. Leg uit aan de huurders hoe het werkt met het huisvesten van bijzondere doelgroepen.
- Pas nieuwbouw aan op bijzondere doelgroepen.
- Onderhoud moet beter en stelselmatiger!
- Heroverweeg het lotingsstelsel.
- Zet de ingezette lijn door!
- Maak de interne structuur extern duidelijk, zodat iedereen weet bij wie hij moet zijn.

#### Gemeenten

- Kijk zorgvuldig naar verduurzaming huidig bezit en sloop nieuwbouw en welke voordeliger is.
- Pak huisvesting voor jongeren en leefbaarheid meer in samenwerking met de gemeenten op.
- Denk na over innovatie en nieuwe manieren van wonen.
- Investeer in maatschappelijke cohesie.
- Vind manieren om de gemeenschap bij leefbaarheid te betrekken.
- Speel sneller in op de huisvestingsvraag.
- Evalueer het lotingsstelsel.

#### Overige belanghebbenden

- Evalueer het lotingsstelsel.
- Gebruik de kennis van andere woningcorporaties op het gebied van aardbevingsproblematiek.
- Versterk de samenwerkingsverbanden met ketenpartijen en werk meer samen met partners.
- Werk nog meer integraal samen op gebied van huurachterstanden.
- Versterk de signaalfunctie naar andere partijen.
- Ga door op de ingezette weg wat betreft de samenwerking op gebied van bijzondere doelgroepen.
- Formaliseer informele samenwerkingsverbanden.
- Zet de trend wat betreft kwaliteit van de woningen door, laat resultaat zien.
- Kijk naar de toekomstbestendigheid van verduurzaming.
- Maak een energieplan.
- Blijf voorop lopen in de voorbeeldwoning.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Acantus uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

**Waar is Acantus goed in?**

*“De cultuuromslag, je voelt dat Acantus opener wordt en dat je meer inzicht krijgt in hoe keuzes tot stand komen.*

*“Ontwikkeling van de medewerkers als oren en ogen en daarmee verbinding tussen bewoners en samenwerkingspartners tot stand brengen.”*

*“Van denken naar doen”*

*“Hart weer bij de huurder! Acantus zoekt samenwerking.”*

*“Acantus wil veel leren van ketenpartners.”*

*“De dialoog over alle maatschappelijke dingen.”*

*“Het was altijd “nee nee nee” en het wordt nu “ja ja ja”.”*

*“Meer oog voor bewoners.”*

*“Buurtconciërges.”*

*“Toegankelijk, heel knap. Visitatiewijze: heel sterk dat je je op deze manier laat bekritisieren.”*

*“Leefbaarheid, ondanks beknellingen van hogerop.”*

*“Betrokken medewerkers met oog voor de menselijke maat bij problematiek.”*

**Wat kan Acantus beter doen?**

*“Blijf communiceren met de partners.”*

*“Zet bewoners in hun kracht, er zit veel huurderskracht! Gebruik die.”*

*“Ga door met meer open worden!” 3x*

*“Integraliteit, niet meteen over hele werkgebied maar laten we starten met een kleiner stukje waar we kunnen gaan borgen.”*

*“Pak de lokale problemen lokaal aan. Vlieg gelijk het geheel aan.”*

*“Communicatie: nooit weer een huis aan huis blad met als cover een huurder met een dik huis op de achtergrond.”*

*“Kijk vooral naar het lotingsysteem.”*

*“Geef blijk van bewustzijn van de positie die Acantus heeft in de maatschappij.”*

*“Veel mensen met rugzakje worden bij elkaar geplaatst, kan daar meer verscheidenheid in gebracht worden. Kijk daar kritisch naar.”*

*“Communiceer helder waar je verantwoordelijkheid begint en waar deze ophoudt. Heldere kaders.”*

#### 4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,2	7,0	6,5	<b>6,6</b>	<b>6,1</b>
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	4,8	7,5	6,8	<b>6,4</b>	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	5,3	5,5	6,3	<b>5,7</b>	
• (Des)investeringen in vastgoed	5,0	6,0	6,2	<b>5,7</b>	
• Kwaliteit van wijken en buurten	5,2	7,0	6,8	<b>6,3</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	6,0	7,5	7,0	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>
Invloed op corporatiebeleid	6,0	6,8	6,8	<b>6,5</b>	<b>6,5</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>6,4<sup>2</sup></b>

<sup>2</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Acantus haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is onder andere gevonden in de oordeelbrief van de Aw (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW, accountantsverslagen en managementletters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' en de AEDES benchmark zijn een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk waren nog niet de (financiële cijfers) gereed over 2017 zoals het jaarverslag en Corporatie in Perspectief (CiP). Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn de cijfers gebruikt over de jaren 2014 tot en met 2016.

### 5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met de bestuurder, het management en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

#### 5.1.1 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Acantus.

Het toezichtoordeel van de Aw is gebaseerd op zes toezichtterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) is het oordeel over de solvabiliteit van Acantus in de visitatieperiode positief, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de benodigde risicobuffers. Dit geeft aan dat Acantus financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe is in de periode van 2014 tot en met 2017 gestegen van € 19.989 in 2014 naar € 21.455 in 2017. De risicobuffer per vhe van Acantus blijft ruim onder het volkshuisvestelijk vermogen van Acantus, waardoor de financiële continuïteit niet in het geding komt.

### 5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Acantus worden hieronder toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde.

Solvabiliteit	2014	2015	2016	Norm WSW
Acantus	37,0%	51,9%	52,8%	>20%
Landelijk	33,0%	36,1%	n.b.	

Bron: Oordeelsbrief 2016 en accountantsverslagen

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van Acantus in de periode 2014 tot en met 2016 gestegen is van 37,0% naar 52,8%. De solvabiliteit van Acantus ligt ruim boven de norm van het WSW (20%). Acantus scoort goed op gebied van solvabiliteit.

#### Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Acantus	48,8%	45,0%	46,8%	46,1%	< 75%
Referentiecorporatie	43,8%	40,3%	n.b.	n.b.	
Landelijk	63,1%	59,5%	n.b.	n.b.	

Bron: Corporatie in Perspectief, Oordeelsbrieven, accountantsverslag 2016, begroting 2017

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Acantus in de periode tot en met 2017 is gedaald naar 46,1%. In geen enkel jaar wordt de norm van het WSW (75%) overschreden.

#### ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Acantus	2,8	3,0	3,06	2,93	> 1,4
Referentiecorporatie	3,0	3,2	n.b.	n.b.	
Landelijk	2,0	2,1	n.b.	n.b.	

Bron: Corporatie in Perspectief, Oordeelsbrieven, accountantsverslag 2016 en begroting 2017



In de periode van 2014 - 2017 ontwikkelde de ICR zich van 2,8 naar 2,93. De ICR van Acantus voldeed over deze periode ruimschoots aan de norm van het WSW. Acantus heeft in het investeringsstatuut een strengere doelstelling van  $\geq 1,7$  opgenomen. Acantus is door een goede ICR ruim voldoende in staat om haar rentebetalingen te voldoen.

#### DSCR

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van Acantus boven de gestelde norm van het WSW.

DSCR	2014	2015	2016	2017	Norm WSW
Acantus	1,9	2,0	n.b.	n.b.	> 1,0
Referentiecorporatie	2,0	2,1	n.b.	n.b.	
Landelijk	1,4	1,5	n.b.	n.b.	

Bron: Oordeelsbrief 2015 en 2016

#### 5.1.3 Hoe hanteert Acantus deze financiële indicatoren

Acantus verantwoordt de diverse financiële kengetallen in al haar jaarverslagen gedurende de visitatieperiode. In de portefeuillestrategie en het treasury jaarplan zijn deze financiële kengetallen naar de toekomst doorgerekend.

De visitatiecommissie waardeert het dat Acantus een visie op het financiële beleid heeft geformuleerd. In de jaarverslagen zijn de belangrijkste financiële ratio's zoals de solvabiliteit, LTV, en de ICR opgenomen.

Acantus maakt de geplande ontwikkeling van haar financiële positie goed inzichtelijk, onder andere in het jaarlijkse treasury jaarplan en vooruitkijkend in de portefeuillestrategie.

#### 5.1.4 Oordeel financiële continuïteit

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 8. Acantus voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Acantus financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de zes toezichtterreinen van de Aw (kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht) en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Ze krijgt pluspunten omdat:

- de financiële ratio's (solvabiliteit, LTV, ICR en DSCR) aanzienlijk beter zijn dan de gestelde norm, Acantus staat er financieel gezien heel goed voor en kan de opgaven van de komende jaren grotendeels waarschijnlijk goed aan;
- ze een financieel beleid heeft geformuleerd waarin strengere normen worden gehanteerd dan die van het WSW.

## 5.2 Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Acantus een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CiP en CBC) en gesprekken met de bestuurder, het management, de controller en de Raad van Commissarissen. Het feit dat Acantus in de Aedes benchmark als A-corporatie geclassificeerd is weegt op dit onderdeel zwaar mee.

### 5.2.1 Netto bedrijfslasten per vhe

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2014	2015	2016	2017
Acantus	795	725	684	n.b.
Referentiecorporatie	932	853	n.b.	n.b.
Landelijk	923	853	790	n.b.

Bron: Aedes Benchmark (geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten) en CiP

De netto bedrijfslasten van Acantus liggen in de jaren 2014 tot 2017 beduidend lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In de Aedes Benchmark 2017 is Acantus van geclassificeerd als een A-corporatie.

### 5.2.2 Aantal vhe's per fte

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2014	2015	2016
Acantus	73	75	n.b.
Referentiecorporatie	100	106	n.b.
Landelijk	102	106	n.b.

Bron: Corporatie in Perspectief, in CiP over 2016 ontbreken deze cijfers

Het aantal verhuureenheden per fte ligt bij Acantus op basis van de CiP-rapportage structureel lager dan de referentiegroep. Dit is waarschijnlijk verklaarbaar door het feit dat Acantus een eigen onderhoudsdienst heeft en dat dit in de referentiecorporaties niet meegewogen is.

### 5.2.3 Personeelslasten per fte

In de Aedes benchmark worden vanaf 2015 cijfers bijgehouden over de personeelslasten per fte, de cijfers van 2017 zijn nog niet beschikbaar. In 2015 en 2016 liggen de personeelslasten van Acantus onder het landelijk gemiddelde en is de stijging van 2015 naar 2016 minder dan landelijk.

Personeelslasten per fte	2014	2015	2016	2017
Acantus	n.b.	61	62,7	n.b.
Landelijk	n.b.	69	71,9	n.b.

Bron: Aedes Benchmark

#### **5.2.4 Oordeel doelmatigheid**

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Acantus met een 6. Zij voldoet aan het ijkpunt omdat:

- de netto bedrijfslasten van Acantus in de periode 2014 tot en met 2017 aanzienlijk lager liggen dan de referentiegroep;
- het aantal vhe's per fte van 2014 tot en met 2016 weliswaar aanzienlijk lager ligt dan de referentiecorporatie (waarschijnlijk verklaarbaar door de eigen onderhoudsdienst);
- de kosten per fte lager liggen dan het landelijk gemiddelde..

Met andere woorden: Acantus heeft een eigen onderhoudsdienst waardoor waarschijnlijk het aantal vhe's per fte aanzienlijk lager ligt dan de referentiecorporatie. Desondanks zijn de netto bedrijfslasten in de periode 2014 tot en met 2017 aanzienlijk lager dan de referentiegroep en zijn de kosten per fte aanzienlijk lager dan landelijk en minder sterk gestegen.

### **5.3 Vermogensinzet**

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

Acantus heeft gezien de problematiek in de regio een belangrijke maatschappelijke functie. Krimp in de regio is inmiddels een gegeven, aardbevingen in een deel van de regio inmiddels ook. Deze laatste brengt een zekere mate van onzekerheid met zich mee waardoor belangrijke keuzes zoals bijvoorbeeld die tussen sloop of versteviging een uitdaging zijn.

Acantus heeft in de laatste jaren van de visitatieperiode haar vermogen minder dan begroot ingezet voor verhoging van de kwaliteit van haar woningbezit. Daarmee heeft ze haar financiële positie verbeterd. Dit heeft ertoe geleid dat haar financiële ratio's erg goed zijn. De beoogde investering op de kwaliteit van woningen is in de afgelopen jaren, mede door het ontbreken van strategisch voorraadbeleid, achtergebleven. Acantus verantwoordt haar vermogensinzet voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de trimesterrapportages en in de jaarverslagen.

Acantus had in de visitatieperiode geen onderbouwde visie op de inzet van haar vermogen, grotendeels door het ontbreken van een strategisch portefeuillebeleid.

#### **5.3.1 Oordeel vermogensinzet**

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Acantus met een 5. Acantus verantwoordt de inzet van haar vermogen in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de trimesterrapportages en in de jaarverslagen. De visitatiecommissie constateert dat de beoogde investeringen in de kwaliteit van woningen gedurende de gehele visitatieperiode achtergebleven is terwijl de financiële middelen hiervoor beschikbaar en begroot waren. Ze heeft geen onderbouwde visie op de inzet van haar vermogen.

#### 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Acantus met een 6,2

<b>Presteren naar vermogen</b>	<b>Weging</b>	<b>Cijfer</b>
• Financiële continuïteit	30%	8
• Doelmatigheid	30%	6
• Vermogensinzet	40%	5
<b>Eindoordeel presteren naar vermogen</b>		<b>6,2</b>

## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

#### **Plan**

##### *Plan/Visie*

In de gehele gevisiteerde periode werkt Acantus met jaarplannen en afdelingsplannen. In 2014 en 2015 ontbreekt een duidelijke strategische koers hierin. In 2016 is er, gedreven door de te maken prestatieafspraken, gestart met het strategisch voorraadbeleid en is de eerste aanzet gemaakt voor de portefeuillestrategie. In eerste instantie wordt deze strategie eenzijdig geschreven vanachter een bureau, inmiddels is deze geworden tot een met partners ontwikkelde lange termijn strategie voor de komende jaren.

Het bedrijfsplan 2017 'Samen Sterker' is tot stand gekomen vanuit de meerjaren strategie en voorziet erin dat er op basis van deze strategie jaarlijks, samen met de stakeholders, plannen worden gemaakt dan wel bijgesteld. De uitdaging van de portefeuilleontwikkeling in een krimpregio wordt hierin met beide handen aangepakt. In de portefeuillestrategie wordt een grondige analyse gemaakt van de omgeving, de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes en woningportefeuille. Ook worden doelstellingen op financiële indicatoren meegenomen. Een en ander is door middel van strategiekaarten vastgelegd.

Acantus heeft een actuele visie op haar positie en toekomstig functioneren en scoort hiermee voldoende (6).

##### *Plan/Vertaling doelen*

In de gehele visitatieperiode zijn er door verschillende afdelingen jaarplannen gemaakt. Hierin zijn doelstellingen opgenomen per afdeling. Vanaf 2017 worden de thema's uit het bedrijfsplan door Acantus vertaald in compacte jaarplannen. In de jaarplannen en activiteitenoverzichten zijn de doelen vertaald naar concrete activiteiten en de begroting. De visitatiecommissie is onder de indruk van deze grondige analyse en van de portefeuillestrategie zoals die er nu ligt. In maand- en trimesterrapportages wordt voortgang weergegeven.

Acantus heeft de doelen vertaald naar concrete activiteiten en financiële consequenties en scoort hiermee voldoende (6).

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel visie in Besturing/Plan met een 6. Acantus voldoet aan het ijkpunt.

#### **Check**

Gedurende de gehele visitatieperiode worden de gerapporteerde maandrapportages besproken in het MT. Acantus werkt in de gehele visitatieperiode met managementrapportages (maandelijks) en trimesterrapportages. De maandrapportage kent een indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan en de jaarplannen. Realisatie wordt hier vergeleken met het budget. SMART

doelstellingen per maand worden niet weergegeven. De trimesterrapportage geeft met name een beeld van de financiële prestaties van de Acantus. In 2017 is een dashboard ontwikkeld dat in een oogopslag duidelijkheid zou moeten geven over de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van doelstellingen. Op basis hiervan kunnen acties worden gedefinieerd. Hieraan ontbrak het voor 2017. Tot en met 2016 is er een besluitenlijst bijgehouden die een overzicht geeft van de genomen besluiten en hun context. De lijst voor 2017 is echter pas in 2018 afgerond en is daarmee alleen verantwoording achteraf.

We beoordelen de prestaties van Acantus op dit onderdeel met een 5. Ze voldoet niet aan het ijkpunt omdat het vóór 2017 ontbrak aan helderheid over de realisatie van doelstellingen en het bijvoorbeeld niet duidelijk was waarom de onderhoudsbegroting niet werd gehaald.

### **Act**

Tijdens bespreking van de maand- en trimesterrapportages worden acties gedefinieerd. Verslaglegging van deze acties en besluiten vindt plaats in de notulen van het betreffende overleg. Er worden acties ondernomen bij afwijkende resultaten. Door het ontbreken van SMART doelstellingen en de afwijking van de realisatie ten opzichte van de SMART doelstelling in de rapportages (stoplicht), is er echter beperkt inzicht of afdoende acties zijn ondernomen.

Op basis van een sluitende PDCA cyclus zou de constatering van het niet volledig uitvoeren van het begrote onderhoud tot aanvullende acties moeten leiden. De visitatiecommissie constateert echter dat op de afwijkingen met betrekking tot gepland onderhoud niet of niet afdoende is bijgestuurd.

Desalniettemin constateert de visitatiecommissie over het algemeen dat bij afwijkingen acties worden geformuleerd om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren. Verder wordt in het jaarverslag een overzicht gegeven van de geleverde prestaties in het betreffende jaar. Op basis hiervan worden vervolgacties geformuleerd voor het komende jaar.

We beoordelen de prestaties van Acantus op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt omdat ze aantoonbaar acties onderneemt bij afwijkingen. In deze visitatieperiode heeft ze hier verbeteringen in laten zien.

## **6.2 Intern toezicht**

### **Het functioneren van de Raad van Commissarissen**

#### *De samenstelling van de Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen van Acantus bestaat eind 2017 uit vijf personen. In de gevisiteerde periode zijn er drie verschillende voorzitters geweest. In de periodes tot de benoeming van een nieuwe voorzitter was een van de leden interim-voorzitter. De raad bestaat eind 2017 uit vier mannen en een vrouw. De deskundigheden in de raad zijn divers, op inhoudelijk gebied en in de sectoren waar de leden werkzaam zijn. Deze deskundigheden sluiten aan bij de opgestelde actuele profielschets en de raad is lokaal verbonden. Gezien de vraagstukken in de regio op het gebied van krimp en het belang van strategisch vastgoed mist de visitatiecommissie specifieke vastgoeddeskundigheid. Deze is in het profiel niet expliciet beschreven en in de raad niet als specialisme ingevuld. Er is wel enige en algemene deskundigheid aanwezig bij één van de leden van de raad. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurdersorganisatie. Acantus beschikte in de visitatieperiode over een heldere en actuele profielschets van de raad. De leden van de raad zijn aantoonbaar geworven buiten de eigen kring. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie. Sinds 2015 worden de behaalde PE punten gepubliceerd in het jaarverslag.

De visitatiecommissie beoordeelt Acantus op dit onderdeel met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze een heldere profielschets heeft die aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden.

### *Rolopvatting van de Raad van Commissarissen*

In de gevisiteerde periode zijn er wisselingen van voorzitter van de raad geweest. Daarnaast zijn er ook veel bestuurlijke wisselingen geweest. Begin 2014 was duidelijk dat de bestuurder eind 2014 met prepensioen zou gaan. Waar de raad in dat jaar even een afwachtende houding aannam tot er een nieuwe bestuurder zou komen, werd ze in 2015 verrast doordat de net benoemde bestuurder na 8 maanden vertrok. Daarna is er een interim-bestuurder gekomen. Halverwege 2016 is de huidige bestuurder aangesteld. Deze wisselingen in het bestuur hebben de raad tijdelijk in een andere positie gebracht. De raad moest stevig aan het werk. Toezichhouden op afstand was geen optie meer. Dicht er boven op zitten was noodzakelijk. De raad heeft daar in die periode welbewust voor gekozen. De visitatiecommissie is in de gesprekken met de leden van de raad ingegaan op de invulling van de rol van de raad in deze periode. Heeft de raad voldoende interventies gedaan zodat de organisatie verder kon om de opgaven te realiseren? Het lijkt alsof de raad 'gewacht' heeft met verder ontwikkelen tot het bestuur definitief was ingevuld. En omdat dat lang duurde hebben de organisatie en de verdere ontwikkeling deels stil gestaan. De organisatie en de raad zijn daardoor meer intern gericht geweest. Tegelijk vroegen de enorme opgaven in de regio om een samenhangend en extern afgestemd beleid. De woningwet moest verder geïmplementeerd worden en daarmee ook de prestatieafspraken met de gemeente en de huurders worden gemaakt. De door de raad aangestelde interim bestuurder is daarmee aan de slag gegaan. De raad heeft vervolgens ingezet op het definitief invullen van de bestuurdersrol tegelijk met een bewuste wijziging van de koers. En daar is ze volhardend in geweest en zeker niet afwachtend. Nu er weer continuïteit in de bestuurlijke laag is, zien we de rolopvatting van de raad veranderen. Onderling en met de bestuurder is het onderwerp van gesprek hoe ze hier invulling aan geeft. De raad heeft geen expliciete visie op haar rolopvatting geformuleerd, anders dan dat ze toezichhouder, klankbord en werkgever is. Ze constateert samen met de bestuurder dat de afstand weer vergroot kan worden. De wijziging van koers in de afgelopen periode van sturen op financiën/stenen naar sturen op betaalbaarheid en woonomgeving vraagt een andere invulling van de rol en de taak van de raad. Er is meer behoefte gekomen aan het gesprek over hoe de voorstellen passen in de (vastgoed-)strategie en aan kritische vragen stellen over de betekenis voor de huurders en de regio. De visitatiecommissie leest dat de toon in de notulen van de vergaderingen verandert. De raad voert stevige discussies met elkaar. Ook in de gesprekken met de visitatiecommissie waren de leden van de raad het niet altijd met elkaar eens en waren ze kritisch vragend naar elkaar. De raad werkt met een remuneratiecommissie en een auditcommissie. De raad voert gemiddeld twee keer per jaar gesprekken met de OR. Ook overlegt ze twee keer per jaar met de Huurderskoepel (HKA) en de huurdersorganisaties. Ze zoekt actief naar manieren om een indruk te krijgen van het functioneren van de organisatie. Dat doet ze door specialisten uit de organisatie regelmatig in de vergaderingen van de raad aanwezig te laten zijn en door er zelf er op uit te gaan om intern en extern informatie te verzamelen. De raad is werkgever van het bestuur. Zoals aangegeven heeft de raad een remuneratiecommissie ingesteld die jaarlijks het functioneren van de bestuurder beoordeelt. Daarin vraagt ze ook medewerkers naar het functioneren van de bestuurder. De beloning van de bestuurder en de raad is conform de richtlijnen van de WNT. Haar rol als werkgever heeft ze in de visitatieperiode stevig oppakt.

We beoordelen de prestaties van Acanthus op dit thema met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat de raad in roerige tijden in staat is gebleken om haar rol aan te passen aan de veranderende situatie.

### *Zelfreflectie*

In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In 2014 en 2016 onderling aan de keukentafel en in 2015 en 2017 met externe begeleiding. Alle zelfevaluaties zijn vastgelegd. In 2014 vonden er individuele gesprekken plaats van de voorzitter met de afzonderlijke leden over het individuele functioneren. De onderwerpen die in de zelfevaluaties naar voren komen zijn zowel inhoudelijk (ontwikkelen van een toetsingskader, het opstellen van een jaaragenda) als gericht op het individuele en collectieve functioneren van de leden van de raad. Ze getuigen van een kritische houding ten opzichte van elkaar, elkaars functioneren en de werkwijze van de raad. Zo vraagt ze zich bijvoorbeeld af of ze voldoende de vernieuwing heeft opgezocht, of ze zich door de omstandigheden teveel naar binnen heeft laten trekken en of ze voldoende gericht is op de toekomst. Ze bespreekt manieren waarop ze daar in met elkaar kunnen ontwikkelen en de bijdrage van iedereen



daarin. Ook bespreekt ze de individuele en de collectieve invulling van de deskundigheidsbevordering en de bijbehorende PE-punten. In 2016 constateert de raad dat ze de zelfevaluatie ieder jaar anders doet en neemt ze het initiatief om voor de komende drie jaar een zelfevaluatie programma met elkaar te doorlopen (PIT). En dat doet ze vervolgens ook.

We beoordelen Acantus op dit punt met een 7. De raad voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat in de zelfevaluatie aandacht is voor inhoudelijke onderwerpen en het collectieve en individuele functioneren. De punten die aan de orde komen krijgen een vervolg in de werkwijze en de aanpak.

### **Toetsingskader**

In 2016 heeft de raad in de zelfevaluatie haar eigen toetsingskader geformuleerd. De kern daarvan is het toetsen van de voorstellen op beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Hoe ze dit in de praktijk toepast is minder zichtbaar. Acantus beschikt over een aantal documenten die het toetsingskader vormen. Er is een beleidsagenda, er zijn jaarplannen, begrotingen enz. Ook is er een investeringsstatuut, financieel beleid en treasury jaarplannen. Gezien de situatie van Acantus, een corporatie in een krimpgebied en een aardbevingsgebied is een visie op de toekomst van het bezit en een uitwerking van de transformatieopgave noodzakelijk. Daar ontbrak het aan. Met het in 2018 opgestelde Strategische Portefeuillebeleid wordt daar invulling aan gegeven. In de afgelopen jaren is er in een aantal stappen hard aan gewerkt om dat te ontwikkelen. Daarvoor waren het meer de financiële kaders die leidend waren in de beslissingen. De portefeuillestrategie is noodzakelijk gezien de opgaven die er in de regio zijn. Het is de basis voor de vervolgstap in de maatschappelijke keuzes en de afspraken die Acantus met en in haar omgeving maakt. De visitatiecommissie constateert dat het in de afgelopen periode ontbroken heeft aan dat brede toetsingskader. Ook Acantus heeft dat geconstateerd en ze heeft er in de afgelopen twee jaar hard aan gewerkt om dit realiseren.

We beoordelen Acantus op dit onderdeel met een 5. Ze voldoet niet aan het ijkpunt. Het belangrijkste toetsingskader voor haar eigen beslissingen en afspraken met anderen ontbrak in een groot deel van de visitatieperiode. Acantus heeft in de afgelopen periode gewerkt aan het maken van het strategisch portefeuillebeleid. Gezien de opgaven van Acantus had zij dit veel eerder moeten doen.

### **Toepassing Governancecode**

Acantus hanteert de governancecode. Eventuele afwijkingen van de governancecode worden in de jaarverslagen toegelicht. De governancecode wordt door Acantus gemonitord en ze evalueert of ze voldoet aan de bepalingen. Op de site van Acantus is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, reglementen, rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode klokkenluidersregeling en het visitatierapport.

We beoordelen de prestaties van Acantus met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze daarbij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de governancecode en ze heeft de volledige en transparante governancestructuur op de website vermeld.

## **6.3 Externe legitimering en verantwoording**

### **Externe legitimatie**

De visitatiecommissie ziet dat Acantus in toenemende mate gelegitimeerd is in haar omgeving. De omgeving van Acantus en de enorme opgave die er zijn maken dat Acantus in de afgelopen periode van koers is veranderd. In het eerste deel van de visitatieperiode ontwikkelde Acantus haar eigen plannen. Ze deed dat op basis van haar financiële mogelijkheden en dat wat zich (vaak vanuit interne signalen) aandienende. Voor de omgeving en haar belanghouders was daarom niet altijd duidelijk welke keuzes waarom gemaakt werden. Er was weinig afstemming met de omgeving. Ook de gemeenten hadden geen samenhangende visie waar Acantus bij kon aansluiten. De plicht tot het maken van prestatieafspraken heeft daar verandering in gebracht. Het bod naar de gemeenten vroeg om afwegingen over de hele regio. In eerst instantie heeft Acantus daar met kunst en vliegwerk en op basis van bureauonderzoek invulling aan gegeven. Dat was de eerste stap om te komen tot een



portefeuillestrategie die begin 2018 ter advies aan de HKA is voorgelegd. Gemeenten en belanghebbenden zijn betrokken bij de totstandkoming daarvan. In deze visitatie hebben we de weg naar de totstandkoming van deze plannen kunnen zien. De effecten ervan nog niet. In 2016 heeft Acantus er expliciet voor gekozen om haar beleid van buiten naar binnen te gaan formuleren en heeft ze in de keuze van de bestuurder gezocht naar iemand die bovenal in staat was om te verbinden. Die keuze wordt herkend en alom gewaardeerd door de belanghebbenden. Zo ook de constructieve houding naar buiten en de manier waarop Acantus de vraagstukken in de regio oppakt. De huurderskoepel HKA ervaart ook in toenemende mate een andere en toegankelijker houding van Acantus. Er is wel behoefte aan verbetering van de relatie van Acantus en de HKA met de huurdersorganisaties in de verschillende kernen, die verloopt niet erg soepel. Voor een deel wordt dat toegeschreven aan onduidelijkheid in de rol en taak van de koepel en voor een deel aan de geschiedenis die aan de totstandkoming van de koepel vooraf ging. Sinds 2016 is huurdersparticipatie voor Acantus een speerpunt: ze doet verschillende projecten om huurders op meerdere manieren te betrekken bij allerlei ontwikkelingen, zoals op het gebied van leefbaarheid en vastgoedprojecten.

Acantus scoort op dit onderdeel een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt en daarmee aan de governancecode en de Overlegwet. Ze is zeker op weg naar een veel betere legitimatie, maar in de gevisiteerde periode is dat niet helemaal gerealiseerd.

#### **Openbare verantwoording**

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Acantus alle relevante informatie met betrekking tot de voorgenomen en gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag. Het jaarverslag geeft inzicht in de voorgenomen en gerealiseerde prestaties en is goed leesbaar. De informatie voor de huurders is overzichtelijk en toegankelijk. De website is overzichtelijk en doelgroepgericht en geeft veel informatie onder andere over de voortgang van projecten.

We beoordelen de prestaties van Acantus met een 7. Men voldoet aan het ijkpunt. Pluspunt is dat alle voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang gepubliceerd zijn in het jaarverslag en op de site. Verder is het jaarverslag goed leesbaar en is de website compleet en toegankelijk.

#### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Acantus over het algemeen met een 6,2.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
• Besturing	Plan	6	33%	5,7	
		6			
	Check	5			
	Act	6			
• Intern toezicht	Functioneren RvC	7	33%	6,3	
	• Samenstelling				7
	• Rolopvatting				7
	• Zelfreflectie	7			
	Toetsingskader	5			
	Toepassen Governancecode	7			
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	6	33%	6,5	
	Openbare verantwoording	7			
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>6,2</b>	



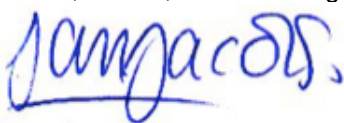
## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascop e verklaart hierbij dat de visitatie van Acantus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Pentascop e heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascop e geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascop e geen enkele zakelijke relatie met Acantus hebben.


Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Joos Jacobs, Directeur Pentascop e

### Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Acantus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Acantus hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Joos Jacobs

### Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Acantus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Acantus hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Germa Reivers

### Onafhankelijkheidsverklaring Boudewijn van de Geijn

Boudewijn van de Geijn verklaart hierbij dat de visitatie van Acantus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Boudewijn van de Geijn heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Boudewijn van de Geijn geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Boudewijn van de Geijn geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Acantus hebben.

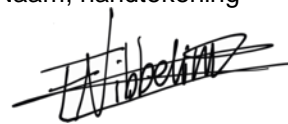
Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Boudewijn van de Geijn

### Onafhankelijkheidsverklaring Eef Nibbelink

Eef Nibbelink verklaart hierbij dat de visitatie van Acantus in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.


Eef Nibbelink heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Eef Nibbelink geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Eef Nibbelink geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Acantus hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-2-2018	 Eef Nibbelink

## Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs



### Curriculum Vitae



**Joos Jacobs**  
Woonplaats : Maastricht  
 Geboortedatum : 16-01-1959

<p><b>Ervaring bij:</b></p> <p>Woningcorporaties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)</li> <li>• Voorzitter stakeholders-dialogen</li> <li>• Organisatie-ontwikkeling</li> <li>• Effectiviteit en efficiency</li> <li>• Fusiebegeleiding</li> </ul> <p>Gemeente &amp; overheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking corporaties en prestatieafspraken</li> <li>• Projectleiding Provincie Limburg</li> </ul> <p>Industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training en advies</li> <li>• Mobiliteit-reorganisatie begeleiding</li> </ul> <p>Arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstscenario gemeente Maastricht</li> </ul> <p>Brainport Eindhoven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared facility center</li> <li>• Teamsamenstelling</li> </ul> <p>Zorginstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie nieuw beleid</li> </ul>	<p><b>Persoonlijk profiel</b></p> <p>Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."</p> <p>Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".</p> <p><b>Specialiteit</b></p> <p>Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.</p> <p><b>Ontwikkeling</b></p> <p>Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.</p>	<p><b>Rollen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter dialogen/symposia</li> <li>• Interim manager</li> <li>• Programma-manager</li> <li>• Voorzitter visitatiecommissie</li> <li>• Sparring partner</li> </ul>
---	--	---

#### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

##### Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders  
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit  
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf  
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg  
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase  
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen  
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

##### Voorheen

###### *Adviesrol*

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en  
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties  
(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen  
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,  
organisatieontwikkeling.

###### *Managementrol*

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in  
zuid Nederland

###### *Trainersrol*

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling  
van vaardigheden en creativiteit

##### Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid



### Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg  
Geboortedatum : 21 januari 1957

#### Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
- Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
  - Portaal
  - Delftwonen
  - Woonbron
  - Wel Wonen
  - Woonbedrijf
  - Weller
  - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
  - SNT Callbedrijf
  - KPN Telecom Vaste Net
  - Research
  - TOS
  - CSN
  - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
  - ABN-AMRO
  - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

#### Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascop: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascop.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

#### Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

#### Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project (bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitorator woningcorporaties



### **Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)**

#### **Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)**

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Loopt nog

#### **Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)**

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### **Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)**

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

**Resultaat:**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### **Anva (maart 2009-maart 2010)**

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

**Resultaat:**

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### **Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)**

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

**Resultaat:**

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### **Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)**

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### **Competentiemanager Pentascop (begin 2007 - juli 2008)**

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

**Resultaat:**

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascop.

#### **Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)**

De methode van visiteren volgens Pentascop mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### **Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)**

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

**Resultaat:**

Projectplan en verbeterde relaties.

### Eef Nibbelink

Woonplaats : Arnhem  
Geboortedatum : 29 april 1992



#### Ervaring bij:

##### Overheid

- Provincie Utrecht

##### Woningcorporaties

- Tiwos
- Vivare

##### IT-sector:

- Dinz

#### Persoonlijk profiel

Eef is enthousiast en betrokken. Ze combineert een heldere, soms kritische blik op de werkelijkheid met een gezonde dosis humor. Ze verliest het te behalen resultaat nooit uit het oog, waardoor projecten tot een goed einde komen. Haar doel is om een bijdrage te leveren aan een betere wereld, zowel op het niveau van individuen als dat van organisaties.

#### Opleiding

- Radboud Universiteit Nijmegen - master arbeidsorganisatie en gezondheidspsychologie (2014-2015)
- Radboud Universiteit Nijmegen - psychologie (2011-2014)

#### Ervaring

##### Functies

##### Junior consultant

##### Pentascop; Organisatie adviesbureau (2017- heden)

Pentascop is een implementatiebureau voor duurzame verandering. Wij leren mensen en (deel)organisaties beter samen te werken. Dat doen we vanuit onze drie expertisegebieden strategie, processen en cultuur en met een pragmatisch en mensgerichte aanpak. Het resultaat is winst voor alle stakeholders.

##### Zelfstandige

Als zelfstandige was Eef actief in diverse samenwerkingsverbanden. Ze is onder andere betrokken bij een IT-bedrijf in ontwikkeling in de zorgsector. Ook was Eef actief als zelfstandig coach, waarbij ze paarden inzet om mensen zich bewust te maken van de impact van hun lichaamstaal op hun omgeving.

##### Projecten

##### Visitaties woningcorporaties (2017)

Eef is betrokken bij de visitaties bij Vivare en Tiwos als lid van de visitatiecommissie.

##### Provincie Utrecht (2017)

Eef is als junior consultant betrokken bij het organisatiebrede verandertraject van de Provincie Utrecht, waarbij het "boardroom" principe wordt ingezet om top-down doelen met bottom-up draagvlak en verandering te verenigen.

##### Dinz (2015-heden)

Eef is binnen Dinz als procesbegeleider actief. Ze begeleidt de implementatietrajecten van software bij zorgaanbieders. Daarnaast houdt ze zich bezig met het opzetten van een functionele bedrijfsvoering met oog op de processen binnen de organisatie. Bovendien heeft ze binnen deze organisatie de NEN7510 geïmplementeerd.

#### Rollen

- Procesbegeleider
- Procesontwerper
- Visitator woningcorporaties
- Coach

CV Boudewijn van de Geijn

## Personal details

Adres Karekietstraat 20  
6883CD Velp (Gld)  
Telefoon +31628599050  
E-mail boudewijn@springstrategy.nl  
Geboortedatum 22-02-1974



## Persoonskenmerken

Mijn kracht komt tot zijn recht in verandertrajecten. Ik schakel gemakkelijk op alle niveaus, breng structuur wanneer nodig en vind mijn passie in het helpen van mens en organisatie in het samen bereiken van hun doel. Met de visie als uitgangspunt ga ik positief kritisch met je op zoek naar wat er nodig is om het maximale resultaat te bereiken.

## Ervaring

6-2014 – heden SpringStrategy BV (DGA)  
Implementation & change manager

## Implementatie en change manager

Wij laten de klassieke aanpak van strategisch advies los en ontwikkelden vanuit theorie én praktijk een aanpak die het verschil maakt. Wij kijken niet alleen, wij luisteren. Wij adviseren niet wat je moet doen, wij helpen je ermee. En het allerliefst laten we het aan jou over, maar alleen als dat kan. En zo niet, dan zijn wij er. Wie zijn wij? Ontdek het op [SpringStrategy.nl](http://SpringStrategy.nl)

In de afgelopen periode hebben wij mensen in hun organisaties ondersteund op het snijvlak van strategie en implementatie. Concrete voorbeelden hiervan zijn:

- Begeleiding van managementteam in organisatieontwerp en inrichting, besturingsmodel en implementatie (inclusief bemensing) tijdens en na implementatieperiode ondersteuning van leidinggevenden in de veranderingen in hun rol
- Programmamanagement invoering [COPC](#) besturingsmodel
- Probleemanalyse en verbeterpotentieel op klant-gerelateerde processen
- Ondersteuning bij implementatie
- Begeleiding naar een netwerkorganisatie
- Coaching op diverse niveaus

5-2009 – 9-2014	Nuon/Vattenfall Tactisch and operationeel programma management op Europees niveau:
2013 – 2014	Programma manager restructuring Customer Service NL Programma management restructuring klantenservice organisatie (1000 fte) Ondersteuning managementteam bij implementatie van nieuwe organisatiestructuur (coaching en rollenspellen)
2012 – 2013	Programma manager + Lead auditor COPC Europe Implementatie COPC besturingsmodel in NL, Sweden and Germany Coaching / Challenging lokale management teams
2011 – 2012	Projectmanager 'Process and Demand Europe' Design and implementatie van internationale stafafdeling Design and uitvoering van change processen binnen Vattenfall CS Europe
2009 – 2011	Programma manager + Lead auditor COPC NL
2006 – 2009	BGTM BV, <i>Entrepreneur</i> . Diverse change- and project management rollen:
2008 – 2009	<i>Docent Pro-Education</i> Docent Masterclasses Projectmanagement
2007 – 2008	<i>Rabobank Service Centrum Verzekeren</i> Implementatie Back-office Systeem voor verzekeren
2008	<i>Delta Energy</i>

	Advies inrichting CS afdeling en vertaling van strategie naar tactisch en operationele plannen
2006 – 2007	<i>OHRA Zorgverzekeringen</i>
2007	Transitie Claims afdeling naar nieuwe locatie incl. FTE afbouw <i>Gemeente Den Haag</i>
	Change Management opdracht: in kaart brengen verander flexibiliteit van de organisatie
2005 – 2006	<i>NUON Customer Service</i>
	Implementatie Kwaliteitsmanagement binnen Customer Service NL
2001 – 2005	<i>BRW Groep, interimmanager</i>
	Diverse interim- en project manager rollen
2000– 2001	<i>SCOOT Benelux</i>
	Teamleider B2B, FO, BO en Data Entry (15 FTE)
2000 – 2001	<i>Holiday Break</i>
	Area Administrator (Bourgogne Frankrijk)
1997 – 1999	<i>Vermaat Telecommunicatie en Catering</i>
	Floormanagement

### Opleiding

Heden	MBA, Open Universiteit Utrecht
2013 – 03-2015	Advanced Studies in Management, OU Utrecht
2006 -2007	Implementation & Change Management, OU Utrecht
2006	Post HBO Project Management, Hogeschool Brabant
1999	NIMA-A Marketing
1997	International Business Administration, Hogeschool Utrecht, Propedeuse
1993-1994	MEAO – Bedrijfsadministratie

### Training

2014	Flourishing
2013	Business German
2012	COPC – Six Sigma (green belt)
2012	Management Talent Vattenfall
2011	Appriciative Inquiry (CITO)
2008	Prince 2 Foundation
2001	Situationeel leiderschap II (Kenneth Blanchard)

### Languages

Nederlands	Moedertaal
Engels	Vloeiend
Duits	Goed

### Nevenactiviteiten

2\* Duikinstructeur, Gelre-Sub Arnhem

### Hobbies

Hiking, Reizen, Eten en Wijn

## Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper, feb 2018  
Bedrijfsplan 2015, 2016, 2017  
Afdelingsplan Wonen en ICT/ Facilitair, 2014  
Afdelingsplan Financiën, ICT/ Facilitair en Wonen, 2015  
Afdelingsplan Financiën, ICT/ Facilitair, Beleid, Strategisch Vastgoed en Wonen, 2016  
Afdelingsplan Marketing & Communicatie, Beleid, Financiën, ICT/ Facilitair, P&O, Vastgoedbeheer en Audit & Control, 2017  
Jaarkalender P&O, 2014  
Jaarkalender Audit & Control, 2015  
Jaarplan Vastgoedbeheer, Strategisch Beleid en Financiële Administratie, 2014  
Jaarplan Financiële Administratie, 2015  
Strategiekaart Strategie & Beleid. 2015  
Acantus jaarberichten 2014, 2015, 2016, 2017  
2<sup>e</sup> kans beleid  
Beleid Wooncoöperaties, 2017  
Gedragscode ongewenste omgangsvormen Acantus, 2017  
Hurgewenningsregeling, 2014  
Leefbaarheidsbeleid, 2016  
Loslaten woninglabeling en invoering huurprijkskorting, 2014  
Inzet buurtconciërges, 2013  
Kwaliteitsbeleid, 2017  
Privacyreglement, -  
Reglement Financieel Beleid en Beheer, 2017  
Sociaal Statuut, 2015  
Streefhurenbeleid 2015  
Toewijzingsbeleid bij passend toewijzen, 2016  
Tuinbeleid, 2013  
Lijst portefeuillestrategie 2015  
Concept verkoopbeleid, 2017  
Herijking portefeuille strategie, 2017  
Memo herijking portefeuille strategie, 2017  
Scheidingsvoorstel DAEB/ niet-DAEB, 2016  
Besluitnota transformatieopgave (inclusief bijlage 1a, 1b, 1c, 2 en 3), 2016  
Voorstel transformatieopgave, 2016  
Portefeuillestrategie 2018  
Begrotingen 2014, 2015, 2016 en 2017  
Bedrijfswaardeberekeningen over 2014, 2015 en 2016.  
Financiële Trimesterrapportages, 2014, 2015, 2016, 2017  
MT-besluitenlijsten en -notulen 2014 – 2017  
MT onderwerpenlijst 2014, 2015  
Management-regelement  
Samenvatting evaluatie prestatieafspraken 2017  
Maandrapportages 2014, 2015, 2016 en 2017  
Rapportages Audit & Control 2014 – 2017  
Besturingsfilosofie Acantus (maart 2017)  
Koers 2014-2018  
Presentatie organisatieverandering 2017  
E-mail met reactie bestuurder op positief advies OR fase 3 van de organisatieverandering 2017  
Communicatie bericht intranet 2017 over organisatieverandering



Inrichtingsplannen Algemeen, Basisstructuur, Bedrijfsvoering en Financiën, Onderhoud en Investerings Servicemedewerkers, Onderhoud en Investerings, Wonen, Strategie & Beleid 2017  
Monitor MEDAL: Monitor 2015  
Woningmarktonderzoek Oost Groningen, Bellingwedde, Menterwolde, Oldambt, Pekela, Veendam, Vlagtwedde, 2017  
Definitieve rapportage Woningmarktonderzoek – uitwerking regio, 2017  
Monitor 2015 – 1 januari 2016:  
Managementletter Oost-Groningen 2016  
Regionaal Prestatiekader Woningmarkt Oost-Groningen 2013-2018  
Regionaal Prestatiekader Eemsdelta 2015-2020  
Woon- en Leefbaarheidsplan Noord-Groningen, 2017-2021.  
Convenant Eemsdelta, 2012  
Gronings Gereedschap Brochure, 2014  
MT en RvC Uitkomsten Woningmarktonderzoek, 2017  
Afsprakenkader DEALS-corporaties, 2017  
Meerjarenprogramma aardbevingsbestendig en kansrijk Groningen 2017-2021  
Samenwerkingsovereenkomst NAM en corporaties okt. 2015

#### Presteren volgens belanghebbenden

Woonvisies gemeenten Delfzijl, Pekela, Veendam, Vlagtwedde 2014-2030, Bellingwedde, Oldambt  
Prestatieafspraken met Delfzijl, Oldambt, Pekela, Veendam, Westerwolde, 2017, 2018-2019  
Eindoverzicht prestatieafspraken 2017  
Prestatieafspraken 2017 biedingen, Bellingwedde, Delfzijl, Oldambt, Pekela, Veendam, Vlagtwedde  
Prestatieafspraken 2018-2019 biedingen, Delfzijl, Oldambt, Pekela, Veendam, Westerwolde  
Intentieovereenkomst Humanitas DMH Acantus, 2017  
Neon samenwerkingsovereenkomst 2014 – Wonen met Kansen  
Raamovereenkomst Limor met Dal-corporaties, 2013  
Samenwerkingsovereenkomst Evangelisch Begeleidsingscentrum t.b.v. Ganzenerf Delfzijl, 2016  
Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Delfzijl - Acantus mbt Wonen met een PLUS, 2017  
Samenwerkingsovereenkomst Gemeente Delfzijl - Acantus- Van Julsinghatehuis Wonen PLUS, 2017  
Samenwerkingsovereenkomst Terwille en Acantus, 2015  
Samenwerkingsovereenkomst Stichting Woonzorg Winschoten en Acantus – Zuiderslot, 2017  
Verbouwovereenkomst NOVO Brederohuys, 2017  
Thuis aan Huis juli en december van 2014, 2015, 2016 en 2017  
Verslagen stuurgroepen gemeenten, Bellingwedde 2014 en 2015, Delfzijl 2014 tot en met 2017, Oldambt 2014 tot en met 2017, Pekela 2015 tot en met 2017, Veendam 2015 tot en met 2017, Vlagtwedde 2014 en 2015, Westerwolde 2017  
Verslagen overleggen C14 2016 en 2017, Medal Kernteam+ 2015 en 2016, Medal Stuurgroep+ 2016, Projectgroep gebiedsgericht NCG 2016 en 2017.  
Onderzoeken naar klanttevredenheid, Imagorapport Acantus 2017, Cijfers KWH Acantus Groep 2014, 2015 en 2016  
Samenwerkingsovereenkomst HKA – lokale huurdersorganisaties 2016-2017  
Verslagen Huurderskoepel Acantus 2016 en 2017  
Verslagen Stichting Platform Bewonersorganisaties Acantus 2014 en 2015  
Verslag Bewonersplatform Delfzijl 2014 en 2015

#### Presteren naar Vermogen

CBC rapport Aedes benchmark 2015  
Aedes benchmark  
CiP 2014, 2015, 2016  
Uitkomsten Acantus Aedes benchmark (profielkaart) 2014, 2015  
Uitkomsten Acantus Aedes benchmark 2015, 2016  
Oordeelsbrieven 2013, 2014, 2015 en 2016  
WSW aanpassing borgingsplafond 2014  
WSW borgingsplafond en borgbaarheidsverklaring 2014, 2015, 2016 en 2017

WSW beoordeling 2016, 2017  
dPi 2014, 2015, 2016 en 2017  
dVi en dPi, Brief AW inzake opvraag dVi 2015, Brief AW m.b.t. evaluatie CorpoData 2017  
Toezichtbrief 2014, 2015  
Integrale oordeelsbrief 2016.  
Treasuryjaarplannen 2014, 2015, 2016 en 2017  
Treasurycommissie-notulen 2014, 2015, 2016 en 2017.  
Investeringsstatuut 2017  
Accountantsverslag 2014, 2015, 2016  
Assurancerapport 2014, 2015  
Accountant rapport van feitelijke bevindingen 2014, 2015, 2016  
Managementletter 2014, 2015, 2015, 2017.

### Governance

Brief aankondiging andere toezichthouder CFV, 2015  
Brief AW inzake risico's aardbevingsproblematiek, 2016  
Brief Aw oordeel staatssteun- en passendheidsnorm, 2017  
Brief IlenT veranderingen toezicht op woningcorporaties, 2015  
BZK, Ministerie Leefomgeving en Transport: brief veranderingen toezicht op woningcorporaties 2015, marktwaarde in dVi 2015, toezichtbrief 2015, bijdrageheffing Aw 2015  
BZK, Ministerie Sociale Zaken en werkgelegenheid brief inzake inspectie 23-08-2016  
Brief aan AW mbt FiWoCo, 2017  
Brief AW m.b.t. klachten rondom FiWoCo, 2017  
Brief AW mbt klacht van de stichting Coop. Finsterwolde, 2016  
Brief AW reactie aan Wooncoop. Finsterwolde, 2016  
Brief AW, mevrouw Nederlander, 2017  
Brief FiWoCo Voortgang projectovereenkomst coöperatieplan, 2016  
Brief AW Besluit definitief scheidingsvoorstel DAEB-niet-DAEB, 2017  
Voorlopig Oordeel op ontwerpvoorstel, 2017  
Brief AW Beschikking vaststelling bijdrageheffing Aw 2017  
Brief AW inzake huurkorting, d.d. 12-10-2017  
Brief AW inzake risico's aardbevingsproblematiek, 2016  
RvC Mededelingen/rapportage directie 2014 tot en met 2017  
RvC-notulen 2014 tot en met 2017  
RvC Vacature teksten, profielen & benoemingsbrieven 2015, 2016 en 2017  
RvC zelfevaluatie, 2014  
Eindevaluatie projectgroep Betaalbaar Wonen, Financiën en Governance, 2016  
Plan van aanpak Herzieningswet (2 versies), 2015-2016  
Uitwerking onderwerpen nieuwe Woningwet, 2016  
Statuten en reglementen, control reglement Stichting Acantus, bestuursreglement Acantus, reglement auditcommissie, reglement remuneratiecommissie, reglement RvC Acantus, reglement voordracht, huurderslid RvC Acantus, management-reglement, statuten Stichting Acantus  
Gedragscode Ongewenste omgangsvormen Acantus  
Integriteitsbeleid  
Klokkenluidersregeling Acantus  
Rooster van aftreden RvC 2018  
Visitatierapport 2014

## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews

*Tabel Interne deelnemers interviews en organisatiedialoog*

Naam	Functie
Hayo Apotheker	RvC, voorzitter
Johan Dijkstra	RvC
Max Bentum	RvC
Anita Tijsma	Bestuurder
Bé Hagedoorn	Teamleider Klant & Verhuur
Antje Noorda	Teamleider Wijken en Leefbaarheid
Gert Boels	Business controller
Rianne Meerman	Auditor
Peter Janse	Manager Onderhoud & Investerings
Henk Fissering	Manager Bedrijfsvoering & Financiën
Gert Jan Doornbos	Portefeuillemanager
Gerda Ploeger	Incasso
Patrick van der Meer	Wijkconsulent
Anne Prins	Consulent Sociaal Beheer
Pieter Brouwer	Buurtconciërge
Gerard Postma	Medewerker Kwaliteit & Rapportage
Eliza Scholte	Woonconsulent
Jack Hofman	Projectleider
Bert Rave	Projectadministratie
Niels Eefsting	Opzichter
Johan Bos	Uitvoerder
Ekke Douwe Wolthuizen	Planning
Tacco Hulst	Servicemedewerker installatie
René van Dieren	Beleidsadviseur
Johanneke Zwier	HRM
Leonie Wedda	Communicatie
Ans Gruntjes	Applicatiebeheer
Jacqueline Jellema	Facilitair
Joke Kamminga	Financiën
Gert Boer	Teammanager Financiën
Emma Mijic	Teamleider Dagelijks Onderhoud
Katharina van Breugel	Beleidsadviseur



Tabel Externe deelnemers interviews en externe dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. S. Bakker	Bestuurslid	HOW
Mw. S. van der Meer	Bestuurslid	HOW
Dhr. van Mannekes	Wethouder	Gemeente Pekela
Dhr. E. Ladage	Voorzitter	HKA
Mw. S. van der laan	Bestuurslid	HKA
Mw. S. Engels	Bestuurslid	HKA
Mw. Broekhuizen	Wethouder	Gemeente Oldambt
Dhr. Huizing	Wethouder	Westerwolde
Dhr. Rijzebol	Wethouder	Gemeente Delfzijl
Dhr. Wierenga	Wethouder	Gemeente Veendam
Dhr. R. Plat	Ambtenaar	Gemeente Veendam
Dhr. G. Brouwer	Bestuurder	Marenland
Mw. A. Kuipers	Leidinggevende	Zorggroep Meander
Mw. P. Steunebrink	Manager	Humanitas
Mw. de Voogd	Ambtenaar	Westerwolde
Mw. Rolink	Ambtenaar	Delfzijl
Mw. A. Dammer	Ambtenaar	Oldambt
Mw. A. Roeters	Ambtenaar	Veendam
Dhr. R. Plat	Ambtenaar	Pekela
Mw. R. van der Meer	Commissie Huurzaken	Veendam
Mw. A. Kleve	Directeur	VKB
Mw. H. van Ree	Bestuurder	Groninger Huis
Dhr. E. Schrik	Manager	BAS
Dhr. E. Nijman	Manager	Humanitas

Bijlage 5 Position Paper Acantus



# Samen Sterker!

‘De bevolkingssamenstelling en leefstijlen zijn de laatste decennia flink veranderd. Allerlei nieuwe woonvormen en meer alleenstaanden zijn slechts enkele van die veranderingen. Ook de vergrijzing vraagt om vernieuwende woonconcepten waardoor mensen langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. Domotica, nieuwe medische technologie en robots zullen, hopelijk op mensvriendelijke wijze, een deel van de ouderenzorg overnemen. Daarnaast zien we de trend naar verduurzaming van de woningbouw.’ (Wonen op weg naar 2040)

Ook in Groningen zijn genoemde veranderingen in volle gang. Acantus wil hierop inspelen. Dat doen wij niet alleen, samen staan we sterker. Naast een goede interne samenwerking hebben we meer dan ooit huurders en stakeholders nodig om onze missie ‘Voel je thuis!’ te realiseren. Wij gaan voortdurend op zoek naar nieuwe woonconcepten en duurzame oplossingen voor het verbeteren van onze woningen. Hierbij nemen we de wensen en behoeften van onze huidige en toekomstige huurders als uitgangspunt.

## Wie zijn we

Acantus is een woningcorporatie met een woningbezit van ongeveer 13.000 huurwoningen in Noordoost- en Oost-Groningen. Het grootste deel van ons woningbezit ligt in de volgende gemeenten:

- Delfzijl
- Pekela
- Oldambt
- Veendam
- Westerwolde

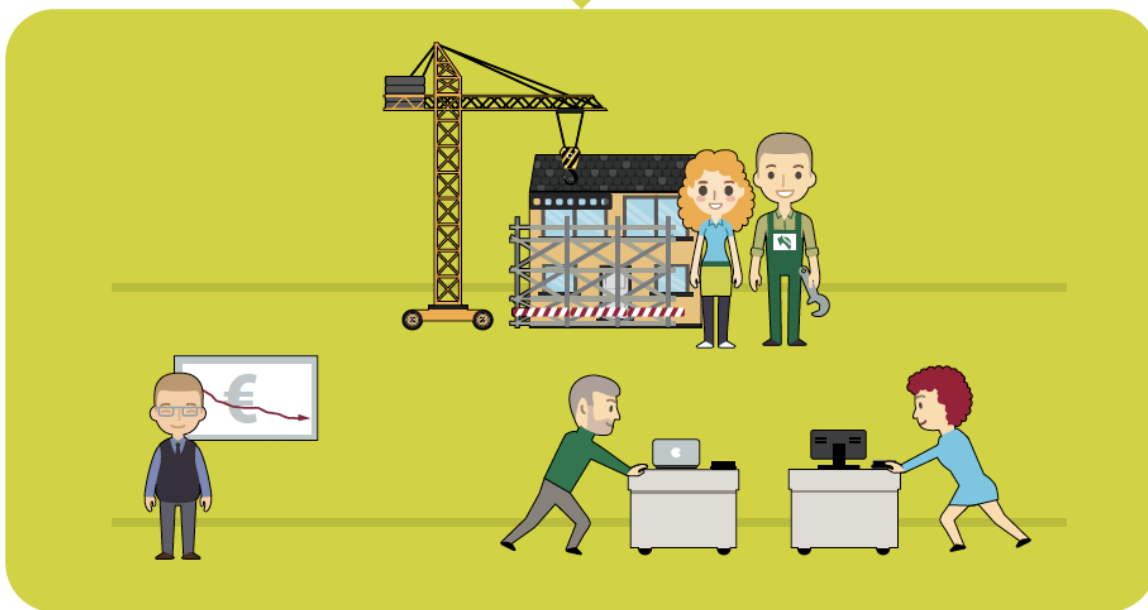
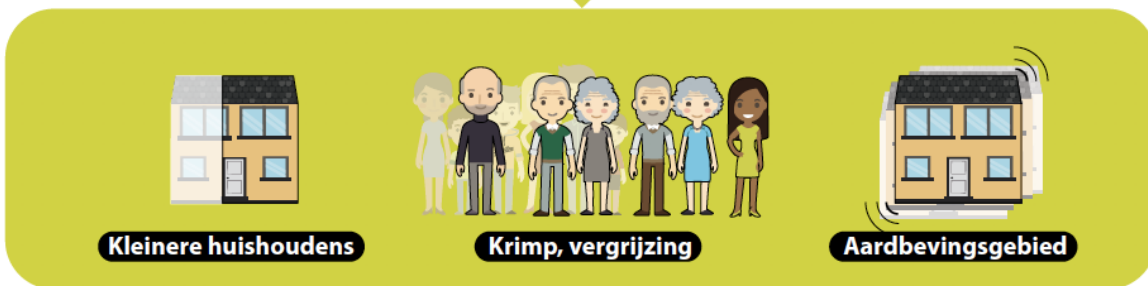
Onze missie is: ‘Voel je thuis!’. Wij richten ons, in samenwerking met

onze stakeholders, op het goed en betaalbaar huisvesten van onze doelgroep in leefbare dorpen en wijken, zowel nu als in de toekomst. Onze visie is: Acantus wil een dienstverlener zijn die haar klanten begrijpt en naar ze luistert. Wij willen een betrouwbare partij zijn die er is als het nodig is; goed bereikbaar en die snel met een oplossing of een duidelijk antwoord komt. We willen een transparante en toegankelijke corporatie zijn.

Onze besturingsfilosofie staat bij de uitvoering van onze missie centraal.

## Besturingsfilosofie

- 1 Wij nemen de huurder en zijn woonomgeving als ons vertrekpunt.
- 2 Onze medewerkers zijn deskundig, professioneel en tonen eigenaarschap.
- 3 Onze teams zijn resultaatgericht en sturen op uitkomst.
- 4 Wij zijn een lerende organisatie en willen steeds beter worden.
- 4 Onze leidinggevenden zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen teams en portefeuille.
- 6 Wij nemen beslissingen op basis van kaders en feiten.
- 7 Wij sturen op maatschappelijk en financieel rendement.





## Samen met onze huurders

Om onze woningen ook in de toekomst aantrekkelijk en betaalbaar te houden, slaan we de handen ineen. Huurders kunnen ons het beste vertellen wat voor hen belangrijk is als het gaat om de woningen, onze dienstverlening en de leefbaarheid in hun buurt of dorp. Onze huurder is tenslotte de ervaringsdeskundige bij uitstek.

De woonwensen van onze huurders veranderen. Hier willen we zo goed mogelijk op aansluiten door huurdersorganisaties en individuele huurders te betrekken. Niet alleen bij planvorming, maar al in een vroeg stadium. Huurdersparticipatie is

meer dan het kiezen van de kleur van de voordeur. Samen met huurdersorganisaties onderzoeken we nieuwe samenwerkingsvormen om zo nog meer individuele huurders te betrekken.

## Veranderende omgeving

De woningmarkt in Noordoost- en Oost-Groningen verandert al jaren. De huishoudens worden kleiner, oudere mensen blijven en jongeren trekken weg naar de steden.

Onze huurders hebben over het algemeen minder te besteden en krijgen vaker (woon)begeleiding. Door veranderingen in de zorg merken wij dat meer mensen met een zorgvraag bij ons komen voor het huren van een woning. Ook voor

deze kwetsbare mensen wil Acantus woningen in een goede leefomgeving bieden.

Een deel van onze huurders leeft in een gebied waar aardbevingen plaatsvinden. In Delfzijl worden inspecties van de woningen uitgevoerd. De uitslag van deze inspecties voor versterking heeft naar verwachting een grote impact voor zowel onze huurders als voor onszelf.

Vaste gezichten in een veranderende omgeving vinden huurders belangrijk, bijvoorbeeld onze wijkconsulenten en buurtconciërges. Onze medewerkers zullen daarom nog vaker in onze dorpen en wijken te zien zijn. Zij zijn aan het werk om de leefbaarheid te vergroten en ongestoord woongenot voor alle huurders te waarborgen.





## Grote investeringen

De komende jaren gaan we flink investeren. We gaan nieuwe woningen bouwen, verouderde woningen slopen en bestaande woningen renoveren, zodat de woningen voldoen aan de eisen en wensen van huurders van nu en van de toekomst. Door een andere manier van samenwerking met onze leveranciers, kunnen we deze hoeveelheid werk aan en gaan we samen op zoek naar nieuwe concepten in de bouw.

Werken aan onze doelportefeuille, dat is belangrijk bij Acantus. Om dit te bereiken hebben wij onze vastgoedambities benoemd, deze zijn:

- We bieden sociale huisvesting aan in onze 5 kerngemeenten op plekken die passen bij de woonvraag.

Het is onze ambitie om actief te zijn op plekken in onze kerngemeenten die aansluiten bij de toekomstige woonvraag. Daar willen we zorgen voor voldoende woningen voor onze doelgroep: mensen die niet op eigen kracht in hun huisvesting kunnen voorzien. In een omgeving waar het veilig en gezellig wonen is en plek is voor ontmoeting.



- We bieden een gevarieerd woningaanbod met bijpassende woonlasten.

Onze huurders hebben gemiddeld genomen een laag inkomen, ook in landelijk perspectief. Betaalbaarheid is dus extreem belangrijk. We gaan voor een woonlastenbenadering en onze ambitie is meer huurdifferentiatie te maken waardoor er meer keuze komt voor huurders.

- We bieden goede en duurzame woningen passend bij onze doelgroep.

Onze ambitie is dat onze woningen een goede kwaliteit hebben die een

heldere relatie heeft met de prijs.

Onze investeringen in kwaliteitsverbetering van onze woningen zijn vooral gericht op het betaalbaar houden van de woonlasten. We investeren hierom in duurzaamheidsmaatregelen en zoeken samen met aannemers naar slimme oplossingen voor onze opgave. We geven hierdoor ook invulling aan onze opgave om te komen tot een energiezuinige woningvoorraad. Nieuwbouw realiseren we altijd energieneutraal en aardgasloos. We realiseren bij renovatie minstens bij voorkeur label A of energieneutraal/aardgasloos. Hierdoor kunnen we daarna in één of twee stappen naar energieneutraal in 2030 en CO2-neutraal in 2050.





Daarnaast investeren we in producten en op plekken waar de meeste vraag is, veelal in stedelijke centra en centrumkernen. In woonkernen en kleine kernen zijn onze investeringen erop gericht de krimp goed te begeleiden.

- **Onze woningen zijn geschikt voor iedereen, ook in geval van langer zelfstandig wonen**

Acantus richt zich primair op (zelfstandig) wonen. Vanwege de scheiding tussen wonen en zorg hebben we de ambitie dat huurders zo lang mogelijk in hun huis kunnen blijven wonen. Ook als ze zorg of begeleiding nodig hebben. Onze woningen zijn voor meerdere doelgroepen geschikt.

## 'Onderhoud op alle fronten'

Er ligt een grote opgave voor ons. Om dit goed te kunnen doen passen we onze organisatie aan. Hiervoor is het programma 'Onderhoud op alle fronten' opgericht. Het doel van dit



programma is om te veranderen in een organisatie die:

- Uitstekend in staat is om onze grote transformatieopgave in de komende jaren uit te voeren en te begeleiden. Daarbij blijven we dicht bij de huurder staan.
- Snel kan inspelen op veranderende externe omstandigheden. Daarbij zijn we een betrouwbare partner voor onze relaties en stakeholders.
- Verspilling voorkomt. We richten onze processen en afdelingen zo in, zodat er zoveel mogelijk geld overblijft om onze huurders nu en in de toekomst goed te kunnen bedienen.

## Betaalbaar en goed wonen

Acantus is opgericht om mensen met een smalle beurs te huisvesten. Met ongeveer 170 medewerkers, verdeeld over de afdelingen Onderhoud & Investerings, Bedrijfsvoering & Financiën en Wonen, werken we hard aan alles wat met wonen in onze wijken, dorpen, buurten en straten te maken heeft. Dit alles om ook in de toekomst voor goede en betaalbare huisvesting te zorgen die passend is voor de toekomstige (kleinere) doelgroep.



## Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

n.t.b. = niet te beoordelen.



**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>EINDCIJFER HUISVESTING PRIMAIRE DOELGROEP</b>		<b>7,1</b>
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		<b>7,0</b>
<b>Beschikbaarheid woningen</b>		<b>7</b>
<p><i>Opgave: Aanpassen woningvoorraad</i>  <i>Acantus heeft een grote opgave om de woningvoorraad aan te passen aan de vraag. In Noordoost- en Oost-Groningen daalt het aantal inwoners en huishoudens, wordt de gemiddelde leeftijd van de bevolking hoger (vergrijzing) en zijn er steeds meer kleinere huishoudens. Dit vermindert en verandert de vraag naar woningen. Voor ons betekent dit dat we onze woningvoorraad moeten verkleinen, vernieuwen en verbeteren.</i></p>	<p><i>Resultaten:</i>  <i>Omvang woningvoorraad 1-1-2014: 13.103 woningen</i>  <i>Omvang woningvoorraad 31-12-2017: 12.794 woningen</i>  <i>Afname woningvoorraad van 2,36%</i></p> <p><i>Hiermee speelt Acantus in op de krimp in Noordoost- en Oost-Groningen.</i></p>	7
<p><i>Opgave: Aanbod ten opzichte van vraag per doelgroep</i>  <i>In 2015 is er een analyse gemaakt van het aanbod van woningen van Acantus ten opzichte van de vraag. Doel is om te zien of wij de juiste woningen beschikbaar hebben voor de juiste doelgroep. Daar waar het aanbod niet aansluit op de vraag, wordt gekeken naar goede oplossingen.</i></p>	<p><i>Resultaten:</i>  <i>Aanbod ten opzichte van de vraag (prijspeil 2015):</i>  <i>1. Huurtoeslag 1 pers. max. inkomen € 21.950,-/ huurprijs &lt;=€576,87: aanbod 60% t.o.v. vraag 70%</i>  <i>2. Huurtoeslag 2 pers. max. inkomen € 29.800,-/ huurprijs &lt;= € 576,87: aanbod 60% t.o.v. vraag 70%</i>  <i>3. Huurtoeslag 3 of meer pers. max. inkomen € 29.800,-/ huurprijs &lt;= € 618,24: aanbod 30% t.o.v. vraag 15%</i>  <i>4. Geen huurtoeslag inkomen tussen € 21.950,-/ € 29.800,- en € 34.911,-/ huurprijs &lt;= € 710,68: aanbod 97% t.o.v. vraag 10%</i>  <i>5. Geen huurtoeslag inkomen tussen € 34.911,- en € 38.950,- (&lt;10%) en inkomen hoger dan € 38.950,- (&lt;10%)/ huurprijs &gt; € 576,87 &amp; &gt; € 618,24 &lt;= € 710,68: aanbod 7% t.o.v. vraag 2%</i>  <i>6. Alle inkomens/ huurprijs &gt; € 710,68: aanbod 3% t.o.v. vraag 3%</i></p> <p><i>Voor doelgroep 1 &amp; 2 kwamen we ongeveer 10% te kort. Voor doelgroep 3 hadden we ongeveer 15% te veel. De oplossing is om (kleine/ goedkope) gezinswoningen voor doelgroep 3 ook beschikbaar te maken voor (1) en 2 personen. Vraag en aanbod sluiten verder redelijk goed op elkaar aan.</i></p>	7
<b>Passend toewijzen</b>		
<p><i>Opgave: 95% passend toewijzen</i>  <i>Woning alleen toe aan woningzoekende met te laag/hog inkomen bij afwezigheid andere kandidaten. Uitzondering maken voor woningzoekenden die urgent zijn, een aangepaste woning nodig hebben of om andere bijzondere reden woning nodig hebben.</i></p> <p><i>Ook in de prestatieafspraken is opgenomen dat woningen worden toegewezen via het passend toewijzen.</i></p>	<p><i>Resultaten:</i>  <i>2017: 97% passend toegewezen (=102%)</i>  <i>2016: 96,8% passend toegewezen (=102%)</i>  <i>2015: 96,4% passend toegewezen (=101%)</i>  <i>2014: 95,8% passend toegewezen (=101%)</i></p>	7

<b>Tegengaan woonfraude</b>	Geen expliciete doelstellingen	-
<b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>		<b>7</b>
<i>Opgave: omlabeling Labels van seniorencomplexen loslaten om leegstand te voorkomen. Woningen worden aangeboden aan grotere doelgroep.</i>	<i>Resultaten: 2015: groot gedeelte woninglabels vervallen. Alleen woningen die heel geschikt zijn voor ouderen, zoals levensloopbestendige woningen, hebben label behouden. Doordat de meeste labels zijn komen te vervallen, is de keuzevrijheid van onze doelgroep vergroot.</i>	7
<b>Wachtlijst/slaagkans</b>		<b>7</b>
<i>Opgave:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acantus heeft geen specifieke kpi's of beleid omtrent wachttijden. Het streven is dat woningzoekenden zeker binnen één jaar een woning hebben.</li> <li>• De zoekduur van onze woningzoekenden wordt jaarlijks gemonitord.</li> </ul>	<i>Resultaten:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De wachttijd is afhankelijk woningzoekende. Meeste woningzoekenden vinden binnen zes maanden woning.</li> <li>• Als woningzoekende na één jaar actief zoeken geen woning aangeboden heeft gekregen, hebben we 'zoekgesprek'. Voorwaarden voor zoekgesprek: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 23 jaar of jonger en meer dan 25 keer op passende woningen gereageerd, of;</li> <li>- ouder dan 23 jaar en meer dan 50 keer op passende woningen gereageerd, en;</li> <li>- minimaal 1 jaar ingeschreven, en;</li> <li>- in afgelopen jaar actief zoekend geweest;</li> <li>- heeft geen woning niet-legitiem geweigerd.</li> </ul> </li> </ul> <i>Tijdens zoekgesprek bespreekt woonconsulent zoekgedrag en bepaalt of woningzoekende inderdaad buiten zijn/haar schuld geen woning vindt. Is dat het geval, dan proberen wij binnen drie maanden een passende woning aan te bieden.</i>	7
<b>Leegstand</b>		<b>7</b>
<i>Opgave: cijfers uit jaarberichten: 2017: 347 vho's 2016: 371 vho's 2015: 371 vho's 2014: 250 vho's Doel van begin 2014 was het terugbrengen van het aantal leegstaande woningen en prioriteit geven aan (snelle) verhuur. De lat lag hoog, namelijk om de leegstand terug te dringen naar maximaal 250 woningen per maand.</i>	<i>Resultaten vho's/derving door leegstand 2017: eind 2017 211 leegstaande vho's; € 0,4 miljoen lager dan begroot 2016: eind 2016 355 leegstaande vho's; € 0,2 miljoen lager dan begroot 2015: eind 2015 365 leegstaande vho's; conform begroting 2014: eind 2014 375 leegstaande vho's (401 1 januari 2014) Ondanks de extra inspanningen doelstelling niet gehaald. Woningen hebben, soms ten onrechte en te lang door eigen toedoen, leeggestaan. Leegstand is ook aanwijsbaar gevolg beperkte vraag op woningmarkt in werkgebied. Derving door leegstand en oninbaarheid € 0,5 miljoen hoger dan begroot.</i>	7 1 jaar uitstekend en ander jaar te hoog, gemiddeld 7
<b>Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren</b>		<b>7</b>
<i>Opgave: huisvesten statushouders conform taakstelling</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014 – 2017: huisvesten statushouders conform taakstelling</li> <li>• 2017: in prestatieafspraken afspraken gemaakt over de huisvesting van statushouders: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekela: procesafpraak: verder uitwerken in op te richten WWZ overleg. Uitkomsten meenemen in PA 2018 e.v.</li> <li>• Veendam: Acantus garandeert minimaal 75% taakstelling voor 1e helft van 2017. Vóór 1 juli nieuwe afspraak 2e helft</li> <li>• Westerwolde: procesafpraak gemaakt: uitwerken in op te richten WWZ overleg. Uitkomsten meenemen in PA 2018</li> <li>• Delfzijl: huisvesting binnen 3 maanden, verdeling van 75% Acantus en 25% Marenland en Groninger Huis. Daarnaast</li> </ul> </li> </ul>	<i>Resultaten:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017: 85 statushouders gehuisvest. Niet bekend hoe dit zich verhoudt tot de taakstellingen die de Gemeenten in ons werkgebied hadden.</li> <li>• 2016: 80 statushouders gehuisvest. Niet bekend hoe dit zich verhoudt tot de taakstellingen die de Gemeenten in ons werkgebied hadden.</li> <li>• 2014 en 2015: geen concrete cijfers bekend.</li> </ul>	n.t.b.

<p><i>pilot in 2017 woontraining voor o.a. statushouders .</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Oldambt: 70% taakstelling huisvesten door woningcorporaties (naar rato) en 30 % door overige partijen. Daarnaast in 2017 een pilot woontraining voor o.a. statushouders geweest.</i></li> </ul>		
<p><i>Opgave: beleid m.b.t. jongerenkorting</i>  <i>2014: aanbod voor jongeren vergroten. Bestaande woningportefeuille bevatte voldoende woningen geschikt voor jongeren. Huurprijs enige belemmering voor jongeren om geschikte woning te betrekken: jongerenkorting geïntroduceerd</i></p>	<p><i>Resultaten: woningen toegewezen met jongerenkorting</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>2017: 22 woningen</i></li> <li>• <i>2016: 27 woningen</i></li> <li>• <i>2015: 6 woningen</i></li> </ul> <p><i>Beleid in 2015 geïmplementeerd</i></p>	7
<b>Betaalbaarheid</b>		<b>7,1</b>
<b>Huurprijsbeleid</b>		<b>7,3</b>
<p><i>Opgave: streefhurenbeleid</i>  <i>Sinds 2013 streefhuur als percentage van maximaal redelijke huur dat afhangt van staat (fysieke kwaliteit) en plaats (kwaliteit van de omgeving) woning:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>stedelijke kernen/regionale centra A-locatie: 75%</i></li> <li>- <i>Centrumdorpen B-locatie: 70%</i></li> <li>- <i>Basisdorpen/woondorpen/landelijk C-locatie: 65%</i></li> </ul>	<p><i>Resultaten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>2014: streefhurenbeleid gehandhaafd bij verhuringen.</i></li> <li>• <i>2015: streefhurenbeleid gehandhaafd bij verhuringen. 2 extra percentages toegevoegd: 80% en 85% voor de luxere woningen op een geliefde plek</i></li> <li>• <i>2016 en 2017: streefhurenbeleid gehandhaafd bij verhuringen</i></li> </ul> <p><i>Gerealiseerd percentage maximaal redelijke huur (gegevens CiP): 68,2 (2014) – 71,8 (2016)</i></p>	7
<p><i>Opgave: huurgewenningsbeleid</i>  <i>Mei 2015: aangepaste Sociaal Statuut bij verbeterprojecten, isolatie, sloop en nieuwbouw vastgesteld:</i>  <i>huurgewenningsregeling omdat huur te slopen woning vaak (veel) lager is dan de woning waar men naartoe verhuist. Doel huurgewenning: huurders tegemoet komen in huursprong en proces van uitverhuizen versnellen</i></p>	<p><i>Resultaten:</i>  <i>Uitvoeren huurgewenningsbeleid</i></p> <p><i>Periode 2014 – 2017:</i>  <i>Geen concrete cijfers bekend van hoeveel gevallen van huurgewenning er toegepast zijn.</i></p>	7
<p><i>Opgave: huurverhoging per 1 juli</i></p> <p><i>2014:</i>  <i>inkomensafhankelijke huurverhoging mogelijk. Acantus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>huurders laagste inkomensgroep: korting</i></li> <li>• <i>huurders hoger inkomen: extra huurverhoging</i></li> </ul> <p><i>2015: maximale huurverhoging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>lagere inkomens vastgesteld op 2,5%</i></li> <li>• <i>inkomen vanaf € 34.229: 3%</i></li> <li>• <i>inkomen &gt; € 43.786: 4%</i></li> </ul> <p><i>2016: maximale huurverhoging</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>lagere inkomen: 2,1 %</i></li> <li>• <i>inkomen vanaf € 34.678 2,6%</i></li> <li>• <i>inkomen &gt; € 44.360: 4,6%</i></li> </ul>	<p><i>Resultaten:</i></p> <p><i>2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>laagste inkomensgroep &lt; 34.085: 2,5% (inflatieniveau),</i></li> <li>• <i>middeninkomens &gt; 34.085 en &lt; 43.602: 4%</i></li> <li>• <i>hoogste inkomensgroep &gt; 43.602: 6,5% (extra verhoging van 2,5%).</i></li> </ul> <p><i>2015:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>inkomen tot € 43.786: 1% (Geldt voor ongeveer 94% van de huurders)</i></li> <li>• <i>inkomen hoger dan € 43.786: 3%.</i></li> </ul> <p><i>Voorkomen dat de betaalbaarheid verslechtert.</i></p> <p><i>2016: beperkte huurverhoging ivm betaalbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>geen inkomensafhankelijke huurverhoging</i></li> <li>• <i>in nauwe afstemming met de HKA (Huurders Koepel Acantus) gedifferentieerde huurverhoging doorgevoerd.</i></li> <li>• <i>huurprijs sociale huurwoningen verhoogd met 0%, 0,6% of 1%.</i></li> <li>• <i>huurprijs vrije sectorwoningen verhoogd met 0,7%.</i></li> </ul>	8

<p>2017: nieuwe huurwet met name gericht op betere doorstroming huurmarkt en meer passende toewijzing huurwoningen. Per 1 januari 2017 huursombenadering van maximaal inflatie plus 1% ingevoerd.</p>	<p>2017: Acantus heeft voor de volgende huurverhoging gekozen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DAEB woningen met huur 0,7% of meer beneden streefhuur: 0,7%</li> <li>• DAEB woningen met huur tot 0,7% beneden streefhuur: verhoging tot streefhuur</li> <li>• DAEB woningen met een huurprijs boven streefhuur: 0,0%</li> <li>• Niet-DAEB woningen: 0,3%.</li> </ul>	
<p><b>Kernvoorraad(beleid)</b></p>		<b>7</b>
<p>Opgave: Focus woningvoorraad 2016-2017</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acantus focust zich uitsluitend op de sociale doelgroep.</li> <li>• Acantus heeft geen niet-DAEB ambitie, niet-DAEB-bezit in de toekomst verder afbouwen</li> <li>• Acantus heeft geen groei-ambitie buiten de regio.</li> <li>• Acantus heeft geen ambitie in BOG (Bedrijfs onroerend goed) of niet-DAEB-MOG (Maatschappelijk onroerend goed).</li> </ul>	<p>Resultaten 2016 – 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ons woningbezit is ingedeeld in sociale huurwoningen (DAEB) en overig vastgoed (niet-DAEB). We hebben een voorstel gedaan voor een administratieve scheiding hiervan.</li> <li>• Aan alle gemeenten waar we woningen bezitten is dit voorgelegd en aan de huurdersorganisaties. Alle partijen zijn akkoord gegaan met focuspunten.</li> <li>• Acantus is gestart met afbouwen van haar niet-DAEB bezit.</li> <li>• 2016: 96,3% match voorraad (DAEB) en doelgroep (huurtoeslag) (CiP over 2016)</li> </ul>	7
<p>Opgave : Aanpassen woningvoorraad 2016-2017 Woningvoorraad transformeren gebaseerd op vraag huidige en toekomstige huurders met de volgende uitgangspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingrepen in bestaande woningvoorraad worden nauwgezet bepaald in overleg met huurdersorganisaties en gemeenten en in samenspraak met de huidige huurders.</li> <li>• We houden onze woningen betaalbaar.</li> <li>• Zowel nieuwe als deel bestaande woningen moeten levensloopbestendig en geschikt voor zorg zijn.</li> <li>• We maken onze woningvoorraad duurzamer en groener.</li> </ul>	<p>Resultaten 2016 – 2017: Bij het uitvoeren van onze kerntaak en het realiseren van onze transformatieopgave trekken wij vanzelfsprekend op met onze gemeenten en onze huurders. Gezamenlijk hebben wij dan ook prestatieafspraken gemaakt, waarin wij laten zien hoe wij bijdragen aan het maatschappelijke belang. Hierin zijn ook afspraken gemaakt over aantallen woningen die wij verbeteren of nieuwbouwen. Deze afspraken vallen binnen onze eigen portefeuillestrategie.</p>	7
<p><b>Overige woonlasten</b></p>		<b>7</b>
<p>Opgave: servicekostenbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013 servicekostenbeleid vastgesteld: welke servicekosten voor huurder en op basis van welke verdeelsleutels.</li> <li>• 2015 kleine wijziging: componenten glas en ontstoppen vanaf 2014 niet meer afrekenen.</li> </ul>	<p>Resultaten:</p> <p>Servicekostenbeleid uitgevoerd vastgestelde beleid. Vanaf boekjaar 2014 is er niet meer afgerekend met huurders voor de componenten 'glas' en 'ontstoppen'.</p>	7
<p><b>Aanpak huurachterstanden</b></p>		<b>7</b>
<p>Opgave: Proactief huurders benaderen</p> <p>Wonen 2017: nieuwe werkwijze 'alle incassotaken centraal':</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactief benaderen huurders om problematische schulden te voorkomen.</li> <li>• Inzet 2<sup>e</sup> kansbeleid op huurschuld ter voorkoming ontruimingen.</li> <li>• Integraal werkwijze optimaliseren met externe partijen zoals VKB, gemeenten en hulpverlening zodat problemen sneller en beter opgelost kunnen worden.</li> </ul> <p>2016: Sinds aantal jaren proactief benaderen huurders met huurschulden. Samenwerking met schuldhulpverlening</p>	<p>Resultaten</p> <p>2017 Huurachterstanden (zie verderop in de tabel) en aantal ontruimingen zijn afgelopen jaren gedaald. Ontruimingen: 2014 -54; 2015 – 39; 2016 - 22; 2017 - 28</p> <p>2016: We bereikten dat het aantal ontruimingen vanwege huurachterstand in 2016 is gedaald</p>	7

<p>verbeteren om problematische huurschulden en ontruiming te voorkomen</p> <p>2015: Huurachterstanden zoveel mogelijk voorkomen met preventief en proactief incassobeleid: eerder versturen van herinneringen en aanmaningen.</p> <p>2014: Risico inzake huurdebiteuren relatief hoog. Hiervoor is een voorziening getroffen en is vanaf 2013 een traject gestart om de huurincasso te optimaliseren.</p>	<p>naar 22; voorgaande jaren lag dit tussen de 40 en 60. Ook de huurschulden zijn gedaald.</p> <p>2015: Totale huurachterstand € 69.000 lager dan in 2014. Aantal uitzettingen is gedaald van 54 in 2014 naar 39. Wij stellen alles in het werk om een uithuiszetting te voorkomen. Vaak in samenwerking met hulpverlening, gemeente en of politie.</p> <p>2014: Het aantal ontruiming is ten opzichte van 2013 licht afgenomen. Acantus ontruimt voornamelijk omdat huurders de huur niet (kunnen) betalen. Bij ontruiming zijn de huurders vaak al vertrokken.</p>	
<p>Opgave : huurschulden voorkomen en ieder jaar de huurachterstanden t.o.v. vorige jaar proberen verlagen</p>	<p>Huurachterstanden als percentage van werkelijke huur:</p> <p>2017:0,73%</p> <p>2016: 0,78%</p> <p>2015: 0,79%</p> <p>2014: 0,85%</p>	<p>7</p>

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>EINDCIJFER HUISVESTING BIJZONDERE DOELGROEPEN</b>		<b>7</b>
<b>Algemeen</b>		-
<p><i>Er zijn meerdere ontwikkelingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. De ontwikkelingen zijn:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beweging van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving</li> <li>• verschuiven van taken Rijk naar gemeenten (decentralisatie)</li> <li>• scheiden van wonen en zorg</li> <li>• (langer) zelfstandig wonen (extramuralisatie)</li> </ul> <p><i>Acantus:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zorgvastgoedportefeuille beheersbaar houden gelet op groeiende risico's</li> <li>• in doelportefeuille anticiperen op ontwikkelingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg, aanbod blijft kwantitatief en kwalitatief aansluiten op veranderende vraag.</li> <li>• benoemen specifieke zorggeschikte woningen: uitermate geschikt om zorg aan huis te kunnen ontvangen, woning is voldoende ruim (min. 55m<sup>2</sup>), gelijkvloers, goed toegankelijk en nabij voorzieningen gelegen, woning is rollator toegankelijk en doorgankelijk en toegang is zonder belemmering bereikbaar, geen drempels die niet te overbruggen zijn.</li> <li>• verwachting is dat in de toekomst (2030) tenminste 20% tot 30% van onze woningvoorraad zorggeschikt moet zijn.</li> </ul>	<p><i>Resultaten:</i></p> <p><i>In de prestatieafspraken 2017 met alle gemeenten zijn procesafspraken gemaakt over het huisvesten in het kader van langer zelfstandig thuis wonen. Deze afspraken worden in WWZ overleggen verder uitgewerkt.</i></p> <p><i>Met Zorggroep Meander, Zonnehuisgroep Noord, Oosterlengte, NOVO, Terebint, Humanitas en Lentis zijn we voortdurend in overleg over de huisvesting van cliënten en de gevolgen van de gewijzigde regelgeving.</i></p>	n.t.b.
	<p><i>Bezit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Twee grote verzorgingshuizen, de Breehorn in Veendam en BetingeStaete in Delfzijl en een kleiner verzorgingshuis de Clockstede in Nieuwe Pekela.</li> <li>• De Wold-Rank in Winschoten en de Koppiusstraat in Veendam, kleinschalige voorzieningen voor dementerende bewoners.</li> <li>• een aantal complexen voor zorg- en hulpverleningsorganisaties zoals NOVO, Humanitas en Limor</li> </ul>	
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>		<b>7</b>
<p><i>Opgave: Woonzorgcomplexen 2015 – 2017:</i></p> <p><i>De wijzingen in de zorgwetgeving zijn aanleiding voor Acantus geweest om uitvoerig met onze belanghouders in gesprek te gaan. Gebleken is dat er nog veel onzekerheden zijn over de toekomst van de zorg en hoe cliënten hierop gaan reageren. Het contact is de laatste jaren intensiever geworden omdat er veel in zorg gebeurt. Hoe zorgt Acantus ervoor dat ouderen met een zorgvraag goed kunnen blijven wonen.</i></p>	<p><i>Resultaten: 2015 – 2017:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met Meander, Zonnehuisgroep Noord en Oosterlengte afspraken gemaakt over de huur van grote zorgcomplexen en de gewijzigde vorm van contracten.</li> <li>• in 2016 gesproken over aanpassingen in woon-zorgcomplexen, om aan veranderingen in vraag van cliënten te voldoen. In zorgcomplex in Veendam woningen schikt gemaakt voor verzorgd wonen (aanleunwoning) van beschermd wonen (verpleeghuis).</li> <li>• In Vlagtwedde zijn Welzijn, Wonen en Zorg samen gaan werken. Er wordt een</li> </ul>	7

	<p>woon-zorgservice of een woonservicezone voor in de dorpen Ter Apel en Vlagtwedde voorbereid. Activiteiten en investeringen van samenwerkende organisaties worden op elkaar afgestemd, zodat bestaande voorzieningen beter worden benut. Zo kunnen ze behouden blijven voor de dorpen. Deze samenwerking zien we als een pilot die goed te gebruiken is in andere krimpgebieden.</p>	
<b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>		<b>7</b>
<p><i>Opgave: Zorg en wonen</i>  <i>Koers Acantus 2014 – 2018: Acantus heeft de focus op haar kerntaak: goed onderdak voor onze doelgroep. Deze doelgroep is: Acantus richt zich vooral op mensen, binnen de, door overheid vastgestelde inkomensgrens en op zorgvragers. Zorgvragers zijn voor ons huishoudens die door tussenkomst van zorginstelling (zelfstandig) worden gehuisvest. De prognoses voor Wonen met Zorg in het werkgebied van Acantus is in 2015 in beeld gebracht (zie <b>onderstaande tabel</b>).</i></p>	<p><i>Resultaten:</i>  <i>2014 – 2017: wij werken samen met zorginstellingen om voor elke cliënt passende huisvesting te vinden. In elke gemeente in kaart gebracht hoeveel geschikte woningen er zijn, hoeveel woningen op het gebied van verzorgd, beschermd en beschermd wonen en hoeveel intramurale zorgwoningen. Dit is afgezet naar de verwachte vraag en Acantus speelt via haar portefeuillestrategie in op marktontwikkelingen. Wij houden bij waar de overschotten zitten in zorgwoningen, maar ook waar er tekort dreigt te. We werken samen met onze zorgpartners om benodigde transitie mogelijk te maken. Daarbij verhuren wij ook woningen rechtstreeks aan huurders zelf, onder voorwaarde dat zij hulp accepteren van bijvoorbeeld Lentis, VNN, Limor, Leger des Heils, Novo enzovoort. Hierbij hebben wij met verschillende zorgpartijen samenwerkingsovereenkomsten afgesloten.</i></p>	<b>7</b>

	2015	2020	2025	2030	Vershil 2015-2030	Tot 2030 verschuiving %
Groei 75+	12407	13819	16663	18083	5676	+54%
Vraag naar geschikte woningen	20760	21224	21363	21305	545	+6%
Vraag naar Verzorgd Wonen	1923	2112	2179	2232	309	+32%
Vraag naar Beschermt Wonen (ZZP 1-4)	511	303	293	323	-188	-58%
Vraag naar Beschermd Wonen (ZZP 5-8)	777	846	922	1011	234	+34%
Vraag naar Intramuraal overig (ZZP 9-10)	297	310	330	350	53	+20%
<b>Totaal Wonen Zorg</b>	<b>24268</b>	<b>24795</b>	<b>25087</b>	<b>25221</b>	<b>953</b>	<b>+7%</b>



<p><i>Opgave: WMO woningen 2014 -2017: Wij werken samen met gemeenten om mensen te huisvesten in het kader van de WMO. In de prestatieafspraken 2017 staan afspraken over voorzieningen en toewijzing WMO woningen, toewijzing aan medisch urgenten, in kader van WMO.</i></p>	<p><b>Resultaten</b> 2014 – 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pekela, Veendam en Westerwolde: procesafspraken worden vastgelegd via het WWZ overleg. Uitkomsten worden meegenomen in PA 2018 en verder.</i></li> <li>• <i>Delfzijl: WMO woningen overwerp van gesprek in WWZ overleg. Mogelijkheden worden onderzocht of WMO gelden ingezet kunnen worden bij nieuwbouw.</i></li> <li>• <i>Oldambt: Voor 1 juli 2017 zijn er afspraken gemaakt voer welke WMO-voorzieningen door gemeente bekostigd worden. Procesafspraken worden vastgelegd via het WWZ overleg. Uitkomsten worden meegenomen in PA 2018 en verder.</i></li> <li>• <i>Acantus geeft elke opzegging van WMO woning door aan desbetreffende gemeente, om zo een passende kandidaat te huisvesten. Gemeenten geven door wanneer zij een specifieke woning zoeken, zodat Acantus een passende woning kan vinden.</i></li> <li>• <i>Via de website van Acantus informeert Acantus huurders wat te doen als er een aanpassing nodig is. Alle spelregels staan hier benoemd.</i></li> </ul>	7
<p><b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b></p>		-
<p><i>Opgave : Acantus heeft geen specifieke opgave benoemd betreffende woningen voor personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben.</i></p>	<p><b>Resultaten:</b> 2014 – 2017: <i>Acantus is een sociale verhuurder die waar nodig mee werkt en denkt om huurders met een speciale zorgvraag te kunnen huisvesten. Acantus werkt mee aan maatwerk waar nodig. Acantus is partij in de nodige zorg overleggen, zoals de (voormalige) OGGz overleggen, WWZ overleggen, sociale teams enzovoort. Wij willen weten wat er speelt en spelen in op situaties die ontstaan.</i></p>	n.t.b.

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>EINDCIJFER KWALITEIT WONINGEN EN WONINGEBEHEER</b>		<b>6,6</b>
<b>Prijskwaliteit verhouding</b>		<b>7</b>
	<p>Gemiddelde huurprijs                  2015: € 488 (ref. corp.: € 499)                  2014: € 485 (ref. corp.: € 484)                  2013: € 463 (ref. corp.: € 462)</p> <p>Gemiddelde puntprijs                  2015: € 3,50, ref. corp.: € 3,50 (DAEB); € 4,43, ref. corp.: € 4,32 (niet DAEB)                  2014: € 3,63, ref. corp.: € 3,44 (DAEB); € 4,68, ref. corp.: € 4,19 (niet DAEB)                  2013: € 3,22, ref. corp.: € 3,23 (DAEB); € 4,33, ref. corp.: € 4,02 (niet DAEB)</p> <p>Gemiddeld aantal punten                  2015: 140, ref. corp.: 143 (DAEB); 201, ref. corp.: 187 (niet DAEB)                  2014: 140, ref. corp.: 140 (DAEB); 191, ref. corp.: 184 (niet DAEB)                  2013: 140, ref. corp.: 140 (DAEB); 189, ref. corp.: 178 (niet DAEB)                  (uit CiP)</p> <p>DAEB: gemiddelde huurprijs gelijk aan of lager dan referentiecorporatie; puntprijs op gemiddelde (DAEB) en hoger (niet-DAEB); aantal punten gelijk aan referentiecorporatie (DAEB), hoger (niet-DAEB).</p>	-
<p>Opgave: streefhurenbeleid                  Sinds 2013 streefhuur als percentage van maximaal redelijke huur dat afhangt van staat (fysieke kwaliteit) en plaats (kwaliteit van de omgeving) woning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stedelijke kernen/regionale centra A-locatie: 75%</li> <li>- Centrumdorpen B-locatie: 70%</li> <li>- Basisdorpen/woondorpen/landelijk C-locatie: 65%</li> </ul>	<p>Resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: streefhurenbeleid gehandhaafd bij verhuringen.</li> <li>• 2015: streefhurenbeleid gehandhaafd bij verhuringen. 2 extra percentages toegevoegd: 80% en 85% voor de luxere woningen op een geliefde plek</li> <li>• 2016 en 2017: streefhurenbeleid gehandhaafd bij verhuringen; om prijs-kwaliteitverhouding te verbeteren, is bij jaarlijkse huurverhoging voor gekozen om huurders die onder de streefhuur betalen, meer huurverhoging te geven dan huurders dan al meer dan streefhuur betalen. Zodoende komen de woningen langzamerhand steeds meer op streefhuur en hebben ze een juiste prijs-kwaliteitsverhouding.</li> </ul> <p>Gerealiseerd percentage maximaal redelijke huur (CiP): 2014: 68,2%; 2016: 71,8%</p>	Beoordeeld bij huurprijsbeleid
<p>Opgave: betaalbaar houden woningen (ook na verbetering)</p> <p>2014 – 2016: bij meeste woningverbeteringen (denk aan zonnepanelen (€ 17), aanleg centrale verwarming (€ 50), plaatsing dubbel glas (verschillend) etc.) moest de huurder hier maandelijks extra voor betalen</p> <p>2017: transformatieopgave na eerste versie portefeuillestrategie en kwaliteitsbeleid bekend. Voor veel woningen moest er, ter verduurzaming, meer gebeuren dan een paar verbeteringen: grote</p>	<p>Resultaten:</p> <p>Periode 2014-2016: bij ieder woningverbeteringsproject, werd eerst mening bewoners gevraagd. Bij minimum 70% ja-stemmers ging verbetering door en werden alle bewoners doorbelast met een maandelijks hoger huurbedrag. Bij controles is opgevallen dat er regelmatig enige tijd zat tussen het moment van aanbrenge en huurverhoging</p> <p>2017: het beleid vastgelegd met Gemeentes en Huurdersorganisatie in de vorm van prestatieafspraken. In 2017 geen huurverhogingen doorgevoerd voor kleine</p>	7

<p>pakketten, kleine pakketten, zorggeschikt en aardbevingsveilig. Vanwege betaalbaarheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>klein pakket en zorggeschikt: niet doorbelasten aan huurder, wooncomfort gaat er aanzienlijk op vooruit.</li> <li>grote pakketten en aardbevingsveilig: huurder betaalt maandelijks energieprestatievergoeding (EPV) van € 80. Staat niet in verhouding met extra woonconform. Energielasten zijn, bij goed gebruik van de woning, nagenoeg nihil.</li> </ul>	<p>pakketten en/of zorggeschikt maken van de woning. Bij grote pakketten/aardbevingsveilig betalen wel al een aantal huurders EPV. Dit blijkt in de praktijk lastig regelbaar vanwege de vele voorwaarden waaraan woning moet voldoen.</p>																
<p><b>Conditie en onderhoudstoestand</b></p>		<p><b>6,3</b></p>															
<p>Opgave: uitvoeren begrote planmatig/projectmatige onderhoud 2017: € 14.386.169 2016: € 34.381.000 2015: € 27.058.405 2014: € 28.284.091</p>	<p>Resultaten: 2017: € 13.734.669 (95,5%) (= 7) 2016: € 19.299.050 (56,1%) (= 4) 2015: € 27.120.135 (100,2%) (= 7) 2014: € 26.726.818 (94,5%) (= 6)</p>	<p>6,0</p>															
<p>Opgave : uitvoeren begrote niet-planmatig onderhoud 2017: € 6.583.500 2016: € 7.034.000 2015: € 6.757.869 2014: € 6.368.000</p>	<p>Resultaten: 2017: € 7.060.720 (107,2%) (= 7) 2016: € 6.862.134 (97,6%) (= 7) 2015: € 5.798.772 (85,8%) (= 6) 2014: € 5.739.348 (90,1%) (= 6)</p>	<p>6,5</p>															
<p><b>Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau</b></p>		<p>-</p>															
<p>Opgave: definiëren en herijken portefeuillestrategie 2017: herijking van de portefeuillestrategie. 2016: eerste versie portefeuillestrategie met daarin voor 2030 de volgende portefeuille:</p> <table border="1" data-bbox="199 868 790 1177"> <thead> <tr> <th>Waar</th> <th>Portefeuille</th> <th>Hoeveel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Steekcentra</td> <td>55% meergezins 45% eengezins 2.000 zorggeschikt</td> <td>6.450</td> </tr> <tr> <td>Centrumdorpen</td> <td>91% eengezins 9% meergezins 900 zorggeschikt</td> <td>3.300</td> </tr> <tr> <td>Woondorpen</td> <td>100% grondgebonden 100 zorggeschikt</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal</b></td> <td></td> <td><b>10.000</b></td> </tr> </tbody> </table>	Waar	Portefeuille	Hoeveel	Steekcentra	55% meergezins 45% eengezins 2.000 zorggeschikt	6.450	Centrumdorpen	91% eengezins 9% meergezins 900 zorggeschikt	3.300	Woondorpen	100% grondgebonden 100 zorggeschikt	250	<b>Totaal</b>		<b>10.000</b>	<p>Resultaten: Geen specifieke resultaten te benoemen voor Acantus in de periode 2014-2017. Woningvoorraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>eind 2014 13.081</li> <li>eind 2015 13.003</li> <li>eind 2016 12.919</li> <li>eind 2017 12.794</li> </ul> <p>Geen cijfers over de hiernaast genoemde differentiatie</p>	<p>n.t.b.</p>
Waar	Portefeuille	Hoeveel															
Steekcentra	55% meergezins 45% eengezins 2.000 zorggeschikt	6.450															
Centrumdorpen	91% eengezins 9% meergezins 900 zorggeschikt	3.300															
Woondorpen	100% grondgebonden 100 zorggeschikt	250															
<b>Totaal</b>		<b>10.000</b>															
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b></p>		<p><b>7,7</b></p>															
<p>Opgave: behouden KWH-label en voldoen aan de normen</p> <p>Continu meten tevredenheid huurders over dienstverlening.</p>	<p>Resultaten:</p> <p>Sinds 2013 is Acantus in het bezit van een KWH-huurlabel. In dat jaar startte zij met een cijfer van 7,5. Daarna zijn de cijfers ieder jaar hoger uitgevallen dan het startcijfer, waarbij de laatste 2 jaren moet worden opgemerkt dat geen apart cijfer meer wordt gegeven op het onderdeel 'ontevredenheid'.</p>	<p>7,7</p>															

	Norm 2014	Norm 2015	Norm 2016	Norm 2017		Cijfer 2014	Cijfer 2015	Cijfer 2016	Cijfer 2017																																																		
<b>Onderdeel:</b>					<b>Onderdeel:</b>																																																						
Contact	7	7	8	7	Contact	7,0	7,8	8	7,3																																																		
Woning zoeken	7	7	8	7	Woning zoeken	8,1	8,1	8	7,7																																																		
Nieuwe woning	7	7	7,9	7	Nieuwe woning	8,0	8,1	7,9	7,5																																																		
Huur opzeggen	7	7	7,9	7	Huur opzeggen	8,1	8	7,9	7,9																																																		
Reparaties	7	7	7,7	7	Reparaties	8,2	8	7,7	7,8																																																		
Onderhoud	7	7	7,9	7	Onderhoud	8,2	8	7,9	8,4																																																		
Ontevredenheid	6,5	6,5	N.V.T.	N.V.T.	Ontevredenheid	6,4	6,2	N.V.T.	N.V.T.																																																		
					<b>Eindcijfer</b>	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>	<b>7,8</b>																																																		
					Beoordeling visitatie	7,7	7,9	7,0	8,0																																																		
<b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b>										<b>6</b>																																																	
<i>Opgave: beleid formuleren t.a.v. energielabels</i>					<i>Resultaten:</i>					6																																																	
<p>2017: per gemeente zijn er wel (prestatie)afspraken gemaakt over bijvoorbeeld isolatieprojecten en het minimale energielabel in geval van verkoop. In het convenant energiebesparing huursector is de volgende ambitie geformuleerd: een gemiddeld label B/energie-index 1,25 in 2020. In onze portefeuillestrategie hebben we de ambitie geformuleerd om in 2030 een gemiddelde Energie-index van 1,0 te bereiken.</p> <p>Periode 2014 – 2016: In het verleden heeft Acantus niet een integraal beleid gevoerd ten aanzien te realiseren energielabels.</p>					<p>Periode 2014 – 2017: De energielabels worden per eind jaar bij Acantus op totaalniveau gemeten en gepubliceerd. Hierin is te zien dat de labels langzaam verbeteren, maar dat Acantus nog een grote opgave heeft om de ambitie per 2030 te realiseren.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>A++</th> <th>A+</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> <th>F</th> <th>G</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>4 (0%)</td> <td>8 (0%)</td> <td>909 (7%)</td> <td>1.870 (14%)</td> <td>4.256 (32%)</td> <td>3.257 (25%)</td> <td>1.787 (14%)</td> <td>777 (6%)</td> <td>213 (2%)</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>14 (0%)</td> <td>8 (0%)</td> <td>903 (7%)</td> <td>1.942 (15%)</td> <td>4.281 (33%)</td> <td>3.257 (25%)</td> <td>1.666 (13%)</td> <td>736 (6%)</td> <td>196 (1%)</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>24 (0,2%)</td> <td>21 (0,2%)</td> <td>919 (7,1%)</td> <td>1.978 (15,3%)</td> <td>4.399 (34,1%)</td> <td>3.112 (24,1%)</td> <td>1.561 (12,1%)</td> <td>697 (5,4%)</td> <td>208 (1,6%)</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>40 (0,3%)</td> <td>24 (0,2%)</td> <td>943 (7,4%)</td> <td>1.987 (15,6%)</td> <td>4.452 (34,9%)</td> <td>2.999 (23,5%)</td> <td>1.463 (11,5%)</td> <td>646 (5,1%)</td> <td>186 (1,5%)</td> </tr> </tbody> </table>						A++	A+	A	B	C	D	E	F	G	2014	4 (0%)	8 (0%)	909 (7%)	1.870 (14%)	4.256 (32%)	3.257 (25%)	1.787 (14%)	777 (6%)	213 (2%)	2015	14 (0%)	8 (0%)	903 (7%)	1.942 (15%)	4.281 (33%)	3.257 (25%)	1.666 (13%)	736 (6%)	196 (1%)	2016	24 (0,2%)	21 (0,2%)	919 (7,1%)	1.978 (15,3%)	4.399 (34,1%)	3.112 (24,1%)	1.561 (12,1%)	697 (5,4%)	208 (1,6%)	2017	40 (0,3%)	24 (0,2%)	943 (7,4%)	1.987 (15,6%)	4.452 (34,9%)	2.999 (23,5%)	1.463 (11,5%)	646 (5,1%)	186 (1,5%)
	A++	A+	A	B	C	D	E	F	G																																																		
2014	4 (0%)	8 (0%)	909 (7%)	1.870 (14%)	4.256 (32%)	3.257 (25%)	1.787 (14%)	777 (6%)	213 (2%)																																																		
2015	14 (0%)	8 (0%)	903 (7%)	1.942 (15%)	4.281 (33%)	3.257 (25%)	1.666 (13%)	736 (6%)	196 (1%)																																																		
2016	24 (0,2%)	21 (0,2%)	919 (7,1%)	1.978 (15,3%)	4.399 (34,1%)	3.112 (24,1%)	1.561 (12,1%)	697 (5,4%)	208 (1,6%)																																																		
2017	40 (0,3%)	24 (0,2%)	943 (7,4%)	1.987 (15,6%)	4.452 (34,9%)	2.999 (23,5%)	1.463 (11,5%)	646 (5,1%)	186 (1,5%)																																																		
<b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b>										<b>6</b>																																																	
<i>Opgave: realiseren van duurzaamheidsplannen</i>					<i>Resultaten:</i>					6																																																	
<p>Jaarberichten 2017 en 2016: Invoeren portefeuillesturing en herijken portefeuillestrategie Met behulp van portefeuillesturing werken we aan een marktconforme, waardevaste en duurzame sociale woningvoorraad. Dit is een van de doelstellingen waar Acantus voor staat.</p> <p>Jaarbericht 2015:</p>					<p>Jaarberichten 2017 en 2016: In 2016 wensportefeuille benoemd en de transformatieopgave in de portefeuillestrategie opgenomen. In 2017 processen en organisatie aangepast op deze transformatieopgave en gewerkt aan herijking portefeuillestrategie. Hierbij aandacht besteed aan de doelen tot een gemiddeld label B/energie-index 1,25 in 2020 en de ambitie om in 2030 een gemiddelde Energie-index van 1,0 in 2030 te bereiken.</p> <p>Groningen voorop: de projecten van Acantus zijn begin 2016 van start gegaan en opgeleverd. Het betreft 40 woningen. In Zandplatenbuurt is in 2017 inspectie door NCG gedaan en Acantus wacht op uitkomsten hiervan. Ze bezit hier ruim 700 woningen.</p> <p>Jaarbericht 2015:</p>																																																						

<p><u>Groningen Voorop</u>  <i>Samen met 7 woningcorporaties uit aardbevingsgebied en Centrum Veilig Wonen huurwoningen aardbevingsbestendig verbouwen en tegelijkertijd energieneutraal te maken. De woningen zijn geselecteerd door de Nationaal Coördinator Groningen op basis van de plaats en het type woning. Bewoners kunnen zich hier niet voor aanmelden.</i></p> <p><i>De operatie heeft twee doelen. Ten eerste willen de corporaties dat Groningers veilig wonen en zich weer veilig gaan voelen in hun woning. Daarnaast willen de corporaties een stap vooruit maken in de kwaliteit van wonen. Bij de eerste te versterken corporatiewoningen worden verschillende versterkingsmethoden toegepast om ervaring op te doen met verschillende methoden en de gevolgen voor bewoners en hun omgeving. Deze ervaringen worden verwerkt in de aanpak van de rest.</i></p> <p><i>Jaarbericht 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Energiezuinige nieuwbouw in Delfzijl: Acantus bouwt samen met Geveke Bouw &amp; Ontwikkeling tien grondgebonden energiezuinige woningen in Delfzijl aan de Jan Plenterstraat. De woningen hebben het A+++ label en zijn voorzien van zonnepanelen.</i></li> <li>• <i>Levensloopbestendige en energiezuinige nieuwbouw in Oude Pekela: In 2014 hebben we de belangstelling gepolst voor vier nieuwbouwwoningen in Oude Pekela. Die belangstelling was overweldigend en daarom besloten we om het nieuwbouwplan uit te werken. De woningen worden 70 m2 groot en hebben badkamer en slaapkamer op de begane grond. Ze komen vlakbij voorzieningen, zijn energiezuinig en voorzien van zonnepanelen.</i></li> <li>• <i>Zonnepanelen op bestaande woningen: Ons uitgangspunt of een woning geschikt is voor zonnepanelen is dat de woning minimaal 25 jaar blijft staan en qua ligging en bouw geschikt is. Huurders die zonnepanelen willen laten plaatsen betalen daarvoor een huurverhoging.</i></li> <li>• <i>Zorg(T)huis: In Winschoten Zuid stelden we in 2014 gratis een gemeubileerde woning beschikbaar aan de Campus Winschoten. Studenten konden hier experimenteren met domotica en zorg aan huis. De studenten (en ook wij) willen met dit project ontdekken welke aanpassingen en voorzieningen in een eengezinswoning nodig zijn zodat oudere bewoners veilig en zelfstandig kunnen wonen.</i></li> <li>• <i>Pilot perspectiefwoningen: In 2014 hebben we samen met Geveke Bouw &amp; Ontwikkeling gewerkt aan zogenaamde perspectiefwoningen. Deze woningen worden voor een kortere exploitatieperiode anders gebouwd en daardoor zijn ze geschikt voor krimpregio's waar nieuwbouw normaal gesproken niet</i></li> </ul>	<p><u>Groningen voorop</u>  <i>Het jaar 2015 stond vooral in het teken van voorbereidingen. Eind 2015 zijn de eerste 23 woningen opgeleverd. Die waren van andere corporaties</i></p> <p><i>Jaarbericht 2014:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Energiezuinige nieuwbouw in Delfzijl: nieuwbouwproject aan de Jan Plenterstraat liep vertraging op omdat wij de woningen aardbevingsbestendig wilden bouwen en bij de NAM een aanvraag hadden ingediend voor een financiële vergoeding.</i></li> <li>• <i>Levensloopbestendige en energiezuinige nieuwbouw in Oude Pekela: Voor dit nieuwbouwproject wordt oplevering later verwacht. Eind 2014 is voor dit plan een financiële aanvraag ingediend voor het laten aanbrengen van aardbevingsbestendige bouwconstructies.</i></li> <li>• <i>Zonnepanelen op bestaande woningen: We plaatsten op 80 woningen zonnepanelen. We zochten geschikte woningen uit en benaderden de huurders. Zij kregen persoonlijk bericht en werden uitgenodigd voor een informatieavond.</i></li> <li>• <i>Zorg(T)huis: In 2014 zijn er honderden mensen op bezoek geweest.</i></li> <li>• <i>Pilot perspectiefwoningen: De eerste 4 perspectiefwoningen zijn in Finsterwolde geplaatst en medio 2015 voor verhuur beschikbaar.</i></li> </ul>	
--	--	--

<p><i>haalbaar is. De woningen hebben een levensduur van 20 jaar en een groot deel van de gebruikte materialen is recyclebaar. Ze zijn gelijkvloers, goed geïsoleerd en uitgevoerd in houtskeletbouw.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Design &amp; build: Wij hebben plannen uitgewerkt om aan de Jan van Galenlaan in Winschoten 14 nieuwbouwwoningen te realiseren. Ons plan is om dat uit te voeren met een kant en klaar product dat aan alle eisen voldoet. Met als doel: bouwen tegen zo laag mogelijke kosten in een zo efficiënt mogelijk ontwikkel- en bouwproces.</i></li> <li>• <i>Versnellingsteam: Acantus is aangesloten bij het 'Versnellingsteam Duurzaamheid Noordelijke Corporaties'.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Design &amp; build: In 2015 werken we dit plan nader uit.</i></li> <li>• <i>Versnellingsteam organiseerde diverse bijeenkomsten, onder andere over subsidiemogelijkheden naar aanleiding van het 'Energieakkoord'.</i></li> </ul>	
--	---	--

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>EINDCIJFER (DES-)INVESTERINGEN IN VASTGOED</b>		<b>6,0</b>
<b>Nieuwbouw</b>		<b>2</b>
Opgave jaarberichten: 2017: 47 woningen	Resultaten: 2017: 8 woningen Acht doorgeschoven woningen, aan de Scholtenswijk in Oude Pekela opgeleverd	2
2016: 39 woningen	2016: 4 woningen Vier nieuwbouwwoningen aan de Scholtenswijk in Oude Pekela opgeleverd. De overige acht woningen zijn in 2017 klaar.	
2015: 18 woningen	2015: 14 woningen Aan de J. Plenterstraat in de Schrijversbuurt in Delfzijl zijn 10 aardbevingsbestendige, huurwoningen opgeleverd. De overige 4 woningen zijn perspectiefwoningen, gebouwd in Finsterwolde.	
2014: 48 woningen	2014: 21 woningen We hebben 4 grondgebonden woningen opgeleverd aan de Piet Heinlaan in Winschoten. Daarnaast hebben we 17 appartementen gebouwd aan de Engelselaan en de Engelsestraat in Winschoten (Wevershorn).	
Totaal gepland: 152	Totaal opgeleverd: 47 (31%)	
<b>Sloop, samenvoeging</b>		<b>6</b>
Opgave jaarberichten: 2017: 120 woningen	Resultaten: 2017: 136 woningen, zoals de Finsestraatflat (28 appartementen) en de Vennenflat (87 appartementen) in Delfzijl.	6
2016: 50 woningen	2016: 41 woningen, de meeste in Winschoten aan de Azaleastraat (30 woningen).	
2015: 72 woningen	2015: 57 woningen, zoals 28 appartementen aan de Finsestraat in Delfzijl en 16 woningen aan de Dwarsstraat en Kromme Elleboog in Finsterwolde.	
2014: 44 woningen	2014: 7 woningen, minder gesloopt dat verwacht; o.a. door een afspraak met Gemeente Oldambt om in Finsterwolde in 2014 e.v. geen leegstaande woningen te slopen.	
Totaal gepland: 286	Totaal gerealiseerd): 241 (84%, maar herziene afspraak)	
<b>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</b>		<b>6</b>



<p><i>Opgave: cijfers uit jaarberichten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017: 335 woningen</li> <li>• 2016: 1.187 woningen</li> <li>• 2015: 1.156 woningen</li> <li>• 2014: 1.348 woningen</li> </ul> <p>Totaal gepland: 4.026</p>	<p><i>Resultaten:</i>  Woningverbetering gaat onder andere over aanbrengen CV installatie, isoleren van woningen, aanbrengen thermopane, aanbrengen zonnepanelen, overige verbeteringen van zowel binnen- als buitenkant woning.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017: 579 woningen. Zerkhouwerstraat en Brouwerspad Veendam; Dr. Bekenkampstraat, Röntgenstraat, Ds. Fleischerstraat Ter Apel; Wezellaan Winschoten; Burg. van Weringstraat Oude Pekela; Molenstreek Veendam; Bovenlandenstraat Beerta; W. de Zwijgerlaan en F. Hendrikstraat Winschoten; Hassebergerweg Sellingen; C. van Diepholtstraat in Ter Apel; Marijkestraat in Vlagtwedde.</li> <li>• 2016: 481 woningen (in 30 woningen cv aangebracht, op 56 woningen sets van 8 zonnepanelen aangebracht). H. de Grootstraat Oude Pekela; Molenstreek Veendam; 40 woningen Delfzijl; Dr. A. Kuiperstraat Veendam</li> <li>• 2015: 1.269 woningen (in 31 woningen cv aangebracht, op 90 woningen sets van 8 zonnepanelen geplaatst). Juliana van Stolbergstraat Heiligerlee; Peregrinusstraat en Havenstraat Ter Apel; Zwaluwoever Delfzijl; HF Dresselhuisstraat Bad Nieuweschans; Vredeslaan Bellingwolde; Hyacintstraat Scheemda</li> <li>• 2014: 1.258 woningen (in 66 woningen Cv-installatie geplaatst en begonnen met aanbieden van zonnepanelen aan huurders. Op 76 woningen zijn set van 8 zonnepanelen aangebracht). Noorderplein Winschoten; Brederohuys, Winschoten; Wilhelminahee, Delfzijl; Peregrinusstraat Ter Apel</li> </ul> <p>Totaal gerealiseerd: 3.587 (89%)</p>	<p>6</p>
<p><b>Maatschappelijk vastgoed</b></p>		<p>7</p>
<p>Maatschappelijk vastgoed zijn vaak eenheden die deel uitmaken van een complex huurwoningen. Het gaat onder meer om ruimten die we verhuren als steunsteer, winkel, huisartsenpraktijk of kantoor voor een zorg- of welzijnsorganisatie. We conformeren ons bij maatschappelijk vastgoed aan de artikelen 45-48 uit de Herzieningswet en artikel 49 uit de BTIV. Er is een limitatieve lijst van maatschappelijk vastgoed dat tot de DAEB-activiteiten behoort. De ambitie is in stand houden maatschappelijke DAEB-vastgoed en het niet-DAEB vastgoed afstoten.</p>	<p>Acantus heeft 23 eenheden maatschappelijk vastgoed en 24 eenheden intramuraal zorgvastgoed en zorgsteunpunten. Die zijn in stand gehouden.</p>	<p>7</p>
<p><b>Verkoop</b></p>		<p>9</p>
<p><i>Opgave: cijfers uit jaarberichten:</i>  2017: 35 woningen  2016: 35 woningen    2015: 35 woningen  2014: 25 woningen  Totaal gepland: 130</p>	<p><i>Resultaten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017: 50 woningen</li> <li>• 2016: 48 woningen (als gevolg van een aantrekkende koopmarkt in de stad Groningen, hebben we in 2016 meer woningen verkocht dan begroot)</li> <li>• 2015: 33 woningen door (redelijke verkoopmarkt in Gemeente Oldambt)</li> <li>• 2014: 36 woningen</li> </ul> <p>Totaal gerealiseerd: 167 (130%)</p>	<p>9</p>

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>EINDCIJFER KWALITEIT VAN WIJKEN EEN BUURTEN</b>		<b>6,3</b>
<b>Leefbaarheid</b>		<b>5,9</b>
<p>Opgave : leefbaarheidsuitgaven (begroot)</p> <p>2017: € 1.309.000 2016: € 884.000 2015: € 1.661.000 2014: € 1.513.000</p> <p>Uitgangspunt van ons nieuwe beleid is dat alle uitgaven over het algemeen te verantwoorden moeten zijn onder de noemers 'schoon, heel, veilig'. Bij onderwerpen waarbij uit ervaringen blijkt dat het wettelijk gezien mogelijk is om meer te doen, benutten wij samen met gemeente en huurdersorganisatie, indien wenselijk, deze ruimte. Wij blijven daarnaast investeren in overlastbestrijding, groenonderhoud en leefbaarheid in het algemeen.</p>	<p>Resultaten:</p> <p>2017: € 713.000 (= 54%) 2016: € 587.000 (= 66%) 2015: € 1.466.000 (= 88%) 2014: € 1.296.000 (= 86%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een voorbeeld van 'schoon, heel, veilig' is de pilot Deurtje bellen in 2016. Bij ruim 100 woningen aangebeld in Winschoten en Veendam om kleine gebreken te verhelpen. Hierdoor verbetert de woningkwaliteit en daardoor ook de woonomgeving.</li> <li>Onze medewerkers hebben in de buurten en wijken waar Acantus bezit heeft, een signalerende functie. Ze zijn de 'oren en ogen in de wijk'. Dit is waar we de afgelopen jaren veel aandacht voor hebben gehad. Een voorbeeld hiervan zijn de buurtconciërges. Zij pakken veel zaken op in het kader van schoon, heel, veilig.</li> </ul>	4,8
<p>Opgave: leefbaarheid</p> <p>2017: Samen met gemeentes hebben wij afspraken gemaakt over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Blijvende inzet op overlast door buurtconciërges, woonconsulenten en consulenten sociaal beheer.</li> <li>Blijvende inzet op groenonderhoud.</li> <li>Blijvende inzet via buurtbeheerbedrijven.</li> </ul> <p>2016: Veel aandacht voor leefbaarheid: Sterk bepalend voor het woongenot, naast de woning zelf, zijn de voorzieningen, de sociale structuur en de omgeving. We blijven dan ook aandacht besteden aan en investeren in de leefbaarheid in de dorpen en wijken, volgens de normen van de nieuwe Woningwet.</p> <p>2015: Idem als 2016. Door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wijkgericht werken en aandacht geven aan sociale en fysieke leefbaarheid;</li> <li>bijdragen aan lokale en overkoepelende huurdersorganisaties;</li> <li>ondersteunen van speciale projecten;</li> <li>samenwerken met organisaties voor zorg en welzijn.</li> </ul> <p>2014:</p>	<p>Resultaten:</p> <p>2017 Samen met bewoners verschillende initiatieven gerealiseerd, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tussengebied Zaanstraat en Lekstraat in Winschoten vernieuwd.</li> <li>Aanleg Harm Luppenspark Finsterwolde.</li> </ul> <p>2016: 4 sloofterreinen nieuwe invulling gegeven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In Finsterwolde speel- en ontmoetingsplaats (Kromme Elleboog/ Dwarsstraat)</li> <li>Werkgroep begint met plan voor Verzetsbuurt Finsterwolde (H. Schwertmannweg).</li> <li>Aanleg uniek Iepenpark op voormalig sloofterrein in Beerta (Rozenstraat).</li> <li>Speel- en ontmoetingsplaats in Ter Apel geopend (Robert Kochstraat/ Röntgenstraat).</li> </ul> <p>2015: We hebben in 2015 verschillende buurtbewonersinitiatieven ondersteund, zoals de buurtmoestuin Oude Pekela, een gezamenlijke buurtschoonmaak van portieken in Nieuwe Pekela en de schoonmaakmiddag aan de Koningdwarsstraat in Ter Apel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acantus heeft met een aantal Gemeentes en enkele lokale huurdersorganisaties 2 keer per jaar een driehoeksoverleg over onder meer leefbaarheid.</li> </ul> <p>2014:</p>	7

<p><i>Idem als 2016. Door:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wijkgericht werken en sociale leefbaarheid</li> <li>• inzet van buurtconciërges</li> <li>• groenonderhoud, incl. tuinonderhoud leegstaande woningen</li> <li>• bijdragen aan lokale en overkoepelende huurdersorganisaties</li> <li>• plaatsen van kunstwerken bij gebouwen van Acantus</li> <li>• ondersteunen van speciale projecten</li> <li>• onze medewerkers die de 'oren en ogen' in de wijk zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achter de molen 'De Korenbloem' in Vriescheloo dorpschooltuin aangelegd. Op deze plek stonden voorheen huurwoningen. Op een oppervlakte van 500 m2 doen basisschoolleerlingen van SWS De Driesprong en buurtbewoners samen het onderhoud. De dorpschooltuin is een initiatief van de Dorpsraad Vriescheloo. Het idee, dat in 2014 werd bedacht en uitgevoerd, is financieel ondersteund door Acantus en de gemeente Bellingwedde.</li> </ul>	
<p><b>Wijk- en buurtbeheer</b></p>		<p><b>7</b></p>
<p>Opgave: inzet buurtconciërges</p> <p>2017: Geen bijzondere opgave.</p> <p>2016: Acantus heeft vier buurtconciërges die op allerlei manieren onze huurders ondersteunen en motiveren om mee te helpen hun directe omgeving schoon, heel en veilig te houden.</p> <p>2015: Leefbaarheid komt in bepaalde wijken steeds meer onder druk te staan. We gaan door met de inzet van 4 buurtconciërges.</p> <p>Jaarbericht 2014: Twee buurtconciërges werken in aantal wijken waar wij woningen verhuren. Het gaat om Winschoten, Pekela, Delfzijl en de dorpen in de gemeente Oldambt. Het is een proef waar gemeenten en huurdersorganisaties nauw bij zijn betrokken. De buurtconciërge is vraagbaak, bemiddelt en lost problemen op. Ze zorgen ervoor dat wij als organisatie zichtbaar aanwezig en direct aanspreekbaar zijn.</p>	<p>Resultaten:</p> <p>2017: buurtconciërge is met 4 FTE onderdeel structurele formatie</p> <p>2016: In 2016 hebben ze samen met huurders in diverse wijken initiatieven opgezet, zoals het schoonhouden van galerijen en het opknappen van gemeenschappelijke tuinen</p> <p>Eindevaluatie pilot buurtconciërges eind 2015: De effecten van de buurtconciërges zijn de volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dichter bij klant. Veel contacten en gemakkelijk aanspreekbaar. Weten wat er speelt en kennen de huurders.</li> <li>• Nauwere en snellere contacten met andere partners binnen gemeenten.</li> <li>• Structureel zicht op beheer woonomgeving en daarmee vroegtijdig knelpunten signaleren.</li> <li>• Bewoners voelen zich veiliger.</li> <li>• Algemene niveau van tuinen ligt hoger dan voorheen.</li> <li>• Verbinden van bewoners. Omdat buurtconciërges de huurders kennen, komen verbindingen tot stand.</li> <li>• Efficiëntere communicatie met huurders bij overlastsituaties. Het ontlasten van woon- en wijkconsulenten op het gebied van leefbaarheidstaken in de buurt.</li> <li>• Voor kleine technische klachten weten de bewoners de buurtconciërge te vinden.</li> </ul> <p>Jaarbericht 2014: In 2014 is de proef geëvalueerd. De ervaringen en resultaten waren zeer positief en daarom hebben we besloten om de proef een vervolg te geven. De pilot wordt met een jaar verlengd en uitgebreid naar alle regio's waarbinnen wij actief zijn. In 2015 komen er twee buurtconciërges bij.</p>	<p>7</p>
<p>Opgave: tuinonderhoud</p> <p>2016 en 2017: continueren ingezette werkwijze tuinbeleid.</p> <p>2015:</p>	<p>Resultaten:</p> <p>2016 en 2017: Tuinrondes structureel uitgevoerd binnen de regio's. Verbeteringen blijven zichtbaar.</p> <p>2015:</p>	<p>7</p>

<p>We gaan verder met ingezette werkwijze onder andere het tuinbeleid. 2014: Actief inzetten op tuinen en tuinonderhoud. Want slecht onderhouden tuinen is voor veel bewoners een grote ergernis en geeft een straat of wijk een negatief beeld en onveilig gevoel. Daarom hebben we in 2013 richtlijnen gemaakt en worden huurders persoonlijk aangesproken als dat nodig is. In het voorjaar van 2014 gingen onze medewerkers de wijken in en hebben bijna 600 bewoners gesproken of aangeschreven.</p>	<p>tuinbeleid is van toegevoegde waarde en draagt bij aan de leefbaarheid. Verbeteringen zijn zichtbaar en de geluiden van stakeholders zijn positief. 2014: Deze aandacht voor de tuinen helpt: veel huurders hebben hun tuin netjes gemaakt of samen het onderhoud opgepakt. Mensen die hun tuin door omstandigheden niet kunnen onderhouden, ondersteunen we daarbij. Als het nodig is, zorgen we voor een maatwerkoplossing.</p>	
<p><b>Aanpak overlast</b></p>		<b>7</b>
<p>Opgave: reguliere aanpak overlast Acantus ziet een prettige woonomgeving en een veilige buurt als basisvoorwaarden voor plezierig wonen. Dit wordt voor een groot deel bepaald door de manier waarop we met onze (naaste) burens omgaan. Dit kan plezierig uitpakken, denk bijvoorbeeld aan het verzorgen van de planten en huisdieren tijdens vakanties, maar het kan ook zorgen voor overlast. We willen onze huurders graag een helpende hand bieden bij het signaleren van overlast en vooral hoe zij het kunnen voorkomen.</p>	<p>Resultaten: In de periode 2014-2017 overlastproces opnieuw onder de loep genomen. Dit heeft geresulteerd in een reguliere aanpak, bestaande uit de volgende stappen voor de huurder indien deze overlast ervaart: 1. In gesprek met uw burens (probeer samen op te lossen); 2. Uw klacht melden (bij Acantus, politie en/of gemeente); 3. Bemiddeling (afhankelijk voor de aard van de klacht); 4. Laatste waarschuwing (als gedrag veroorzaker niet verbetert); 5. Afweging juridische procedure (als veroorzaker afspraken schendt); 6. Kantonrechter doet uitspraak. 'Lichte' overlastzaken worden behandeld door woonconsulenten van desbetreffende regio. 'Zware' overlastzaken worden opgeschaald naar afdeling Sociaal Beheer. Intern blijkt de rolverdeling en het opgestelde stappenplan, goed werkbaar voor de overlastzaken van Acantus.</p>	7
<p>Opgave: efficiënt overlastproces 2017: Overlastprocedure zo inrichten, dat de huurder binnen 5 werkdagen een reactie krijgt op een melding. Ook willen we in deze reactie duidelijkheid geven over vervolgstappen. Indien overlast langere tijd aanhoudt, krijgt de melder een vast aanspreekpunt aangewezen binnen Acantus. 2016: Evaluatie overlastproces met als doel dat iedereen die een rol heeft in het proces weet wat er verwacht wordt en het eigenaarschap duidelijk is. Efficiëntie doordat minder functies tegelijk belast worden met dezelfde zaak. Door eigenaarschap te beleggen preventief actie uitvoeren om overlast te beperken. 2015: Acantus wil haar huurders ongestoord woongenot bieden. We staan naast onze huurders bij overlast. Acantus houdt de regie in handen bij overlastsituaties. Hierbij geldt, mensen gaan vóór regels.</p>	<p>Resultaten: 2017: Alle belangrijke processen, waaronder overlast, onder de loep genomen. Alle processtappen zijn uiteengezet en de input vanuit de evaluatie is hierin meegenomen. De implementatie hiervan vindt plaats in 2018 als onderdeel van het project 'Onderhoud op alle fronten' (de organisatieverandering)  2016: De belangrijkste onderzoekconclusies zijn dat: 1. Huurder snel een reactie willen op hun overlastmelding, bij voorkeur binnen 2 maar uiterlijk 5 werkdagen. 2. Huurders een terugkoppeling verwachten welke stappen worden ondernomen.  2015: De overlastzaken zijn regulier afgehandeld. Op basis van de formuleerde uitgangspunten in 2015 is besloten het overlastproces in 2016 te evalueren.</p>	7

## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopel is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### 2. Opdracht

Acantus heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie van bestaat uit vier leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers, visitorator, Boudewijn van de Geijn, visitorator en Eef Nibbelink, visitorator en secretaris.

### 4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

#### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

*Dialogen*

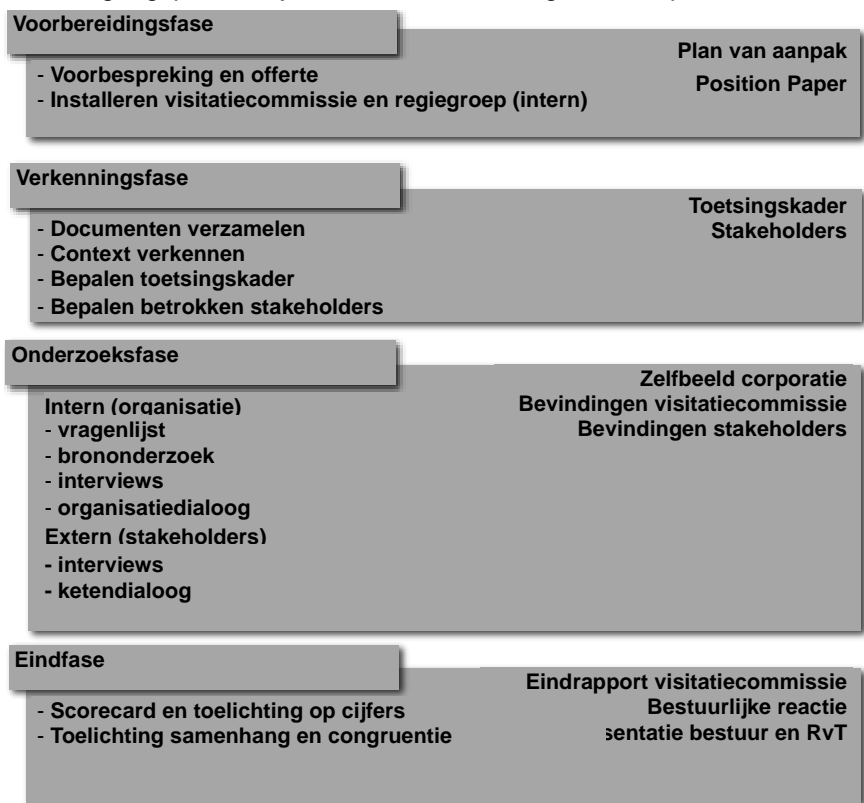
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

*Lerende organisatie*

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

*Aanpak*

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

*Verkenningsfase*

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Acantus aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurders en een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

## Onderzoeksfase

- Acantus heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurder, een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht, manager bedrijfsvoering en financiën, manager onderhoud en investeringen, teamleider klant en verhuur, teamleider wijken en leefbaarheid, een business controller en een auditor.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- In de interviews uit de fase van externe analyse zijn 10 belanghebbenden van Acantus (wethouders van de gemeenten Pekela, Oldambt, Westerwolde, Delfzijl en Veendam, 3 functionarissen van HKA, onder wie de voorzitter, en twee functionarissen van HOW). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - huisvesting primaire doelgroep;
  - huisvesting bijzondere doelgroepen;
  - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
  - (des)investeringen in vastgoed;
  - kwaliteit van wijken en buurten;
  - tevredenheid over de relatie en communicatie;
  - tevredenheid over de invloed op het beleid van Acantus.
- In een dialoog met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de interviews. Daarbij waren vier ambtenaren van de gemeenten, een vertegenwoordiger van de huurdersvereniging, vijf vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties en twee bestuurders van collega corporaties.

## Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.



## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Acantus gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.
<i>Vermogen</i>	De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.
<i>Governance</i>	De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

<b>Huisvesting primaire doelgroep</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.</li> <li>- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.</li> </ul>
<b>Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</li> <li>o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</li> <li>o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</li> </ul> </li> </ul>

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
  - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
  - Kwaliteit dienstverlening.
  - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
  
- (Des)investeringen in vastgoed**
  - Nieuwbouw
  - Sloop, samenvoeging
  - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
  - Maatschappelijk vastgoed
  - Verkoop
  
- Kwaliteit van wijken en buurten**
  - Leefbaarheid
  - Wijk- en buurt beheer
  - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Acantus heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en een ketendialoog;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Acantus naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Acanthus hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend	Prestatie overtreft norm aanzienlijk	Meer dan 35%
9	Zeer goed	Prestatie overtreft norm behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed	Prestatie overtreft norm	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende	Prestatie gelijk aan norm	-5% tot +5%
6	Voldoende	Prestatie wat lager dan norm	-5% tot -15%
5	Onvoldoende	Prestatie significant lager dan norm	-15% tot -30
4	Ruim onvoldoende	Prestatie aanzienlijk lager dan norm	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende	Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm	-45% tot -60%
2	Slecht	Vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht	Geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.