

Acantus presteert maatschappelijk conform de norm

**Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke
visitatie van Acantus**

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
N.O.M. Schoenmakers Msc
D. van Hout Msc
Drs. J.W.E. Zandbergen
F. Huisma

November 2010

Inhoud

Recensie	3
Samenvatting: Acantus presteert maatschappelijk conform de norm	6
Inleiding.....	15
Acantus presteert naar ambities en doelstellingen conform de norm.....	18
Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm	21
Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm	23
Presteren naar bouwproductie en onderhoud scoort conform de norm	24
Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm.....	27
Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm	28
Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm.....	30
Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort conform de norm	31
Presteren naar participatie scoort conform de norm	33
Presteren naar woningtoewijzing scoort conform de norm.....	34
Overige doelen scoren conform de norm	35
Acantus vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven voldoende naar beleid.....	40
Landelijke opgaven zijn conform de norm vertaald naar beleid	41
Regionale opgaven boven de norm vertaald in beleid	43
Lokale opgaven zijn conform de norm vertaald naar doelstellingen.....	49
Acantus presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk conform de norm	52
Missie en visie scoort conform de norm.....	55
Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm	57
Beleidskeuzes scoort conform de norm	59
Prestatieafspraken scoort conform de norm	61
Resultaten scoort boven de norm	63
Verantwoording scoort boven de norm	65
Acantus presteert voldoende naar vermogen, maar moet haar financiële beleid concretiseren	68
Acantus opereert over het algemeen efficiënt.....	82
Acantus presteert conform de norm op het gebied van de governancestructuur	86
A: Overzicht gebruikte brondocumenten	92
B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven	96
C: Intern gevoerde gesprekken.....	106
D: Overzicht belanghebbenden.....	120
E: Integrale scorekaart.....	121
F: Prestatiespinnenwebben.....	122

Recensie

De missie van Acantus luidt: 'voel je thuis!'. Vanuit deze gedachte werkt Acantus aan haar taak om mensen in het werkgebied, die zijn aangewezen op een huurwoning, van goede en betaalbare woningen in een goede woonomgeving te voorzien. Delen van het werkgebied van Acantus kenmerken zich als een krimpmarkt: zowel de totale bevolking als het aantal huishoudens lopen terug. In een aantal plaatsen is daarom sprake van een overschot aan woningen en waar sprake is van tekorten zijn deze vooral kwalitatief van aard. Het beleid en de activiteiten worden daarom sterk beïnvloed door de krimpregio waarin zij actief is. In 2009 heeft Acantus gekozen voor een nieuwe koers om goed in te kunnen spelen op de specifieke vragen die uit deze krimp naar voren komen. Na een periode van voornamelijk grootschalige herstructurering en nieuwbouw is het nieuwe beleid meer gericht op een gebiedsgerichte aanpak van de bestaande voorraad en de woonwensen van de bewoners, waardoor ook voornemens tot sloop, verkoop en nieuwbouw zijn aangepast. Samen met andere partijen werkt Acantus samen om, in relatie tot de krimp, de leefbaarheid van het gebied op een sociaal aanvaardbaar peil te houden.

Gedurende de periode juni 2010 – november 2010 heeft bij Acantus een maatschappelijke visitatie plaatsgevonden. De visitatie had betrekking op de periode 2008 – 2011 en is door PwC uitgevoerd. Centraal in de beoordeling stonden de volgende vragen: 'doet Acantus de goede dingen?' en 'doet Acantus de dingen goed?' Omdat woningcorporaties eigen ambities hebben en meer kunnen doen dan door de omgeving wordt verlangd, is ook de vraag 'doet Acantus meer dan de goede dingen' aan de orde gekomen.

Acantus presteert op alle wettelijk vastgestelde BBSH-prestatievelden conform het gestelde toetsingskader van de visitatie. In het beleid is herkenbaar dat Acantus haar activiteiten heeft aangepast aan de krimpopgaven. Zo wordt aanzienlijk geïnvesteerd in woningverbeteringen, waarbij kwaliteitsinjecties worden gegeven aan het bestaande bezit om zo de woon- en woonomgeving ook in een krimpomgeving op peil te houden. Daarnaast wordt geparticipeerd in diverse experimenten om tot passende oplossingen te komen voor vraagstukken in de regio. Ondanks diverse inspanningen en een nieuw beleidsplan is Acantus echter nog steeds zoekende naar hét passende antwoord op de krimpopgave in de regio. Hierdoor is er nog geen duidelijke visie op het vraagstuk. De complexiteit wordt herkend, echter zowel de interne organisatie als de omgeving vraagt om een duidelijke visie en bijpassende positionering van Acantus in het maatschappelijk speelveld.

Acantus vertaalt de landelijke, regionale opgaven conform de norm naar haar eigen beleid. Het werkgebied van de corporatie is verspreid over zes gemeenten waardoor op lokaal niveau met een groot aantal partijen afstemming gezocht moet worden. De samenwerking heeft betrekking op diverse opgaven maar het zwaartepunt ligt op het gebied van leefbaarheid, kwaliteitsverbetering en bijzondere doelgroepen. De krimpopgave in de regio legt een extra druk op de samenwerking. Problemen, uitgangspunten en oplossingen worden niet altijd gedeeld waardoor er druk ontstaat op de relatie tussen Acantus en gemeenten. Echter, met het grootste deel van de gemeenten slaagt Acantus er in om een goede en constructieve samenwerking aan te gaan.

Op het gebied van samenwerking met belanghebbenden heeft Acantus een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt. Acantus neemt meer dan voorheen, samen met belanghebbenden, de verantwoordelijkheid voor de problemen in haar werkgebied. Ze spant zich in om deze problematiek eigen te maken en bekijkt vervolgens hoe daar een bijdrage aan geleverd kan worden. Ganzedijk is daarbij een belangrijke en waardevolle les geweest voor Acantus. Tevens is zichtbaar dat Acantus een verschuiving heeft doorgemaakt van een vastgoed georiënteerde corporatie naar een maatschappelijke corporatie.

Acantus beschikt over een goede financiële positie en zet haar vermogen ook voldoende in voor haar doelgroepen. Door de bevolkingsdaling heeft het (maximaal) realiseren van toevoegingen aan de woningvoorraad geen prioriteit. Belangrijker is om een adequaat beleids- en verantwoordingskader te hanteren. Op grond hiervan kan de gerichte inzet van middelen heel zorgvuldig worden afgewogen in relatie tot de specifieke, vaak regionaal sterk verschillende, marktvraag en geprognosticeerde demografische ontwikkelingen. Acantus beschikt nu nog niet over een dergelijk kader. De effectiviteit van de inzet van middelen kan hierdoor niet worden aangetoond, waarmee Acantus het risico loopt haar middelen aan te wenden op een manier die niet bijdraagt aan haar maatschappelijke doelstelling.

Op het gebied van governance is sprake van een goede governancestructuur en adequaat functionerend toezicht bij Acantus.

Samenvattend heeft PwC Acantus leren kennen als een gedreven corporatie die de laatste jaren intern een groot aantal ontwikkelingen heeft doorgemaakt, en tegelijkertijd geconfronteerd wordt met complexe opgaven in de regio. Zij is nog steeds zoekende hoe hier op een juiste manier invulling aan te geven. Daarbij staat ze meer dan voorheen open voor signalen vanuit de omgeving, met name die van bewoners. Het besef dat ze niet zelfstandig het antwoord kan vinden op de krimpproblematiek is doorgedrongen in de organisatie. In de uitwerking van de samenwerking zijn echter nog verbeteringen mogelijk.

Deze krimpopgave is nieuw en de gekozen oplossingen van Acantus voor deze problematiek zijn dan ook vernieuwend. Hierdoor kan geen zekerheid gegeven worden of de gewenste effecten gerealiseerd zullen worden. Aandacht is wenselijk voor: de wijze waarop (kwaliteits)investeringen in het gebied terugverdiend kunnen worden, de omvang van de voorraad goedkope woningen in relatie tot de toekomstige vraag en de inschatting van verhuisbewegingen bij kwaliteitsinvesteringen in bepaalde onderdelen van het werkgebied.

Acantus heeft zich de laatste jaren sterker geprofileerd als een maatschappelijke corporatie. Van belang is dat de interne organisatie ook in staat is om aan te sluiten bij deze ambitie. Enerzijds vraagt dit een cultuurverandering. Door de grote ontwikkeltak is de cultuur nog met name vastgoed georiënteerd. Om een meer maatschappelijke organisatie te kunnen zijn, is een omslag hierin wenselijk. Anderzijds vraagt het om verandervermogen van de mensen in de organisatie.

Al met al heeft PwC bewondering voor de wijze waarop Acantus in de lastige markt waarin zij zich bevindt, invulling geeft aan haar rol als maatschappelijke organisatie en zoekt naar passende oplossingen. Dit is geen makkelijke opgave. De resultaten van de maatschappelijke visitatie tonen echter aan dat Acantus in grote lijnen erin slaagt om alternatieve oplossingen te vinden, de woonomgeving op peil te houden, de belanghebbenden tevreden te stellen en haar financiële positie te bewaken.

Samenvatting: Acantus presteert maatschappelijk conform de norm

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

Achtergrond Acantus

Acantus bezit totaal ruim 13.000 woningen in zes verschillende gemeenten, te weten: Bellingwedde, Delfzijl, Pekela, Oldambt, Veendam en Vlagtwedde. Met de slogan 'Voel je thuis' zet Acantus zich in om de mensen in haar werkgebied te helpen aan goede en betaalbare huurwoningen in een plezierige, goede woonomgeving.

In 2009 heeft Acantus gekozen voor een nieuwe koers. Na een periode van voornamelijk grootschalige herstructurering en nieuwbouw is het nieuwe beleid meer gericht op een gebiedsgerichte aanpak van de bestaande voorraad en de woonwensen van de bewoners. Voornemens tot sloop, verkoop en nieuwbouw zijn aangepast. Dit wordt onder meer ingegeven door de krimpopgaven in het werkgebied van Acantus met grote gevolgen voor de voorzieningen en de woningmarkt. Samen met andere partijen werkt Acantus samen om, in relatie tot de krimp, de leefbaarheid van het gebied op een sociaal aanvaardbaar peil te houden.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Acantus is voldoende (6,7)

PwC komt tot het oordeel dat Acantus maatschappelijk voldoende presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 6,7. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Acantus. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Acantus

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	6,8	6,0	4,5	5,0	6,3
Presteren vertaling opgaven	7,2	7,0	4,5	5,0	6,5
Presteren volgens belanghebbenden					6,7
Presteren naar vermogen en efficiëntie					6,8
Presteren naar governance					6,9
Eindoordeel: conform de norm					6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

* Grijs vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

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

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort conform de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Acantus heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate Acantus deze doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in.

PwC heeft geconstateerd dat Acantus conform de norm presteert ten aanzien van de eigen doelstellingen en ambities. Goede prestaties worden geleverd op de onderwerpen betaalbaarheid en stedelijke vernieuwing. De corporatie heeft een zeer groot deel van haar voorraad (97%) beschikbaar voor de primaire doelgroep. Acantus heeft haar beleid omtrent stedelijke vernieuwing op een goede manier aangesloten op de context in haar werkgebied en speelt actief in op de krimpopgaven in de regio door te participeren in diverse experimenten.

Goede prestaties en aanzienlijke investeringen zijn zichtbaar op het gebied van woningverbeteringen, waarbij kwaliteitsinjecties worden gegeven aan het bestaande bezit om zo de woon- en woonomgeving ook in een krimpomgeving op peil te houden. Aandachtspunten zijn de aantallen te verkopen woningen en de realisatie van nieuwbouw. Deze doelstellingen blijken niet haalbaar te zijn.

Een ander aandachtspunt is de wijze waarop de corporatie haar doelstellingen plant en monitort. In de jaren 2008 en 2009 is hier geen of onvoldoende invulling aan gegeven. Acantus heeft inmiddels de doorvertaling van haar beleid naar operationele doelen en planning opgepakt door middel van jaar- en afdelingsplannen. Ook is een methodiek opgesteld voor de monitoring van deze plannen. De gekozen methodieken en de wijze waarop hier volledig en op een consistente wijze invulling aan wordt gegeven kan echter nog verbeterd worden.

Presteren naar opgaven scoort conform de norm

Acantus vertaalt de landelijke, regionale opgaven conform de norm naar haar eigen beleid. De corporatie bevindt zich in een complex speelveld vanwege de regionale krimp en haar woningvoorraad dat in (zes) diverse gemeenten is gesitueerd. Zij heeft daarom diverse opgaven waar invulling aan gegeven dient te worden. Acantus is hier voldoende in geslaagd. Deze opgaven hebben betrekking op verschillende aspecten, maar het algehele zwaartepunt ligt op het gebied van leefbaarheid, kwaliteitsverbetering en bijzondere doelgroepen. PwC constateert dat Acantus over voldoende kennis en inzicht beschikt met betrekking tot de opgaven. Wat betreft haar planning en monitoring ziet PwC echter veel mogelijkheden voor verbetering.

Presteren naar belanghebbenden scoort conform de norm

De belanghebbenden oordelen over het algemeen positief over de maatschappelijke prestaties van Acantus en beoordelen het maatschappelijk presteren van Acantus met gemiddeld een 6,7. Zichtbaar is dat Acantus een verschuiving heeft gemaakt van een vastgoed georiënteerde corporatie naar een maatschappelijke corporatie. De belanghebbenden waarderen deze omschakeling en de resultaten die Acantus op maatschappelijk vlak realiseert. Gelijktijdig wordt gesignaleerd dat Acantus nog zoekende is hoe zij zichzelf exact moet positioneren en profileren in het maatschappelijke speelveld. Een duidelijke visie op haar maatschappelijke rol als corporatie is nog niet voor alle belanghebbenden herkenbaar.

Waardering is er voor de mate waarin Acantus zich heeft ingezet om de krimp problematiek onder de aandacht te brengen, zij zich inspant voor de krimpogaven in de regio en het vinden van passende oplossingen. De beleidskeuzes die hierin zijn gemaakt worden echter niet door alle gemeenten positief beoordeeld. Eensgezindheid over de meest passende oplossing voor de krimp is er nog niet. Hieruit blijkt duidelijk het spanningsveld waarin Acantus werkzaam is.

Meerdere belanghebbenden merken op dat de interne organisatie nog in ontwikkeling is. De nasleep van de fusie en de nieuwe positionering van Acantus hebben zijn weerslag op de interne organisatie. Men merkt dat besluitvorming langer duurt omdat een meer hiërarchische organisatie is ontstaan, de visie niet organisatiebreed wordt gedragen en de interne communicatie nog niet optimaal functioneert. Daarnaast wordt het verdwijnen van de lokale vestigingen door de huurders als zeer spijtig ervaren.

Op het gebied van samenwerking, inspraak en participatie laat Acantus een duidelijke ontwikkeling zien. Acantus neemt meer dan voorheen, samen met belanghebbenden, de verantwoordelijkheid voor de problemen in haar werkgebied. Ze spant zich in om deze problematiek eigen te maken en bekijkt vervolgens hoe daar een bijdrage aan geleverd kan worden. Meer dan voorheen worden ook huurders en andere belanghebbenden daarbij betrokken. Ganzedijk is daarbij een belangrijke en waardevolle les geweest voor Acantus. Het besef dat inspraak een wezenlijk onderdeel is van de bedrijfsvoering, is doordrongen in de organisatie. In de uitvoering zijn echter nog verbeteringen mogelijk.

Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort conform de norm

Acantus beschikt over een goede financiële positie. De operationele kasstroom is positief en de interest dekkingsratio bedraagt over de periode 2010 – 2014 gemiddeld 2,1. Ook het CFV heeft op basis van de ingediende dVi¹ 2009 geconcludeerd dat de solvabiliteitspositie voldoende is. Op basis van de ingediende dPi² 2009 is aan Acantus door het CFV een A-ordeel toegekend.

Hoewel in het financieel beleid wel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de financiële positie, vindt besluitvorming en sturing gebaseerd op rendementen, vermogens- en waardeontwikkeling beperkt plaats. Hoewel Acantus reeds geruime tijd deelnemer is aan de aeDex/IPD benchmark, vindt sturing op deze benchmark niet plaats. Gegeven de situatie van bevolkingsdaling waarmee Acantus wordt geconfronteerd, ligt de grootste uitdaging niet in het maximaal realiseren van toevoegingen aan de woningvoorraad. Belangrijker is om een adequaat beleids- en verantwoordingskader te hanteren. Op grond hiervan kan de gerichte inzet van middelen heel zorgvuldig worden afgewogen in relatie tot de specifieke, vaak regionaal sterk verschillende, marktvraag en geprognoseerde demografische ontwikkelingen. Acantus beschikt nu nog niet over een dergelijk kader. De effectiviteit van de inzet van middelen kan hierdoor niet worden aangetoond, waarmee Acantus het risico loopt haar middelen aan te wenden op een manier die niet bijdraagt aan haar maatschappelijke doelstelling.

Voor wat betreft de efficiëntie van de werkorganisatie vallen de lage beheerkosten per verhuureenheid op. Binnen Acantus wordt weinig gebruik gemaakt van externe inhuur, hetgeen kostentechnisch goed verdedigbaar is, maar tegelijkertijd de ontwikkeling van de interne organisatie kan afremmen doordat zij minder inbreng heeft van externe expertise en vernieuwende inzichten.

¹ de Verantwoordingsinformatie

² de Prospectieve informatie

Presteren naar Governance scoort conform de norm

Acantus presteert met betrekking tot de inrichting van de formele governancestructuur en de op basis daarvan ingerichte processen/procedures ruim boven de norm. Dit blijkt onder meer uit de reglementen voor bestuurder en RvC én de activiteiten van de leden van de RvC. In de reglementen wordt het toezichtkader beschreven en uitgewerkt naar zowel de rol en rolvulling van de raad, en gekoppeld aan de informatievoorziening (bij de desbetreffende onderwerpen) en frequentie van agendering. PwC heeft vastgesteld dat de RvC een visie heeft op de wijze waarop toezicht gehouden dient te worden en dat het toezicht ook volgens deze visie wordt uitgevoerd.

In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een boven de norm score voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC bij handhaving en vormgeving van het beleid. De onderdelen rond het betrekken van belanghebbenden scoren echter conform de norm, waardoor ook de score voor het geheel conform de norm is.

Duidelijke aandachtspunten ondanks score conform de norm

Acantus behaalt een voldoende onderdeel op het maatschappelijke presteren. Desondanks signaleert PwC een aantal verbeterpunten die van belang zijn om ook in de toekomst voldoende te kunnen blijven presteren. Dit wordt ingegeven door de bevindingen van PwC alsmede de kritische de mening van de belanghebbenden.

PwC constateert de volgende verbeterpunten om continuïteit van de prestaties op maatschappelijk, organisatorisch en financieel vlak binnen Acantus te borgen:

- a PwC constateert dat Acantus ondanks haar nieuwe beleidsplan en diverse inspanningen, nog steeds zoekende is naar een passend antwoord op de krimpopgave in de regio. Dit uit zich ook in het ontbreken van een duidelijke visie op het vraagstuk. PwC en de belanghebbenden erkennen de complexiteit van het werkgebied en begrijpen dat het formuleren van een passende visie in lijn met de opgaven zeer ingewikkeld is. Desondanks vragen de omgeving en de interne organisatie van Acantus wel om duidelijkheid. De belanghebbenden uiten dit door aan te geven dat een duidelijke visie van Acantus ontbreekt. Zij herkennen hierdoor niet altijd een duidelijke lijn in de activiteiten. Ook Acantus zelf heeft behoefte aan duidelijkheid zodat er een eenduidig beleid uitgedragen kan worden en Acantus zich duidelijk kan positioneren in het maatschappelijk speelveld. Het verdient aanbeveling om samen met partners deze visie te ontwikkelen en gezamenlijk te bepalen wat de opgaven zijn en wie op welke manier bijdraagt om aan de opgaven invulling te geven. Op die manier wordt de krimpopgave een gezamenlijk probleem waar ook gezamenlijk antwoord op wordt gegeven. Deze werkwijze heeft als voordeel dat het voorkomt dat de omgeving met name naar Acantus kijkt voor het oplossen van het probleem en voorkomt dat voorgestelde oplossingen niet gedragen worden vanwege onvoldoende betrokkenheid van de belanghebbenden.
- b Het werkgebied van Acantus vraagt om een intensieve dialoog met partners. Als gevolg van de fusie in 2002 was Acantus geruime tijd voornamelijk intern gericht. Hierdoor is aandacht voor

- aansluiting op de markt en de relatie met sommige partners enige tijd minder geweest. Met name gemeenten ervaren hierdoor een re-actieve houding. PwC wil daarom Acantus adviseren nog proactiever haar partners te benaderen en met hen in gesprek te gaan over de dilemma's die Acantus ervaart bij het op een juiste manier invulling geven aan de opgaven in de regio.
- c Acantus heeft een grote ontwikkeltak waardoor de traditionele vastgoedoriëntatie overheerst in de organisatie. Wanneer Acantus als corporatie daadwerkelijk de omslag wil maken naar een meer maatschappelijke corporatie met een sociaal karakter is een verandering in de activiteiten en een cultuuromslag noodzakelijk. Training van bestaande medewerkers en werving van nieuwe medewerkers op basis van een duidelijk competentieprofiel verdient aanbeveling. Tevens dient Acantus zich af te vragen of een grote ontwikkeltak gepast is gezien de krimp van de woningmarkt. De problemen die Acantus ervaart met de verkoop van kavels en nieuwbouwprojecten duidt erop dat de aansluiting tussen vraag en aanbod en de daaraan gerelateerde benodigde capaciteit binnen de organisatie nauw afgewogen dienen te worden.
 - d De verwachting is dat de economie en daarmee de economische situatie van huurders de komende jaren zal verbeteren. Er bestaat een reëel risico dat wanneer de economie aantrekt bewoners deze mogelijkheid aangrijpen om ofwel naar andere regio's te trekken ofwel een ander type woning te zoeken. Hierdoor bestaat het gevaar dat de omvang van de voorraad met een goedkope huurprijscategorie op de lange termijn te groot wordt voor de omvang van de doelgroep. Het verdient daarom aanbeveling om op dit moment al inzichtelijk te maken wat het verschil tussen vraag en aanbod zal zijn in de toekomst en het SVB hier op aan te passen. Acantus heeft reeds een onderzoek gestart om het verschil in kaart te brengen en is nu bezig om vanuit daar een doorvertaling naar het SVB te maken.
 - e Acantus heeft in haar beleid opgenomen dat nieuwbouw uitsluitend op goede locaties gepland wordt. Dit brengt het risico met zich mee dat bewoners verhuizen naar deze locaties waardoor leegstand ontstaat in het eigen bezit in de minder aantrekkelijke gebieden. Dergelijk verhuisbewegingen dienen vooraf goed ingeschat te worden en meegenomen te worden bij de woningtoewijzing van nieuwbouw en bestaande bouw.
 - f Een laatste aandachtspunt is de verandercapaciteit van de interne organisatie. Sinds de fusie in 2002 is de organisatie continu in beweging geweest en zijn diverse veranderingen doorgevoerd en inmiddels soms weer bijgesteld. Het feit dat de fusie inmiddels 8 jaar geleden heeft plaatsgevonden maar de organisatie hier nog steeds de gevolgen van ondervindt geeft een indicatie van de verandercapaciteit van de organisatie. PwC adviseert Acantus dan ook om bij nieuwe beslissingen nadrukkelijk na te gaan of het een goed moment is, en op welke wijze, in welk tempo en op welke manier veranderingen het beste doorgevoerd kunnen worden.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

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

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

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV- visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Acantus naar de mening van belanghebbenden en/of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan dat de bevinding doet vermoeden, omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is, wordt dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

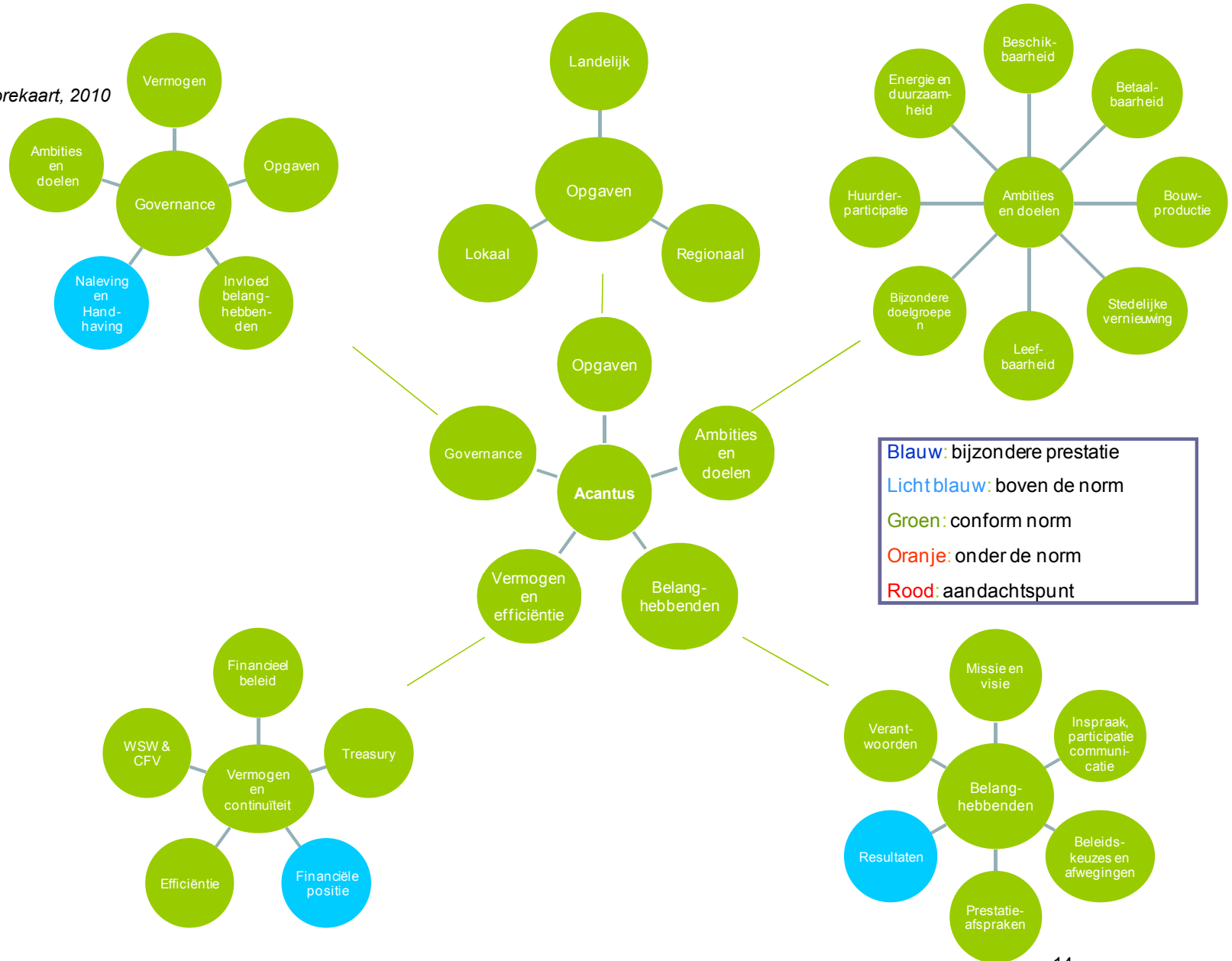
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op zes onderdelen.

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010



Inleiding

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

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

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

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

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

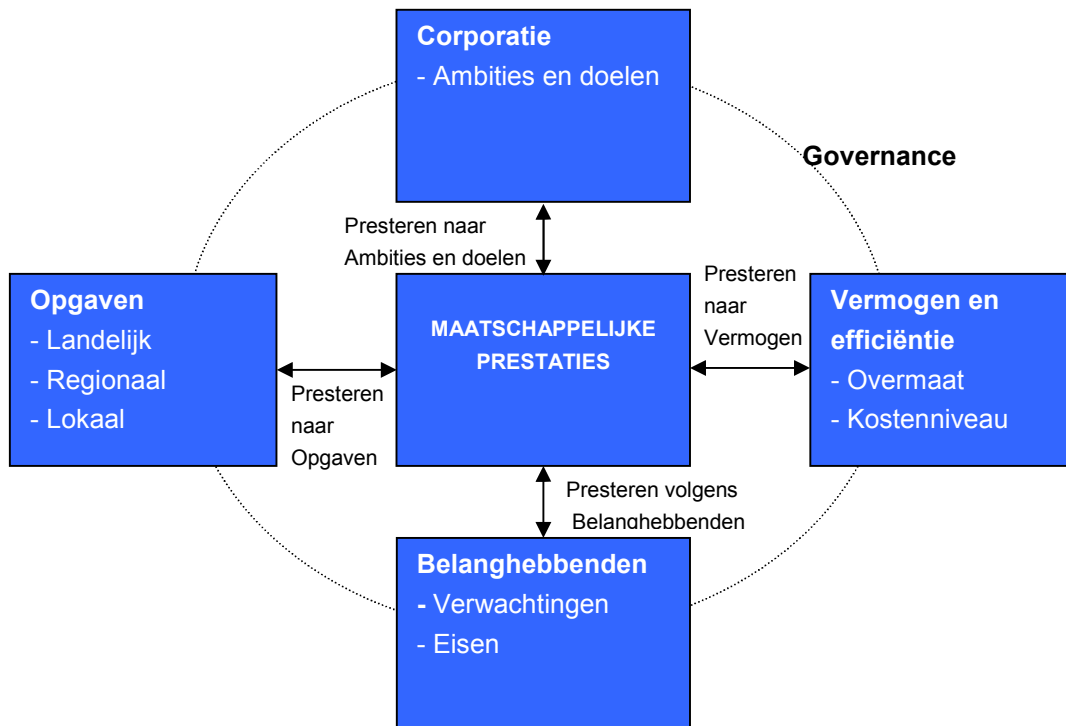
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

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

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

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

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2010

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

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

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

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

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Acantus ontstaat door de gewogen onderdeelscores te middelen. In bijlage E is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In de bijlagen zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Acantus een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van Acantus één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 21 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Acantus. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden individuele gesprekken gevoerd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van alle partijen waarmee PwC heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Acantus zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Acantus zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. De onderzoeksperiode betrof de jaren 2006 – 2009 en 2010 – 2013. Het zwaartepunt van onze gedetailleerde toetsing heeft echter op de jaren 2008 – 2011 gelegen.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

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

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Acantus ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Acantus. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Acantus. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

1 Acantus presteert naar ambities en doelstellingen conform de norm

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Acantus. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Acantus. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Acantus haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

1.02 Bij het beoordelen van het presteren van Acantus naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH³-prestatievelden. Daarnaast is er een apart prestatieveld voor woonruimteverdeling toegevoegd. De reden hiervoor is dat Acantus zich de laatste jaren sterk heeft ingezet op de aanpassing van haar woonruimteverdeelsysteem. Het uitgangspunt is daarbij om meer maatwerk te bieden, zowel naar de buurt als het dorp als naar de behoeften van de woningzoekenden.

1.03 De volgende prestatievelden zijn bestudeerd in het kader van de maatschappelijke visitatie bij Acantus:

- a Beschikbaarheid
- b Betaalbaarheid
- c Bouwproductie en onderhoud
- d Stedelijke vernieuwing
- e Energie en duurzaamheid
- f Leefbaarheid
- g Bijzondere doelgroepen
- h Participatie
- i Woonruimteverdeling
- j Overig

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

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

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

³ Besluit Beheer Sociale Huursector

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: conform de norm (6,3)

1.06 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Acantus erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2011.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Beschikbaarheid	6,5	6,0	4,5	5,0	6,1
Betaalbaarheid	7,5	6,0	4,5	5,0	6,8
Bouwproductie en onderhoud	6,5	6,0	4,5	5,0	6,1
Stedelijke vernieuwing	7,2	6,0	4,5	5,0	6,6
Energie en duurzaamheid	6,5	6,0	4,5	5,0	6,1
Leefbaarheid	6,6	6,0	4,5	5,0	6,2
Bijzondere doelgroepen	6,6	6,0	4,5	5,0	6,2
Participatie	6,8	6,0	4,5	5,0	6,3
Woonruimteverdeling	7,0	6,0	4,5	5,0	6,5
Overig	7,0	6,0	4,5	5,0	6,5
Eindoordeel	6,8	6,0	4,5	5,0	6,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Missie van Acantus gericht op woning en woonomgeving

1.07 De missie van Acantus luidt: 'voel je thuis!'. Vanuit deze gedachte werkt Acantus aan aan haar taak om mensen in het werkgebied, die zijn aangewezen op een huurwoning, van goede en betaalbare woningen in een goede woonomgeving te voorzien.

1.08 Acantus heeft in haar beleidsplan 2009-2013 vervolgens een zevental thema's benoemd om haar activiteiten richting te geven:

- a De huurders, het huurbeleid en woonlasten.
- b Woonruimteverdeelbeleid.
- c Een juist aanbod aan de doelgroepen.
- d Partner in leefbaarheid.
- e Gebiedsgericht werken.
- f Een solide financieel beleid.
- g Aanpassingen in de organisatie.

1.09 Het beleid van Acantus wordt beïnvloed door de specifieke krimppogaven in de regio. Daarom wordt hieronder uiteengezet welke specifieke opgaven dit betreft en op welke wijze Acantus haar beleid daarop heeft aangepast.

Krimp in Noord-Oost Groningen zorgt voor specifieke context

1.10 De woningmarkt in Noord- en Oost-Groningen wordt sterk beïnvloed door de gestaag dalende bevolkingsaantallen. Deze krimp wordt veroorzaakt door de ongunstige regionaal economische ontwikkeling en de perifere ligging. Hierdoor is er de afgelopen decennia sprake geweest van structurele vertrekoverschotten, onder andere van jongeren. De krimp van de sterk vergrijsde bevolking zal de komende jaren versneld doorzetten. Vanwege de gezinsverdunding neemt het aantal huishoudens in Oost-Groningen nu nog licht toe, in Noord-Groningen loopt het aantal huishoudens echter al terug. Onderzoek in 2008 van bureau Companen heeft aangetoond dat de bevolking in Noord-Groningen, waaronder Delfzijl, de komende jaren (tot 2030) met 25% zal teruglopen. Dat heeft grote gevolgen voor de woningmarkt en met name voor de huurwoningen. Er zijn er teveel en voor een deel zijn de woningen niet geschikt voor de toenemende vraag naar woningen voor ouderen. Verder is uit het onderzoek gekomen dat de streekcentra Appingedam en Delfzijl en dorpen met voorzieningen in trek zijn bij bewoners en dat dorpen zonder noemenswaardige voorzieningen min of meer zullen leeglopen.

1.11 De krimp resulteert in een aanzienlijk opgave en legt een zwaar beslag op de corporaties. De krimp leidt niet enkel tot waardeverlies door sloop en onrendabele nieuwbouw, maar vereist ook een kwaliteitsimpuls voor de resterende woningvoorraad en investeringen in de woonomgeving om dorpen leefbaar te houden. Daarbij zijn de mogelijkheden van grootschalige verkoop van woningbezit beperkt, waardoor de terugverdien capaciteit van de corporaties in het geding komt.

Krimp in het werkgebied van Acantus

1.12 Delen van het werkgebied van Acantus kenmerken zich als een krimpmarkt: zowel de totale bevolking als het aantal huishoudens lopen terug. In een aantal gemeenten is al sprake van leegstand in de koopsector. In een aantal plaatsen is er daarom een overschot aan woningen en waar sprake is van tekorten zijn deze vooral kwalitatief van aard. Nieuwbouw kan alleen als deze woningen een direct antwoord zijn op de vraag van de doelgroepen en een directe betekenis hebben voor de omgeving.

1.13 Wat de situatie met name lastig maakt is dat de krimp zich zowel in de huur- als koopsector voordoet. Hierdoor kunnen koopwoningen slechts in zeer beperkte voldoen als financiële drager van gecombineerde nieuwbouwcomplexen en zijn de inkomsten vanuit de verkoop beperkt. Acantus heeft door middel van diverse lobby's samen met de provincie, gemeenten en collega-corporaties, de krimp in Noordoost-Groningen op de agenda van het Rijk weten te zetten. Mede daardoor is Acantus door het ministerie van WWI/VRM aangemerkt als G31-corporatie, dat haar beter in de gelegenheid stelt haar opvattingen over de specifieke problemen in het gebied, rechtstreeks kenbaar te maken aan het ministerie. Daarnaast zijn diverse samenwerkingsovereenkomsten afgesloten (onder andere het Pact regio Eemsdelta,

het SEV-experiment Ganzedijk, Bomenbuurt en Veendam) en worden diverse onderzoeken uitgevoerd (onder andere het RIGO-onderzoek bewonerstevredenheid en het Compaen onderzoek consumentenscenario's) om een passend antwoord te vinden op de opgaven in het werkgebied.

Vanuit de krimpogave naar passend beleid

1.14 Omdat de bevolkingsdaling in grote delen van het werkgebied merkbare gevolgen heeft voor de voorzieningen en de woningmarkt, heeft Acantus haar voornemens tot sloop, verkoop en nieuwbouw aangepast. Na een periode van voornamelijk grootschalige herstructurering en nieuwbouw richt Acantus zich in haar nieuwe beleid meer op de bestaande voorraad en de woonwensen van haar bewoners.

1.15 Deze aanpassingen zijn doorvertaald in het Strategisch Voorraadbeleid waarbij na onderzoek is bepaald dat handhaving van de voorraad van ongeveer 13.000 woningen de komende jaren gewenst is. Dit wordt onder andere ingegeven door de financiële crisis; meer mensen zijn en blijven afhankelijk van het aanbod van sociale huurwoningen. Voor het verbeteren van de bestaande woningvoorraad is in 2009 het aantal te verbeteren woningen verhoogd. Het nieuwbouwbeleid is terughoudend; de lopende en in ontwikkeling zijnde nieuwbouwprojecten betreffen overwegend combinaties van woningen met andere functies, zoals supermarkten, huisartsenpraktijken, zorgruimten en een combinatie van huur- en koopappartementen. Nieuwbouw wordt uitsluitend op goede locaties gepland, gezien het grote risico van (toekomstige) leegstand in de krimpregio.

Acantus heeft haar doelstellingen over de periode 2008 - 2011 gerealiseerd

1.16 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Acantus heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden⁴.

Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm

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

1.18 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

⁴ Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Verkoop 95 bestaande huurwoningen	Niet gerealiseerd in 2008 zijn 72 huurwoningen verkocht	5,0
2009	Verkoop 80 bestaande huurwoningen	Niet gerealiseerd in 2009 zijn 73 huurwoningen verkocht	5,5
2009	Indien een te verkopen woning binnen 3 maanden na het te koop aanbieden nog niet is verkocht (geen reactie en/of geen optie), dan wordt de woning teruggehaald naar de verhuur	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Verkopen van minimaal 60 bestaande huurwoningen	Wordt naar verwachting niet conform doelstelling gerealiseerd. Per juli 2010 zijn 25 huurwoningen verkocht	5,5
2010	Voor een aantal complexen het label jongerenwoning laten vervallen en verhoging van de leeftijd van jongeren voor de gelabelde jongerenwoningen tot en met 27 jaar	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Invoeren van het gewijzigde woonruimteverdeelsysteem per april 2010.	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,0
	Eindoordeel	Conform de norm	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.19 PwC beoordeelt het presteren naar beschikbaarheid als conform de norm. Een aandachtspunt is de te verkopen woningen. Zoals ook bij andere corporaties zichtbaar is, heeft Acantus moeite om in de huidige markt haar verkoopdoelstellingen te realiseren. Naast de effecten van de economische crisis heeft Acantus bij de verkoop van woningen ook nog te maken met de gevolgen van krimp. Er is een overschot aan goedkope huurwoningen.

1.20 Uit de verkoopdoelstellingen is af te leiden dat Acantus haar doelen naar beneden heeft bijgesteld. Het aantal te verkopen woningen is van 95 in 2008 afgenomen tot 60 in 2010. Acantus is meer dan voorheen terughoudend in het vergroten van het aantal voor verkoop gelabelde huurwoningen. In de gebieden waar de verkoop van woningen stagneert worden bovendien woningen, die niet binnen drie maanden zijn verkocht of waar een verkoopprocedure loopt, weer aangeboden voor de verhuur. De woning behoudt wel het verkooplabel, zodat deze bij een volgende mutatie alsnog weer in de verkoop kan worden gezet. De reden om een woning niet te lang in de verkoop te houden, is te voorkomen dat er leefbaarheidsproblemen ontstaan vanwege de negatieve effecten die leegstaande woningen hebben. In 2008 heeft Acantus zes koopwoningen weer verhuurd bij gebrek aan een koper, in 2009 is dit aantal 14. Ondanks enkele kritische geluiden van de omgeving over de verkoop van de woningen heeft Acantus diverse argumenten om hier mee verder te gaan. Verkoop leidt tot een evenwichtiger bevolkingsopbouw in wijken en dorpen, stimuleert het eigenwoningbezit en de leefbaarheid.

1.21 Ondanks de bijstelling van het aantal te verkopen woningen en de aanpassing van de procedures blijkt Acantus nog niet in staat om de verkoopdoelstelling te realiseren. PwC wil opmerken dat het aantal verkochte woningen in 2008 en 2009 op zich geen slecht prestatie is gezien de krimpcontext. Aandacht is echter nodig voor het formuleren van reële doelstellingen. PwC merkt op dat de organisatie moeite heeft om op basis van de economische- en marktomstandigheden een reële inschatting te maken van het aantal te verkopen woningen. Het verdient aanbeveling om hier nogmaals kritisch naar te kijken. Daarnaast dient nagegaan te worden of de huidige inspanningen om het aantal verkopen te stimuleren voldoende effectief zijn en indien nodig aanvullende maatregelen te formuleren.

1.22 Om het woningaanbod aantrekkelijker te maken voor jongeren wil Acantus meer woningen voor hen beschikbaar stellen. Op dit moment is het aantal woningen dat speciaal voor jongeren gelabeld is niet groot en bevindt het zich voornamelijk in de grotere kernen. Om het aanbod uit te breiden labelt Acantus seniorenwoningen om tot jongerenwoningen, is de leeftijdsgrens voor jongerenwoningen van 23 naar 27 jaar verhoogd en kunnen jongeren ook eengezinswoningen huren. Naast deze specifieke aanpassingen voor woningtoewijzing ten aanzien van jongeren heeft Acantus haar gehele woningtoewijzingsysteem aangepast en per april 2010 ingevoerd. Bij het prestatieveld woonruimteverdeling zal dit onderwerp nader worden besproken.

Presteren naar betaalbaarheid scoort boven de norm

1.23 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.24 In tabel 1-5 zijn de door Acantus geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Streefhuren worden gerelateerd aan de WWS ⁵ -puntenwaarderingen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Een huurverhogingpercentage van 2,5%. Woningen waarvan de sloop reeds is aangezegd krijgen geen huurverhoging	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Financiële bijdrage leveren aan onderzoek 'goedkope koop' in vijf Oost Groningse gemeente	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Minimaal 76% van de huurwoningvoorraad heeft een huurprijs die geldt als 'goedkoop of betaalbaar'	Bijzondere prestatie: 97% bevindt zich in de categorieën goedkoop-betaalbaar	9,0
	Eindoordeel	Boven de norm	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.25 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als boven de norm. Deze hoge score wordt

⁵ WoningWaarderingStelsel

veroorzaakt door de omvang van de voorraad in de categorie goedkoop of betaalbaar. Op basis van het WOONonderzoek 2009 is het aandeel van de woningvoorraad dat de primaire doelgroep moet huisvesten en daarmee moet beschikken over het label goedkoop of betaalbaar, vastgesteld op 76%. De samenstelling van het bezit van Acantus laat zien dat 25% van het bezit zich bevindt in de categorie goedkoop en 72% in de categorie betaalbaar. Dit betekent dat 97% zich in de categorieën goedkoop-betaalbaar bevindt. Hiermee realiseert Acantus een aanzienlijk hoger percentage dan voorgenomen. Op basis daarvan kent PwC het oordeel bijzondere prestatie toe.

1.26 PwC vindt het bovendien, gezien de samenstelling van het werkgebied waar minder economische bedrijvigheid is en inkomens lager zijn, positief dat Acantus een dergelijke omvang in deze huurprijscategorieën beschikbaar heeft. Het sluit ook aan bij de bevinding van Acantus dat de huursector de laatste tijd weer meer onder druk staat. Er melden zich meer potentiële huurders aan en woningen worden makkelijker verhuurd. Ook woningen waarvan eerder gedacht werd dat ze uit de markt gehaald zouden moeten worden, blijken op dit moment goed verhuurbaar. PwC wil opmerken dat hier voor de toekomst ook een risico inzigt. Wanneer de economie zich verbeterd en de markt weer aantrekt zullen bewoners deze mogelijkheid aangrijpen om ofwel naar andere regio's te trekken of een ander type woning te zoeken. Hierdoor zal de omvang van de voorraad met een goedkope huurprijscategorie op de lange termijn te groot worden voor de omvang van de doelgroep. PwC wil Acantus adviseren om op dit moment al inzichtelijk te maken wat het verschil tussen vraag en aanbod zal zijn in de toekomst en haar SVB hier op aan te passen.

Presteren naar bouwproductie en onderhoud scoort conform de norm

1.27 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.

1.28 De focus in het voorraadbeleid van Acantus is op dit moment : 'minder maar beter'. Dit beleid is enkele jaren geleden ingezet vanuit enerzijds de demografische krimp verwachtingen en anderzijds de positie van de huursector op dat moment. Met de veranderingen in de woningmarkt op dit moment is de vraag: is dit nog steeds een goed beleid? Waar kan worden ingezet op renoveren of herpositioneren? En waar moet er wellicht rekening worden gehouden met nog enkele jaren langer doorexpluiten, maar afbouw op termijn? Het nieuwbouwbeleid is terughoudend. De lopende en in ontwikkeling zijnde nieuwbouwprojecten betreffen overwegend combinaties van woningen met andere functies, zoals supermarkten, huisartsenpraktijken, zorgruimten en een combinatie van huur- en koopappartementen. Dit vergt voortdurend afstemming en overleg met betrokkenen.

1.29 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-3: oordeel presteren naar bouwproductie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	148 nieuwbouwhuurwoningen en 115 nieuwbouw koopwoningen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	348 bouwstarts (200 huur, 148 koopwoningen)	Aandachtspunt: in 2008 waren in zijn totaliteit 66 nieuwe huurwoningen in uitvoering en 148 koopwoningen (in uitvoering en kavels)	4,5
2008	Minimaal 600 woningen bouwaanvraag gereed	Aandachtspunt: het aantal bouwaanvragen worden niet gerealiseerd	5,0
2008	Uitbreiding werkgebied door het opbouwen van een ontwikkelportefeuille buiten het werkgebied van minimaal 100 woningen	Aandachtspunt: in 2008 zijn er 84 woningen buiten het werkgebied gerealiseerd	5,0
2009-2013	In nieuw te bouwen woningen comfortkwaliteit realiseren	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Starten met de bouw van 174 (zorg) woningen, 90 woningen slopen	Wordt naar verwachting niet volgens doelstelling gerealiseerd: eerste halfjaar 2010 64 startbouw en 52 gesloopt	5,0
	Realisatie op projectniveau	Zie bijlage B, tabblad bouwproductie 2 voor bevindingen en oordeel	6,3
Oordeel bouwproductie		Beneden de norm	5,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Tabel 1-4: oordeel presteren naar onderhoud

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	In 453 woningen vindt woningverbetering plaats	Boven de norm: In 2008 zijn bij 473 woningen in ruim 20 wijken en dorpen verbeteringsprojecten uitgevoerd zonder directe huurverhoging tot gevolg. Tevens is meer geld beschikbaar gesteld dan oorspronkelijk begroot.	8,5
2008-2010	5-jaarsplanning opstellen met planning voor woningverbetering van de komende vijf jaren	Bijzondere prestatie: er is méér budget beschikbaar gesteld	8,0
2009	In Ganzedijk vindt een kwaliteitsbenadering plaats die is afgestemd op een restant levensduur van 10 à 15 jaar en bestaat uit drie maatregelen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Het bezoeken en technisch opnemen van circa 175 woningen in de Bomenbuurt in Winschoten	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	6,6
Oordeel onderhoud		Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar onderhoud

Jaar	Onderwerp	Oordeel
Oordeel bouwproductie	Onder de norm	5,7
Oordeel onderhoud	Boven de norm	7,1
Eindoordeel bouwproductie en onderhoud	Conform de norm	6,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.30 PwC beoordeelt het presteren naar bouwproductie en onderhoud als conform de norm. Deze score wordt met name veroorzaakt door de investeringen van Acantus op het gebied van onderhoud. Ten aanzien van de bouwproductie zijn een aantal aandachtspunten zichtbaar.

1.31 Vanaf 2008 is Acantus niet meer in staat geweest om haar doelstellingen voor de ontwikkeling van nieuwbouw te realiseren. Het aantal bouwstarts en de woningen waarvan een bouwaanvraag gereed is blijven achter bij de doelstellingen. Wanneer wordt ingezoomd op individuele projecten blijkt dat veel projecten vertraging oplopen of (voorlopig) worden stopgezet vanwege tegenvallende verkopen. Deze belemmerende factoren in de realisatie van nieuwbouw worden ingegeven door het werkgebied van Acantus en de gevolgen van de financiële crisis. Er is sprake van een groot aantal partijen (instanties en gemeenten) waarmee wordt samengewerkt, hetgeen veel afstemming vraagt en daarmee een risico voor vertraging vormt. Daarnaast zorgt de krimp ervoor dat woningen minder snel verkocht worden, waardoor er bij verkoopafhankelijke projecten vertraging optreedt of projecten stop worden gezet.

1.32 De afgelopen jaren lag de focus van Acantus met name op sloop en nieuwbouw. Deze focus is, ook in relatie tot de krimpopgave, de komende jaren meer gericht op verbetering van de bestaande huurwoningvoorraad. Hierbij worden vooral de woningen van binnen aangepakt door keukens, sanitair en cv-installaties te vernieuwen en de woningen goed te isoleren. Acantus heeft hier substantiële middelen voor vrijgemaakt. In 2009 was in de begroting ongeveer €11 miljoen opgenomen voor woningverbetering. Na de zomer hebben het MT en de RvC echter besloten om een extra impuls te geven aan woningverbetering van €2,2 miljoen. Hiermee zijn 130 extra woningen versneld verbeterd. In zijn totaliteit zijn 453 woningen verbeterd zonder dat dit heeft geleid tot een huurverhoging. Bij mutatie wordt vervolgens een streefhuur toegepast waarbij rekening wordt gehouden met de investeringen. PwC acht het een goede prestatie dat Acantus op basis van de opgaven in haar werkgebied haar beleid heeft aangepast en hier additionele middelen voor beschikbaar heeft gesteld naast de reeds gereserveerde gelden. Echter, ook hier is een kritische kanttekening op zijn plaats. Doordat Acantus de huurverhoging in eerste instantie niet doorberekent, kan zij de gemaakte investeringen niet altijd terugverdienen. Bij mutatie wordt de huur verhoogd. Het is echter de vraag wanneer de woningen muteren en of de verhoging überhaupt hoog genoeg is om de gemaakte kosten terug te verdienen. Acantus dient vooraf een gedegen analyse te maken of ze de kosten terug kan verdienen en op basis daarvan een keuze maken voor wel of geen woningverbetering en de hoogte van het bedrag dat geïnvesteerd wordt.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm

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

1.34 De krimp in het werkgebied van Acantus leidt tot een andere benadering van stedelijke vernieuwing. Voorheen deed de krimp zich vooral voor in de sociale sector. Daar kon Acantus op inspelen door sloop, nieuwbouw of verkopen van huur- en koopwoningen. Op dit moment is er een toenemend overschot aan goedkope koopwoningen, waardoor de doorstroming stagneert. Deze stagnatie is door de financiële crisis nog meer toegenomen, waardoor Acantus zeer beperkt op opbrengst van koopwoningen als financiële drager kan inzetten voor nieuwbouw en herstructurering. De corporatie heeft er daarom voor gekozen om daar waar leegstand optreedt woningen te onttrekken aan de voorraad en kwaliteit toe te voegen aan het nog bestaande bezit om zo wijken en dorpen te vitaliseren.

1.35 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2009	Verdere planvorming Ganzedijk	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Invulling geven aan gebiedsgericht werken	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2010	Visie voor de Bomenbuurt in Winschoten	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Ganzedijk: instandhouding van 17 huurwoningen en het 'herstructureren' van de Nuusweg	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010-2011	Deelname in drietal experimenten in de gemeenten Oldambt en Veendam in het kader van het Interbestuurlijk Actieplan Bevolkingsdaling	Bijzondere prestatie	8,0
	Eindoordeel	Boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.36 PwC beoordeelt het presteren naar stedelijke vernieuwing als boven de norm. In de dorpen en buurten waar Acantus geconfronteerd wordt met krimp zijn oplossingen gezocht om grootschalige sloop te voorkomen en heeft de corporatie door gerichte investeringen kwaliteit toegevoegd. Daarbij wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht, met huurders, maar ook met gemeente, provincie en het rijk. Met name in relatie tot de inspraak van bewoners heeft Acantus veel geleerd van de problemen die zich hebben voorgedaan in Ganzedijk. De provincie, gemeente en Acantus hadden daar plannen ontwikkeld die veel weerstand onder de bewoners opriepen. Naar aanleiding hiervan heeft RIGO in 2009 een bewonersonderzoek afgerond om een beeld te krijgen van de bewonerwensen. De plannen zijn vervolgens naar aanleiding hiervan opnieuw vormgegeven.

1.37 Ook andere partijen heeft Acantus nadrukkelijk betrokken bij de vragen en problemen omtrent de aanpak van de krimp. Door lobby's samen met de provincie, gemeenten en collega-corporaties, is het gelukt

de krimp in Noordoost Groningen op de agenda van het Rijk te zetten. Daarnaast worden onder begeleiding van de SEV een drietal experimenten uitgevoerd waarmee naar een antwoord wordt gezocht op vragen die de krimp met zich meebrengt. PwC acht het een zeer goede prestatie dat Acantus zich in deze mate heeft ingespannen om de opgaven in het noorden in kaart te brengen. Dit wordt ook door de belanghebbenden herkend en gewaardeerd. Op basis hiervan wordt een bijzondere prestatie toegekend voor haar deelname aan deze experimenten.

1.38 Sinds 2009 geeft Acantus invulling aan gebiedsgericht werken. In relatie tot het nieuwe beleid van Acantus waarbij men dichter bij huurders wil staan, is ervoor gekozen om gebiedscoördinatoren aan te stellen die invulling geven aan het gebiedsgericht werken. Dit zijn medewerkers die in het gebied opereren en mandaat hebben om plannen van Acantus voor te bereiden en uit te voeren. Zij werken hierbij tevens met andere partijen samen. Daarnaast is Acantus gestart met het ontwikkelen van gebiedsvisies. Met behulp van een speciaal hiervoor ontwikkelde methodiek worden wijken beoordeeld op de hoofdcriteria exploitatie, leefbaarheid fysiek en leefbaarheid sociaal, en de bijbehorende subcriteria.

1.39 Acantus richt zich daarbij vooral op gebieden met potentie (de drie streekcentra) en op gebieden die extra aandacht nodig hebben. Voor de eerste wijk Tuikwerd is een dergelijke gebiedsvisie inmiddels gereed. PwC beoordeelt deze aanpak positief. Uit gesprekken met de belanghebbenden blijkt dat behoefte is aan een gebiedsgerichte aanpak gericht op de specifieke problematiek in het gebied, waarbij er een op een contact is. PwC moedigt Acantus dan ook aan om de ingezette koers voort te zetten.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm

1.40 De SEV definieert energie en duurzaamheid als 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

1.41 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Alle woningen (m.u.v. nieuwbouw) worden voorzien van een EPA (Energie Prestatie Advies)	Met vertraging gerealiseerd	5,5
2008	Een milieubeleidsplan opstellen met aandacht voor het energiebeleid, maar ook voor het milieubeleid ten aanzien van de interne organisatie	Met vertraging gerealiseerd	5,5
2009	Medio 2009 inzicht hebben in de plannen voor 2010, waarbij onderhouds- en isolatiemaatregelen logisch zijn afgestemd. Analyse van alle EPA's maken	Met vertraging gerealiseerd	5,5
2009	Opstellen afsprakenkader voor het planmatig aanbieden van individuele aanvragen dubbelglas en aanvragen individuele CV-installaties	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Het gasgebruik in huurwoningen met 20% reduceren	Doelstelling wordt ingevuld maar exacte voortgang niet meetbaar	6,0
2010	7 woningen energetisch verbeteren als onderdeel van het energie pilotproject 'Drie keer beter'	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	6,8
	Eindoordeel	Conform de norm	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.42 PwC beoordeelt het presteren naar energie en duurzaamheid als conform de norm. Het energiebeleid van Acantus is gericht op isolatieverbetering en het aanbrengen van energiezuinige CV-ketels. Aan de hand van energieprestatie adviezen (hierna: EPA's) per woning wilde Acantus bepalen welke maatregelen exact nodig zijn. Echter, de EPA's zijn met name globale adviezen op basis van referentiewoningen, nadere analyses en historische gegevens. Tijdens de uitvoering is gebleken dat de foutkans op individueel woningniveau groot is. Acantus is op dit moment bezig om per complex, aan de hand van de opnames van individuele woningen, de programma's voor energieverbetering vorm te geven. Daarbij moet nog worden besloten of deze energiebesparende maatregelen met, of zonder huurverhoging aangeboden worden.

1.43 Een andere reden waarom vertraging is opgetreden in het inzichtelijk maken van de EPA's is dat woningen met slooplabels in eerste instantie buiten de inventarisatie zijn gelaten. Later heeft Acantus zich gerealiseerd dat deze informatie toch noodzakelijk was voor een zuivere energieboekhouding. De vertraging in de EPA's is tevens van invloed geweest op het opstellen van het milieubeleidsplan. Zonder de informatie kon het milieubeleid niet worden vormgegeven.

1.44 Een aandachtspunt is dat voor de ontwikkeling van het energiebeleid en de daadwerkelijke doorvertaling van de praktijk, externen worden ingehuurd. PwC vindt het goed dat specialistische kennis wordt ingezet om het beleid vorm te geven; dit kan als een katalysator werken voor verdere ontwikkeling.

Tegelijkertijd is echter aandacht nodig voor de borging en het besef van urgentie in de organisatie. Voorheen had het onderwerp geen hoge prioriteit op de beleidsagenda van Acantus. Van belang is dat er draagvlak ontstaat in de organisatie en er ook intern voldoende kennis aanwezig is om de ingezette koers op een goede manier verder uit te werken en te implementeren.

Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm

1.45 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

1.46 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Leefbaarheidsfonds Acantus (oud beleid): financieel ondersteunen van allerlei leefbaarheidsprojecten in het werkgebied van Acantus, ter stimulering van zelfwerkzaamheid en vrijwilligerswerk	Leefbaarheidsfonds gerealiseerd, maar beoogde doelen niet	5,5
2008	Evaluatie buurt aanpak service	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Het project wijkgericht werken wordt in 2008 verder intern en extern geïmplementeerd	Niet gerealiseerd	5,5
2009	Een groter en uitgebreider leefbaarheidsbudget (leefbaarheidsbeleid) om meer duidelijkheid te creëren richting de buitenwereld over wat men kan verwachten van Acantus op het gebied van leefbaarheid	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Mogelijk maken tot oprichten en in stand houden van allerlei voorzieningen, zoals ontmoetingsplekken, naschoolse opvang, buurtgebouwen, Steunstees etc.	Boven de norm	7,5
2010	Implementeren leefbaarheidsbeleid ter verbetering van het woongenot van huurders in de dorpen en kernen in het werkgebied	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	6,8
	Eindoordeel	Conform de norm	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.47 PwC beoordeelt het presteren naar leefbaarheid als conform de norm. Een belangrijke ontwikkeling is de overstap van het leefbaarheidsfonds naar een leefbaarheidsbeleid. Voorheen had Acantus een fonds beschikbaar waarbij leefbaarheidsinitiatieven worden getoetst op een 9-tal criteria. Ieder natuurlijk persoon kon een aanvraag van maximaal € 5000 indienen bij dit leefbaarheidsfonds. Voor het beoordelen van de

aanvragen was een aparte commissie ingericht. Dit fonds is stopgezet nadat in de praktijk bleek dat de meeste aanvragen niet werden gehonoreerd, omdat ze niet voldeden aan de criteria.

1.48 Daarnaast werden los van het leefbaarheidsfonds leefbaarheidinitiatieven door Acantus gehonoreerd, welke vanuit het overleg met bewoners en samenwerkingspartners op aangeven van woonconsulenten werden aangedragen. Dit zorgde in de omgeving voor onduidelijkheid over het leefbaarheidsfonds van Acantus. De corporatie heeft vervolgens een leefbaarheidsbeleid ontwikkeld waarin criteria zijn benoemd waarop leefbaarheidinitiatieven worden gebaseerd. Dit betreft een fysieke pijler, een sociale pijler gedrag en een sociale pijler voorzieningen. Voor elk van deze pijlers is aangegeven welke activiteiten en/of voorzieningen op complexniveau, dorps/wijkniveau en organisatieniveau worden opgepakt.

1.49 PwC constateert dat het wijkgericht werken dat Acantus ambieert op dit moment nog maar beperkt tot uiting komt. Het wijkgericht werken had als uitgangspunt om dichterbij de klant te zijn en efficiënter te kunnen samenwerken. De woonconsulenten van Acantus hebben daarvoor ieder een gebied toegewezen gekregen. Daarna is gesproken over de verdeling van taken en de taakafbakening, hier is echter tot op heden nog geen overeenstemming over bereikt waardoor het wijkgericht werken vooralsnog niet intern geïmplementeerd is. PwC acht het gezien de specifieke opgaven in het werkgebied van Acantus en de wens van bewoners voor lokale aanwezigheid, inspraak en een aanpak op maat, van belang dat het wijkgericht werken verder wordt opgepakt. PwC beveelt Acantus aan om prioriteit toe te kennen aan het bereiken van een gezamenlijke visie over het wijkgericht werken. Ook dient nagegaan te worden of het aantal woonconsulenten toereikend is in relatie tot de gestelde ambities. De belanghebbenden stellen hier vraagtekens bij. Om daadwerkelijk invulling en commitment te geven aan het wijkgericht werken is het van belang hier een passend aantal fte's te koppelen. Aan dit specifieke onderwerp wordt daarom een oordeel beneden de norm toegekend.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort conform de norm

1.50 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als 'het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'.

1.51 In tabel 1-9 zijn de door Acantus geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Bij de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen wordt onderzocht of dit gecombineerd kan worden met zorgvastgoed, en/of met zorg- en welzijnsvoorzieningen	Bijzondere prestatie	8,0
2008	Realiseren woonvormen voor bijzondere doelgroepen	Beneden de norm: nog niet alle projecten zijn gerealiseerd	5,5
2009	Acantus Vastgoed begeleidt de nieuwbouw van welzijnsorganisatie Compaen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Voorzetting van het project Begeleid Wonen voor Jongeren in de gemeente Vlagtwedde	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Pilot van jongerenproject NEON en Acantus om in Beerta en Oude Pekela een kleinschalig woonproject voor jongeren te starten.	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Continuering verhuur woningen aan bewoners met een psychiatrische achtergrond via Lentis (GGZ-Groningen) en werkafspraken maken over de begeleiding van deze bewoners	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	6,5
	Eindoordeel	Conform de norm	6,6

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.52 PwC beoordeelt het presteren naar bijzondere doelgroepen als conform de norm. Acantus spant zich in voor een groot aantal verschillende doelgroepen: mensen met een psychiatrische achtergrond, verstandelijk gehandicapten, woningen voor ex thuis- en daklozen en begeleid wonen voor jongeren. Een interessante benadering is dat Acantus bij de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen onderzoekt of dit gecombineerd kan worden met zorgvastgoed, en/of met zorg- en welzijnsvoorzieningen. Inmiddels heeft Acantus ook al een aantal van dergelijke combinaties gerealiseerd. Een voorbeeld is het Wilhelminapark waar zowel aanleunwoningen als appartementen zijn gerealiseerd en Betingestaete waar appartementen en een zorgcentrum zijn gerealiseerd. PwC vindt dit een vooruitstrevende benadering en kent daarom voor deze doelstelling een bijzondere prestatie toe.

1.53 Naast de realisatie van vastgoed voor diverse bijzondere doelgroepen spant Acantus zich ook op andere manieren in. Zo is de corporatie bij de gecombineerde projecten ook aanwezig bij de overleggen met bewoners en spant ze zich actief in om problemen binnen de complexen op te lossen. De betrokken zorg- en welzijnsinstellingen oordelen erg positief over deze bijdrage van Acantus. Een ander voorbeeld is de inzet van expertise van Acantus voor technische ondersteuning bij de nieuwbouwwontwikkeling van Compaen door personele middelen beschikbaar te stellen in de vorm van projectontwikkelaar en directievoering. Tevens heeft Acantus een gemaximaliseerde financiële garantiestelling afgegeven.

1.54 Een aandachtspunt is de daadwerkelijke realisatie van de nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen. Een reden hiervoor is dat het langer dan gepland duurt voordat partijen overeenstemming bereiken over de opzet van de te realiseren locatie.

Presteren naar participatie scoort conform de norm

1.55 De SEV definieert participatie als 'het betrekken van huurders en overige belanghebbenden bij het vormgeven en realiseren van beleid'.

1.56 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar participatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Inzetten op meer structuur in het overleg met het Stichting Bewoners Platform Acantus (hierna: SPBA), bewonersplatform Delfzijl en overleg met lokale huurdersorganisatie	Gerealiseerd volgens doelstelling, maar nog verbetering wenselijk	6,0
2008-2011	Expertmeetings op specifieke beleidsthema's	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008-2011	Deelname aan stuurgroep wijkvernieuwing/herstructurering in alle 6 gemeenten	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008-2011	Bestuurlijk overleg met gedeputeerde van de provincie	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008-2011	Ambtelijk overleg op regionaal niveau	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008-2011	Bestuurlijk en ambtelijk overleg met zorg- en welzijnsinstellingen	Wordt gerealiseerd maar dient nog nader te worden ingevuld	6,0
2008-2011	Bestuurlijk en ambtelijk overleg met gemeenten	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,0
	Eindoordeel	Conform de norm	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.57 PwC beoordeelt het presteren naar participatie als conform de norm. Acantus heeft met de gemeenten en de provincie periodiek overleg op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. Op bestuurlijk niveau wordt gesproken over afstemming van beleidsaangelegenheden, op ambtelijk niveau wordt de voortgang op projecten met elkaar gedeeld. Verbetering is nog mogelijk in het structureel vormgeven van het overleg met de zorg- en welzijnsinstellingen op bestuurlijk niveau, dit geschiedt nu met name op ad hoc basis. Voor het overleg op uitvoerend niveau is in 2008 een eerste voorzet gedaan, maar dit is niet verder gecontinueerd ondanks de behoefte van beide partijen.

1.58 De huurdersvertegenwoordigers zijn kritisch over de mate waarin zij tijdig betrokken worden bij beleidsontwikkeling. Acantus heeft zich daarom ten doel gesteld om meer structuur in het overleg met de huurdersvertegenwoordigers aan te brengen en met name in de tijdige afstemming. PwC herkent in de

verslagen van de vergaderingen dat er op diverse beleidsonderwerpen input wordt gevraagd aan de huurdersvertegenwoordigers. Echter, in de gesprekken met de huurdersvertegenwoordigers wordt aangegeven dat nog steeds verbetering mogelijk is in het tijdig aanleveren van stukken, zodat ook de huurdersvertegenwoordigers voldoende tijd hebben om zaken af te stemmen met hun achterban.

Presteren naar woningtoewijzing scoort conform de norm

1.59 In 2006 is Acantus overgestapt naar een nieuwe manier van woonruimteverdeling. Het oude aanbodsysteem, waarbij woningen werden verhuurd op volgorde van woonduur en leeftijd, is daarbij vervangen door een nieuw systeem waarin woningen worden verloot. Tegelijkertijd werden de passendheidscriteria afgeschaft. De belangrijkste reden voor deze overstap was de wens om de keuzevrijheid voor de woningzoekenden te vergroten. Criteria met betrekking tot inkomen, leeftijd en huishoudensamenstelling, betekenden een aanzienlijke beperking van die keuzevrijheid. De gedachte is dat woningzoekenden een bewustere keuze maken wanneer hun keuzevrijheid wordt vergroot.

1.60 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-11: eindoordeel presteren naar woningtoewijzing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2009	Starten van pilots door het betrekken van huurdersorganisaties bij het woonruimteverdeelbeleid in een dorp of wijk	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Betrekken van gemeenteraden bij het inzichtelijk maken van de effecten van het nieuwe woonruimteverdeelsysteem	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009-2013	Een inschrijfmiddel kiezen dat meer aansluit bij de wens van ouderen om zich langere tijd te kunnen voorbereiden op een verhuizing	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.61 PwC beoordeelt de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de woningtoewijzing als conform de norm. Het betrekken van diverse belanghebbenden bij de ontwikkeling van het nieuwe woonruimteverdeelsysteem wordt als een goede methodiek beschouwd. Acantus is met de resultaten en aanbevelingen van een onderzoek dat is uitgevoerd naar het oude lotingsysteem in alle gemeenten en bij de huurdersvertegenwoordiging SPBA langs geweest om advies in te winnen.

1.62 Vervolgens heeft Acantus intern een keuzerichting van de aanpassingen in het woonruimteverdeelsysteem bepaald. Na deze keuzebepaling zijn er aparte gespreksrondes gehouden met het SPBA, de onderliggende huurdersorganisaties en met wethouders en ambtenaren van de acht gemeenten. Deze partijen hebben positief ingestemd met het nieuwe woonruimteverdeelsysteem. Het nieuwe systeem is vervolgens in 2010 geïmplementeerd.

Overige doelen scoren conform de norm

1.63 De door Acantus geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-12: eindoordeel presteren naar overige doelen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2010	Optimaliseren van de dienstverlening en daarmee het vergroten van de klanttevredenheid	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2010	Uitvoeren KWH ⁶ meting	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
	Eindoordeel	Conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

1.64 PwC beoordeelt het presteren naar overige doelen als conform de norm. De overige doelen zijn gericht op het uitvoeren van de KWH meting. Dit onderzoek wordt vanaf augustus tot november 2010 uitgevoerd.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

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

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

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

Acantus beschikt over voldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

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

1.68 In het beleidsplan 2009-2013 heeft Acantus haar ambities voor de toekomst weergegeven. De ambities zijn onderverdeeld in zeven speerpunten:

- a De huurders, het huurbeleid en woonlasten.
- b Woonruimteverdeelbeleid.
- c Een juist aanbod aan de doelgroepen.
- d Partners in leefbaarheid.
- e Gebiedsgericht werken.
- f Een solide financieel beleid.
- g Aanpassingen in de organisatie.

⁶ Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector

1.69 In het beleidsplan is elk onderwerp nader uitgewerkt en is aangegeven wat de visie is op het betreffende onderwerp en wat onderliggende thema's zijn. Daarvoor was de visie tot 2012 vastgelegd in een Balanced Score Card (hierna: BSC) met daaraan gekoppeld strategische doelstellingen en prestatieindicatoren. Deze is echter alleen in 2007 en een gedeelte van 2008 toegepast. Het jaar 2008 heeft in het teken gestaan van visieontwikkeling wat geresulteerd heeft in het beleidsplan 2009-2013.

1.70 De wijze waarop het beleid is doorvertaald naar specifieke doelstellingen en activiteiten verschilt per jaarlaag. In 2008 is een activiteitenplan opgesteld met daarin een verwijzing naar de vijf strategische doelstellingen uit de BSC. Vervolgens is per onderwerp aangegeven welke activiteiten worden ondernomen. In 2009 is geen activiteitenplan opgesteld. Uit de bestudeerde stukken en de gesprekken met Acantus heeft PwC vernomen dat de organisatie in het jaar 2009 met name naar binnen gericht is geweest en zoekende was naar een goede methodiek om haar prestaties inzichtelijk te kunnen maken.

1.71 Vanuit het geformuleerde beleidsplan heeft Acantus in 2010 de stap gemaakt om een jaarplan en afdelingsplannen op te stellen. In het jaarplan 2010 zijn de eerder genoemde thema's uit het beleidsplan aangehouden en heeft iedere afdeling een top vijf aan doelstellingen benoemd. In de afdelingsplannen (wonen, vastgoed, onderhoud en algemene zaken) zijn deze doelstellingen vervolgens nader uitgewerkt. Deze afdelingsplannen kennen een vast format waarbij de volgende onderwerpen worden behandeld: korte terugblik 2009, ontwikkelingen organisatie, doelstellingen en activiteiten 2010, begroting, personeelsplan en rapportage.

1.72 PwC ziet een duidelijke groei in de wijze waarop Acantus invulling geeft aan het vastleggen van haar beleid en het doorvertalen van dit beleid naar doelstellingen en activiteiten in de organisatie. Het heeft echter tijd gekost om op dit punt te komen omdat de corporatie zich na de fusie heeft toegelegd op het afstemmen van de verschillende beleidsvoornemens. Dit proces heeft door verschillen in visie van de drie bestuurders veel tijd in beslag genomen. Uiteindelijk heeft zich ook een koerswijziging voorgedaan waarbij Acantus is teruggegaan naar haar kerntaak en er meer aandacht is voor de primaire processen.

1.73 PwC beoordeelt op basis van het bovenstaande kennis en inzicht als conform de norm en kent daarbij het cijfer 6,0 toe. De visitatie kijkt twee jaar terug en twee jaar vooruit. Hierdoor zijn ook de jaren 2008-2009 meegenomen waar veel energie is gestoken in beleidontwikkeling en het beleid nog niet was vastgelegd en doorvertaald naar meetbare doelen en activiteiten. PwC begrijpt de redenen waarom dit veel tijd heeft gekost, maar vindt desondanks dat het te lang heeft geduurd voordat het beleid en de voornemens die daaruit voortkomen zijn bepaald en vastgelegd. De verschillende afdelingen binnen de organisatie zijn door het ontbreken van een duidelijke koers hun eigen weg gegaan. Hierdoor zijn er kokers ontstaan in de organisatie en verschillen in het toegepaste beleid. PwC constateert dat dit effect heeft gehad op de eenduidigheid in de dienstverlening aan klanten en de wijze waarop met klanten gecommuniceerd wordt. Acantus is zich hiervan bewust en heeft de eerste stappen voor het verbeteren van de organisatie al genomen. De corporatie zal zich echter de komende periode stevig moeten inzetten om met één gezicht naar buiten te treden en haar nieuwe koersbepaling ook in de praktijk waar te maken.

Acantus plant haar doelen en ambities onvoldoende

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

1.75 PwC beoordeelt het presteren naar planning als een aandachtspunt. In 2008 zijn de strategische doelen in het activiteitenplan vertaald naar operationele doelstelling, maar deze zijn niet gekoppeld aan een planning. In 2009 is geen activiteitenplan opgesteld en ontbreekt ook een planning.

1.76 Zoals bij het onderdeel kennis & inzicht is beschreven heeft Acantus in 2010 een jaarplan en afdelingsplannen opgesteld. In deze afdelingsplannen wordt per doelstelling het volgende uitgewerkt: onderwerp & motivatie, prestatieindicatoren, normen, acties & uitvoering, planning, risicobeheer, middelen en evaluatie. PwC acht het een goede prestatie dat Acantus een dergelijke uitgebreide omschrijving per doelstelling opneemt en dit op een consistente manier doet voor de verschillende afdelingen. Echter, de doelstellingen die zijn uitgewerkt betreffen alleen de vijf hoofdoelstellingen van de afdeling. In de afdelingsplannen van onderhoud en algemene zaken is zichtbaar dat er per afdeling meerdere doelstellingen zijn. Aan deze overige doelstellingen is geen planning gekoppeld. In de afdelingsplannen wonen en vastgoed zijn de overige doelstellingen bovendien niet opgenomen. PwC acht het bovendien van belang om op te merken dat de afdeling vastgoed niet alle onderwerpen per doelstelling invult.

1.77 Een ander aandachtspunt is dat de beschrijving van de planning niet altijd specifiek genoeg is (bijvoorbeeld eind 2010) of dat wordt verwezen naar projectplannen en er geen planning wordt genoemd. Het verdient aanbeveling om in de planning expliciet data te benoemen en ook bij verwijzingen naar andere plannen de data op te nemen, zodat in een oogopslag inzicht wordt verkregen in de planning. PwC constateert ook een verschil in de wijze waarop de planning is ingevuld door de verschillende afdelingen. Algemene zaken heeft de meest duidelijke planning met specifieke data, wonen verwijst een aantal keer naar andere projectplannen waardoor geen volledig zicht is op de planning, onderhoud heeft niet voor alle doelstellingen de planning ingevuld en waar deze is ingevuld zijn er geen concrete data aan gekoppeld. Vastgoed tenslotte heeft slechts aan een doelstelling een planning gekoppeld.

1.78 PwC constateert diverse aandachtspunten ten aanzien van de planning. Samenvattend adviseert PwC Acantus om alle doelstellingen (niet enkel de top 5) op te nemen in de afdelingsplannen en deze te koppelen aan een planning, in de planning specifieke data te benoemen en te bewaken dat alle afdelingsplannen volledig en gedegen invulling geven aan de planning. Wanneer deze stappen zijn doorlopen kan ook in kaart worden gebracht waar afhankelijkheden zitten tussen de verschillende afdelingen en waar afstemming gewenst is, zodat er geen problemen in de uitvoering ontstaan.

Acantus monitort haar prestaties naar doelen en ambities onvoldoende

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

1.80 In 2008 vond monitoring plaats door middel van BSC. In deze BSC was de visie tot 2012 vastgelegd met daaraan gekoppeld strategische doelstellingen en prestatieindicatoren. Om de voortgang te meten werd bij de prestatieindicatoren een omschrijving opgenomen van de gerealiseerde activiteiten. Deze BSC zijn echter maar een aantal maanden toegepast. Daarna is gestopt met deze manier van monitoren en is er geen vervangende methodiek geïntroduceerd. De reden hiervoor is dat Acantus op dat moment een koerswijziging onderging en pas na vaststelling van de nieuwe koers kon bepalen welke stuurinformatie benodigd was en hoe ze dit wilde inrichten. Dit heeft tot gevolg gehad dat er in 2009, met uitzondering van de financiële rapportages, zeer beperkt gestuurd werd op de uitvoering van het beleid. Dit werd alleen door middel van besprekingen gedaan. Periodieke voortgangsrapportages waren niet beschikbaar.

1.81 In 2010 heeft Acantus een start gemaakt met maandrapportages. Hierbij wordt voor de verschillende afdelingen inzichtelijk gemaakt wat de voortgang is ten aanzien van standaard onderwerpen zoals ziekteverzuim, voortgang nieuwbouw, huurachterstanden etcetera. Daarnaast wordt de voortgang gemeten op de hoofddoelstellingen, zoals weergegeven in het afdelingsplan. Vanwege de overstap naar een nieuw primair systeem is het op dit moment voor Acantus nog niet mogelijk om voldoende en adequate stuurinformatie te verkrijgen om deze maandrapportages vorm te geven zoals ze graag zou willen.

1.82 PwC beoordeelt het presteren naar monitoring als een prestatie beneden de norm. Dit oordeel wordt toegekend, omdat stuurinformatie in een groot deel van 2008 en in 2009 niet beschikbaar was. Acantus heeft inmiddels een methodiek ontwikkeld om de voortgang van haar beleid te monitoren. PwC beoordeelt dat als positief, maar signaleert ook dat Acantus nog steeds zoekende is naar een definitieve invulling en dat op dit moment, als gevolg van het nieuwe primaire systeem, nog niet alle gewenste stuurinformatie tot haar beschikking heeft.

Aandacht wenselijk voor verandercapaciteit binnen de organisatie en prioritering in beleid

1.83 Een bijkomend aandachtspunt is de mate waarin de organisatie mee kan met de ingezette koerswijziging, de nieuwe planning&control en het nieuwe besturingssysteem. PwC heeft vanuit de organisatie en de belanghebbenden signalen gekregen dat er veel veranderingen plaatsvinden, nieuwe projecten worden opgestart voordat oude zijn afgerond, de lat hoog ligt en er onvoldoende een pas op de plaats wordt gemaakt. PwC wil Acantus adviseren zich bewust te zijn van hetgeen de interne veranderingen van haar medewerkers vraagt. Sinds de fusie in 2002 is de organisatie continu in beweging geweest en zijn diverse veranderingen doorgevoerd en inmiddels soms weer bijgesteld. Het feit dat de fusie inmiddels 8 jaar geleden heeft plaatsgevonden maar de organisatie hier nog steeds de gevolgen van ondervindt zegt iets

over de verandercapaciteit van de organisatie. PwC adviseert Acantus om bij nieuwe beslissingen ook nadrukkelijk na te gaan of de organisatie hiertoe in staat is.

1.84 Uit de bestudeerde documenten blijkt bovendien dat Acantus een groot aantal doelstellingen ambiert en deze niet altijd volgens planning weet te realiseren. Dit duidt er op dat Acantus soms te veel hooi op haar vork neemt. PwC constateert dat dit onder andere wordt ingegeven omdat Acantus ondanks haar nieuwe beleidsplan, nog steeds zoekende is naar haar specifieke rol in de maatschappij en hoever deze reikt. Met andere woorden waar begint en houdt de taak van Acantus op? Wanneer hier een duidelijke keuze in wordt gemaakt biedt het Acantus ook een houvast om prioriteiten in haar beleid aan te brengen. Tevens zorgt het voor een duidelijk beeld richting de omgeving.

2 Acantus vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven voldoende naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Acantus de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008-2011 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: conform de norm (6,6)

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

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,5	7,0	4,5	5,0	6,9
Regionale opgaven	7,3	7,0	4,5	5,0	6,8
Lokale opgaven	6,9	7,0	4,5	5,0	6,5
Eindoordeel	7,2	7,0	4,5	5,0	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

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

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

Landelijke opgaven zijn conform de norm vertaald naar beleid Acantus

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Acantus de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In 2010 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in 'Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn. Het betaalbaar maken en houden van wonen voor iedereen door huurbeleid en huurtoeslag, NHG⁷, startersleningen e.d.
- b Energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw: forse reductie van CO₂-uitstoot realiseren; energie besparen en het gebruik van duurzame energie krachtig stimuleren. Om hiermee de klimaat- en energiedoelstellingen te behalen.
- c Verbeteren van leefbaarheid en inlopen van de achterstand van wijken.
- d Bevorderen van productie en kwaliteit nieuwbouw.
- e Brede en actieve inzet van corporaties ten dienste van het publiek belang: bij het aanpakken van de fysieke en sociale problematiek in steden en wijken en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor lagere inkomens.
- f Matigen huurverhoging via koppeling aan inflatie.

Landelijke opgaven conform de norm vertaald naar beleid

2.07 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Acantus deze landelijke opgaven conform de norm heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Alle woningen (met uitzondering van nieuwbouw) worden voorzien van een Energie Prestatie Advies (hierna: EPA)
- b Minimaal 76% van de huurwoningvoorraad heeft een huurprijs die geldt als 'goedkoop of betaalbaar'.
- c 5-jaarsplanning opstellen met planning voor woningverbetering; een kwaliteitsimpuls geven aan circa 3.000 woningen via investeringen 'achter de voordeur'

⁷ Nationale Hypotheek Garantie

Actieplan Krimpen met Kwaliteit richt zich op een gecoördineerde regionale aanpak en herstructurering

2.08 Voorheen waren het voornamelijk delen van Oost-Groningen die als krimpgebied werden genoemd. Naar aanleiding van het onderzoek van het Topteam Krimp is de krimp in het gehele werkgebied van Acantus door het Rijk onderkend als structureel probleem. Het Topteam Krimp had als opdracht om knelpunten en kansen te analyseren die bevolkings- en huishoudensdaling met zich meebrengen en het formuleren van oplossingsrichtingen en aanbevelingen. Naar aanleiding van dit onderzoek formuleerden het Rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het Interprovinciaal Overleg in november 2009 de landelijke opgaven voor krimpregio's in het interbestuurlijk actieplan bevolkingsdaling 'Actieplan Krimpen met Kwaliteit'. Zij benoemen onder meer de volgende punten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Een gecoördineerde regionale aanpak (anders leidt nieuwbouw uitsluitend tot verdere prijsval en structurele leegstand aan de onderkant van de huizenmarkt).
- b Ontwikkelen van een visie, een veranderende mindset en strategische aanpassingen.
- c Herstructurering van de woningvoorraad.
- d Een provinciaal actieplan Krimp opstellen.
- e In een transformatieplan de sloop- en transformatieopgave in beeld brengen en daarbij een onderscheid maken tussen reguliere transformatieopgaven en krimppgerelateerde opgaven, om een bestuursovereenkomst te ontwikkelen en het bedrijfsleven nadrukkelijker betrekken.
- f Sanering van bestaande en voorgenomen bouwplannen en een aanpak uitwerken die specifiek gerelateerd is aan de structurele krimp.

2.09 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Acantus de landelijke opgaven boven de norm heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Deze vertaling blijkt o.a. uit de inzet van Acantus om een vernieuwde eigen visie te ontwikkelen met inachtneming van de krimpogave. Acantus is zich in de afgelopen jaren in toenemende mate gaan richten op het toevoegen van kwaliteit, in tegenstelling tot de voormalige focus op sloop en nieuwbouw.

2.10 Acantus heeft in samenwerking met de provincie, gemeenten en collega-corporaties, zich actief ingezet om de krimp in Noordoost-Groningen op de 'krimpkaart' van het Rijk te zetten. Mede daardoor is zij door het ministerie van WWI/VRM aangemerkt als G31-corporatie, waardoor zij beter in de gelegenheid is om opvattingen over specifieke problemen in haar gebied, rechtstreeks kenbaar te maken aan het ministerie. Daarnaast heeft zij het initiatief genomen tot een provinciaal actieplan voor een gecoördineerde regionale aanpak.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Visie op de woningmarkt, uit het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie, 2010	Vertaald naar beleid	7,0
Actieplan Krimpen met Kwaliteit	Vertaald naar beleid	8,0
Eindoordeel	Conform de norm	7,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Regionale opgaven boven de norm vertaald in beleid

2.11 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Acantus de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Pact regio Eemsdelta (regionaal beleid 'Woningen en Voorzieningen') richt zich op leefbaarheid

2.12 In juni 2009 hebben de provincie Groningen en de gemeenten Delfzijl, Appingedam, Loppersum en Eemmond gezamenlijk afspraken gemaakt om de leefkwaliteit van de regio op een hoog niveau te houden, zowel op het platteland als in de kleine en grote kernen. Het regionaal beleid 'woningen en voorzieningen' omschrijft de opgaven in kwantitatief en kwalitatief opzicht. In kwantitatief opzicht houdt het beleid zo goed mogelijk rekening met de voorspelde afname van het inwoner- en huishoudenaantal in de regio. In kwalitatief opzicht houdt het pact rekening met de wijzigende bevolkingssamenstelling en woonwensen van de bevolking. Het pact zet in op het zo goed mogelijk inspelen op de geïnventariseerde woonwensen zoals die zijn gebleken uit het consumentenonderzoek, en het creëren van kansen voor nieuwe woon-, werk- en recreatiemilieus. De belangrijkste opgaven uit het Pact regio Eemsdelta zijn:

- a Corporaties zetten het ingezette kwaliteitsproces (verbetering van de huidige woningvoorraad) voort en verwachten van de gemeenten een proactieve bijdrage om de leefbaarheid in de dorpen en wijken op peil te houden.
- b De aanpak met betrekking tot de bevolkingsdaling wordt gezien in samenhang met andere voorzieningen, zoals zorg, welzijn en onderwijs.
- c De corporaties hechten bij de planontwikkeling grote waarde aan het betrekken van de bewoners (huurders en particulieren) bij de aanpak van de bevolkingsdaling waardoor groter draagvlak ontstaat.
- d Corporaties zijn bereid om naar vermogen bij te dragen aan de herstructureringsopgave (transformatieproces). Onderschreven wordt de stelling in het pact dat de inspanning de financiële draagkracht van corporaties te boven gaat. De corporaties zullen zich sterk maken om extra middelen te verwerven om hun opgave mogelijk te maken. Er wordt verwacht dat gemeenten en provincie hierbij ondersteuning bieden.

2.13 PwC oordeelt dat Acantus deze regionale opgaven conform de norm heeft vertaald naar eigen beleid. Acantus heeft in haar onderhoudsprogramma een groot aantal doelstellingen geformuleerd die gericht zijn op woningverbetering. Ook in de begroting heeft zij middelen hiervoor gereserveerd. Acantus staat stil bij haar woningbouwprogramma en plaatst kritische kanttekeningen bij de geplande bouwproductie. Gezien de landelijke financiële omstandigheden en de plaatselijke krimp wordt dit door PwC als verstandig gezien. Meer dan voorheen betreft Acantus haar bewoners bij haar plannen omtrent krimp. Ganzedijk is een belangrijke les geweest voor Acantus. Echter, het betrekken van bewoners bij beleidsvorming blijft aandacht behoeven. Acantus heeft aangegeven zich hier bewust van te zijn.

Provinciaal Actieplan Krimp richt zich op de krimppogave in provincie Groningen

2.14 In maart 2010 is het Provinciaal Actieplan Krimp opgesteld door gemeenten, de provincie Groningen, het Rijk en maatschappelijke organisaties (waaronder woningcorporaties). Dit plan richt zich op een gezamenlijke aanpak van de gemeente De Marne, de regio Eemsdelta (gemeente Delfzijl, Eemmond, Appingedam en Loppersum) en de regio Oost-Groningen (gemeenten Oldambt, Veendam, Vlagtwedde, Menterwolde, Bellingwedde, Pekela en Stadskanaal). De partijen erkennen het belang van eensgezindheid wat betreft de rolverdeling, de uitgangspunten van het beleid en de (financiële) randvoorwaarden in relatie tot de krimpaanpak. Het Provinciaal Actieplan Krimp benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Inspelen op de veranderde balans tussen bevolkingsomvang en – samenstelling en functies als wonen, werkgelegenheid, voorzieningen en mobiliteit.
- b Ontwikkelen van een andere manier van plannen en financiering van ruimtelijke ontwikkeling, die zowel groei als krimp kan faciliteren en die de overheden in staat stelt de financiële opgaven voortkomend uit krimp te beantwoorden.

2.15 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Acantus de regionale opgaven die geformuleerd zijn in het Provinciaal Actieplan Krimp ruimschoots heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Acantus heeft haar beleid gericht op sloop en nieuwbouw vanwege de veranderende bevolkingsomvang bijgesteld naar een focus op gerichte sloop en het toevoegen van kwaliteit aan de bestaande woningen en de woonomgeving. Op het niveau van doelstellingen blijkt dit onder andere uit doelstellingen gericht op grootschalige kwaliteitsverbetering van woningen. Het blijkt tevens uit de toepassing van een gebiedsgerichte aanpak waarbij Acantus zich richt op de vraag waar behoefte aan is in het dorp en de wijk en hier gebiedsvisie voor ontwikkelt. De opgaven vanuit het Provinciaal Actieplan Krimp zijn duidelijk zichtbaar in het beleid en de werkwijze van Acantus. De vertaling van deze opgaven wordt beoordeeld door PwC als boven de norm.

Regionale opgaven zijn boven de norm vertaald naar beleid Acantus

2.16 De opgaven die voortvloeien uit de twee regionale beleidsstukken zijn boven de norm vertaald naar het beleid van Acantus:

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Verklaring van de corporaties inzake Pact regio Eemsdelta Regionaal Beleid 'Woningen en Voorzieningen',	Vertaald naar eigen beleid	7,0
Provinciaal Actieplan Krimp	Ruimschoots vertaald naar eigen beleid	7,5
Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Lokale opgaven conform de norm vertaald naar beleid

2.17 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Acantus de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. Acantus bevindt zich in het speelveld van diverse gemeenten. De lokale opgaven en de eventuele invulling die Acantus hieraan geeft zullen achtereenvolgens per gemeente inzichtelijk worden gemaakt.

Lokale opgaven in Delfzijl zijn gericht op leefbaarheid, participatie en beschikbaarheid

2.18 De prestatieafspraken tussen Acantus en gemeente Delfzijl voor de periode 2010-2014 omvatten onder andere de volgende opgaven:

- a Gebiedsgerichte samenwerking om een goede leefbaarheid te bewerkstelligen volgens het principe van het Lokaal Sociaal Beleid.
- b Voor delen van Delfzijl Noord, naast het regulier onderhoud van de woonomgeving en huurwoningen, extra buurtbeheer inzetten en meer aandacht en inzet geven aan de sociale infrastructuur.
- c Leefbaarheid in Delfzijl verbeteren, waarbij de betrokkenheid van bewoners in acht wordt genomen.
- d Conciërgefuncties in de flats worden voortgezet en zo mogelijk uitgebreid naar de wijken, waarbij buurtconciërges in samenwerking met het Klussteam het dagelijks beheer van wijken op zich nemen.
- e Participatie van burgers in de samenleving wordt verder gestimuleerd. Meer mensen moeten de mogelijkheid krijgen om 'mee te doen', maatschappelijk te participeren.
- f Energiepilot uitvoeren met 2 bestaande huurwoningen.

2.19 Het klussteam Delfzijl heeft samen met de gemeente en Acantus een meerjaren klussenplan 2010-2013 opgesteld voor Delfzijl. Hierin zijn de volgende doelstellingen opgenomen: het verbeteren van de leefbaarheid van woonwijken door het leveren van een bijdrage aan het fysieke buurtbeheer, het uitvoeren van werkzaamheden in de openbare ruimte en klussen in en om het huis en het bieden van werkervaring voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook in de overige beleidsstukken van Acantus is de vertaling van de opgaven uit Delfzijl herkenbaar, zoals bijvoorbeeld een behoeftenonderzoek naar meer buurtconciërges en de start van energie pilots in een aantal woningen. PwC constateert dat de lokale opgaven conform de norm zijn vertaald naar het beleid van Acantus. Op basis van het voorafgaande constateert PwC dat Acantus de lokale opgaven in Delfzijl conform de norm heeft vertaald naar het eigen beleid.

Armoedepact is gericht op voorkomen en beperken armoede en maatschappelijke uitsluiting

2.20 In 2009 hebben de gemeenten Veendam, Pekela en Bellingwedde met maatschappelijke organisaties een armoedepact gesloten. Hierin zijn de volgende opgaven opgenomen:

- a Mogelijkheden tot financiële en maatschappelijke ondersteuning beter onder de aandacht te brengen
- b Met vroegtijdige signalering sociale uitsluiting te voorkomen
- c Vorm geven aan specifieke thema's zoals een keten rond armoedebestrijding.

2.21 Acantus geeft hieraan invulling door middel van vroegtijdige signalering en toepassing van het tweede kansbeleid om uithuiszettingen te voorkomen. Acantus werkt hierbij samen met onder andere politie en de Volkskredietbank. Daarnaast participeert ze samen met andere maatschappelijke partners in zogenaamde OGGZ-overleggen, waar specifieke casussen worden besproken met als doel vroegtijdige signalering en adequate hulpverlening. De woonconsulenten van Acantus spelen een belangrijke rol bij deze signalering. De belanghebbenden zijn positief over de wijze waarop Acantus deze rol invult en het sociale beleid toepast. PwC concludeert op basis daarvan dat Acantus de opgaven uit het armoedepact voldoende heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Herstructureringsopgave in Pekela is gericht op herontwikkeling

2.22 In de versnelde herstructureringsopgave die na het convenant tot stand is gekomen met de gemeente Pekela, zijn vijf opgaven geformuleerd:

- a Bijdrage aan herontwikkeling Hugo de Grootstraat Midden en Zuid
- b Bijdrage aan herontwikkeling Scholtenswijk-Wedderklap
- c Bijdrage aan herontwikkeling Berkenlaan
- d Bijdrage aan herontwikkeling Meidoornlaan/Seringelaan
- e Bijdrage aan herontwikkeling Centrumplan Nieuwe Pekela.

2.23 Acantus levert een bijdrage aan de herontwikkeling van de Hugo de Grootstraat door middel van de bouw van vier levensloopbestendige woningen en acht grondgebonden woningen. Daarnaast is Acantus van plan om twaalf halfvrijstaande levensloopbestendige woningen te bouwen aan de Erasmusstraat. PwC kan uit het brondocument niet herleiden op welke tijdsperiode de herontwikkelingen aan de Scholtenswijk-Wedderklap, Berkenlaan en Meidoornlaan/Seringelaan betrekking hebben. PwC kent daarom op dit onderdeel geen oordeel toe.

Lokale opgaven in Vlagtwedde zijn gericht op kwaliteitsverbetering en energie en duurzaamheid

2.24 In het 'convenant transformatie woningvoorraad in de gemeente Vlagtwedde' hebben Acantus en de gemeente de volgende afspraken voor de periode 2005-2009 gemaakt:

- a Een kwaliteitsslag in bestaande voorraad
- b Duurzaam bouwen door middel van duurzame materialen, energiebesparing en gescheiden watersystemen
- c Nieuwbouw vindt primair plaats op herstructureringslocaties
- d Voldoende ruimte voor particulier initiatief in de zin van het aanbieden van bouw kavels voor zelfbouw.

2.25 Acantus heeft in haar beleid diverse doelstellingen benoemd op het gebied van energie en duurzaamheid: alle woningen voorzien van een EPA, naar aanleiding daarvan een milieubeleidsplan opstellen en het gasgebruik in huurwoningen met 20% reduceren middels isolatiemaatregelen. Tevens geeft Acantus invulling aan de herstructureringsopgave in Vlagtwedde. Dit blijkt uit Acantus' bouwplannen in de gemeente Vlagtwedde. De gemeente geeft te kennen dat Acantus zich opstelt als een actieve partner in het komen tot de prestatieafspraken en haar afspraken nakomt. PwC kent daarom het oordeel boven de norm toe.

Lokale opgaven in Winschoten zijn gericht op kwaliteitsverbetering en energie en duurzaamheid

2.26 De gemeente Winschoten en Acantus hebben de volgende prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2007-2009:

- a Inspannen om adequate en kwalitatief goede zorg te kunnen bieden aan ouderen en mensen met een beperking, zodat zij langer zelfstandig kunnen functioneren.
- b De zorg voor inspraakmogelijkheden ten aanzien van de planontwikkeling en beleid vergroten voor individuele bewoners.
- c Verder ontwikkelen van burgerparticipatie en daaraan gekoppeld het wijkgericht werken (ontwikkeling steuntee's en multifunctionele centra in de wijken en verdere invulling van de werkwijze met wijkplatforms en wijkteams).
- d Vroegtijdige signalering van het ontstaan van schulden.
- e Overlastbeperking; preventief en curatief beleid om overlast tegen te gaan en/of te beperken.

2.27 Er is een duidelijke relatie zichtbaar tussen de opgaven in de gemeente Winschoten en het beleid van Acantus. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.

2.28 Acantus heeft zich in 2009 voorgenomen om een nieuwbouwproject te bouwen ten behoeve van dementerende ouderen aan de Wezellaanlocatie in Winschoten. Tevens ondersteunt Acantus het wijkgericht werken door bij te dragen aan de ontwikkeling van steuntee's en multifunctionele centra in de wijk. Wat betreft burgerparticipatie adviseert PwC Acantus om naast de jaarlijkse stampotmaaltijden, die zij organiseert voor diverse gemeenten, de provincie, politie en zorg- en welzijninstellingen, ook een dergelijke

bijeenkomst voor haar huurders en bewoners te organiseren of om ook hen uit te nodigen. Dit initiatief wordt door belanghebbenden zeer gewaardeerd. Een organisatie van een dergelijk evenement is een waardevolle aanvulling op het meer structuur aanbrengen in het overleg met het SPBA bewonersplatform Delfzijl en overleg met lokale huurdersorganisaties. Daarnaast raadt PwC Acantus aan om de initiatieven van andere woningcorporaties (bijvoorbeeld bewonersadviesgroepen) te bestuderen en met elkaar in gesprek te gaan om kennis en ervaringen uit te wisselen. Ook aan de opgave overlastbeperking geeft Acantus invulling door de inzet van buurtconciërges ten behoeve van het signaleren en beperken van overlast.

Lokale opgaven in Veendam zijn gericht op bijzondere doelgroepen, beschikbaarheid en leefbaarheid

2.29 Acantus heeft een groot belang in Veendam omdat 2.700 van haar 13.000 woningen in Veendam gesitueerd zijn. In het Lokaal Akkoord Veendam hebben de gemeente Veendam en Acantus onder andere de volgende afspraken gemaakt voor de periode 2009-2013:

- a Een aantrekkelijk woon- en leefklimaat realiseren in de wijken en dorpen van Veendam. Acantus zal daar aan bijdragen in de wijken waar zij woningen beheerst.
- b Zorg dragen voor een woningvoorraad die aansluit bij de woonwensen van bewoners.
- c Zorg dragen voor een voldoende aantal goede en betaalbare woningen voor de mensen die daarop zijn toegewezen.
- d Levensbestendige woningen creëren door nieuw te bouwen en woningen aan te passen.
- e Gezamenlijk wijkplannen opstellen en uitvoeren.
- f Verbetering van de kwaliteit van de bestaande voorraad (verhoging wooncomfort en energieprestatie).
- g Een passend aanbod van begeleid wonen projecten voor jongeren creëren.
- h 150 extra woningen uit de goedkope huurvoorraad beschikbaar stellen voor jongeren tot 27 jaar.
- i Meer keuzevrijheid op de goedkope koopmarkt stimuleren, vooral voor starters.

2.30 Acantus heeft het grootste deel van deze lokale opgaven letterlijk vertaald naar eigen beleid. Zo heeft Acantus de maximale leeftijd van jongerenwoning opgehoogd van 23 naar 27 jaar, zodat meer jonge mensen gebruik kunnen maken van deze woningen. Ook heeft Acantus bijgedragen aan de nieuwbouwlocatie van welzijnsorganisatie Compaen. Belanghebbenden in Veendam geven echter wel aan dat Acantus nog meer kan investeren in maatschappelijke deelname, bewonersparticipatie en de individuele problematiek van huurders. Desalniettemin beoordeelt PwC het vertalen van de lokale opgaven naar het beleid van Acantus als conform de norm.

Lokale opgaven zijn conform de norm vertaald naar doelstellingen

2.31 Acantus spant zich voldoende in om de afspraken met de gemeente te vertalen naar eigen beleid.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Prestatieafspraken Acantus-gemeente Delfzijl	Vertaald naar eigen beleid	7,0
Armoedepact Pekela, Veendam en Bellingwedde	Vertaald naar eigen beleid	6,0
Herstructureringsopgave Pekela	Niet van toepassing	
Convenant transformatie woningvoorraad in de gemeente Vlagtwedde	Vertaald naar eigen beleid	7,5
Prestatie afspraken Acantus-gemeente Winschoten	Vertaald naar eigen beleid	7,0
Lokaal Akkoord Veendam	Vertaald naar eigen beleid	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Uitkomsten overige oordeelsvelden

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

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

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

Acantus scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven conform de norm

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

2.35 PwC constateert dat Acantus in haar beleid zowel de landelijke, regionale als lokale opgaven heeft vertaald. Van de meeste belanghebbenden op lokaal niveau heeft PwC vernomen dat Acantus wordt gewaardeerd om haar bereidheid om mee te werken aan de opgaven die spelen in de regio en in te spelen op vragen van diverse belanghebbenden partijen. Acantus wordt gezien als een corporatie die meedenkt met de ontwikkelingen in de markt en die met partijen in gesprek gaat om gezamenlijk een oplossing te

vinden voor de opgaven. PwC plaatst hierbij wel de kanttekening dat dit de algemene tendens is. PwC heeft van enkele belanghebbenden ook kritische geluiden waargenomen. Omdat Acantus zich bevindt in een complex speelveld met diverse gemeenten met de daarbij behorende opinies en visies, benadrukt PwC nogmaals dat het van belang is dat Acantus het gesprek met haar belanghebbenden aan blijft gaan.

2.36 Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC de kennis en het inzicht van de doelen en ambities als een prestatie conform de norm.

Er is onvoldoende inzicht in de planning van de prestatieafspraken

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

2.38 Met alle gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt. Een aandachtspunt is echter de formulering van de gemaakte (prestatie) afspraken. De afspraken zijn algemeen geformuleerd hetgeen leidt tot een abstracte set van afspraken. Voor de gemeenten is het van belang dat deze afspraken nader worden uitgewerkt en geoperationaliseerd zodat helder is wat de partijen van elkaar verwachten in de uitvoering. Door het grote aantal gemeenten waar Acantus mee samenwerkt en het grote aantal prestatieafspraken wat daaruit voortkomt, verdient het aanbeveling om te beschikken over een totaaloverzicht van al deze opgaven, de bijbehorende activiteiten, de verantwoordelijkheden en een tijdsplanning. Een dergelijk overzicht maakt voor Acantus en desbetreffende gemeenten helder en inzichtelijk wat wanneer gerealiseerd moet worden. He bewaakt eveneens een structureel toezicht op de voortgang.

2.39 Zoals eerder benoemd, merkt PwC op dat er in 2009 geen plannen zijn opgesteld. In 2010 heeft Acantus hier nader invulling aan gegeven door jaar- en afdelingsplannen vorm te geven. PwC heeft in deze plannen echter geen bewijs gevonden van interne sturing op de prestatieafspraken door middel van een planning inclusief de daaraan gekoppelde acties. PwC beoordeelt de mate van planning van de opgaven daarom als beneden de norm.

Acantus monitort haar opgaven onder de norm

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

2.41 In mei 2009 hebben Acantus en de gemeente Winschoten de voortgang van hun gemaakte prestatieafspraken voor de periode 2007-2009 geëvalueerd. Dit gebeurt jaarlijks. Hierbij worden de doelstellingen en het resultaat benoemd. Met de gemeente Veendam zijn actiepunten benoemd in de prestatieafspraken, die overigens niet uitgewerkt zijn in een tijdsplanning. Een voorbeeld van een actiepunt

is: 'door een goede communicatie en organisatie van de wijkavonden zoveel mogelijk bewoners per wijk mee laten denken'. Het verdient aanbeveling om de actiepunten nader te concretiseren met daaraan gekoppeld een planning met de toewijzing van taken en verantwoordelijkheden.

2.42 PwC constateert dat er met de andere gemeenten geen tussentijdse evaluaties hebben plaats gevonden. De prestatieafspraken en de wijze van monitoring verschillen dus per gemeente. PwC beoordeelt de huidige monitoring van Acantus als onder de norm en constateert dat verbetering wenselijk is. Met name het vormgeven van een structurele wijze van monitoring in alle gemeenten verdient aanbeveling.

3 Acantus presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk conform de norm

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

Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal hebben 21 belanghebbenden meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Met deze personen zijn individuele interviews afgenomen. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage C.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

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

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is conform de norm

3.04 De belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van Acantus . De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kan worden aangemerkt als een prestatie conform de norm. De belanghebbenden beschrijven Acantus als volgt:

- a Een duidelijk gezicht in de regio en een partij die goed inspeelt op de ontwikkelingen in de regio, zoals de bevolkingsdaling.
- b Een corporatie die zoekende is naar haar plek in de maatschappij en de maatschappelijke rol die ze daarin wil spelen.
- c Een corporatie die zich in een complex speelveld bevindt door de krimppogaven en het groot aantal gemeenten waar ze actief is.
- d Verschuiving van een vastgoedorganisatie naar een maatschappelijke organisatie met een duidelijke focus op de kerntaak.
- e Focus verlegd van deels commerciële bouw naar de realisatie van betaalbare woningen.
- f Acantus heeft meer dan voorheen oog voor haar huurders.
- g Minder lokaal aanwezig door de fusie, de lokale vestigingen zijn verdwenen.

3.05 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Acantus met gemiddeld een 6,7. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Acantus per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	6,5
Zorg en welzijn	6,9
Huurdersvertegenwoordiging	6,3
Politie	7,3
Collega corporaties	6,5
Eindoordeel: conform de norm	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.06 De belanghebbenden oordelen over het algemeen positief over de maatschappelijke prestaties van Acantus en de wijze van samenwerking. Zichtbaar is dat Acantus een verschuiving heeft gemaakt van een vastgoed georiënteerde corporatie naar een maatschappelijke corporatie. De belanghebbenden waarderen deze omschakeling en de resultaten die Acantus op maatschappelijk vlak realiseert. Gelijktijdig wordt signaleerd dat Acantus nog zoekende is hoe ze zichzelf exact moet positioneren en profileren in het maatschappelijke speelveld. Een duidelijke visie op haar maatschappelijke rol als corporatie is nog niet voor alle belanghebbenden herkenbaar. Daar wordt ook een kans gezien; de partners zouden graag samen met Acantus deze visie ontwikkelen.

3.07 Waardering is er voor de mate waarin Acantus zich heeft ingezet om de krimp problematiek onder de aandacht te brengen, zich inspant voor de krimpopgaven in de regio en het vinden van passende oplossingen. De beleidskeuzes die hierin zijn gemaakt worden echter niet door alle gemeenten positief beoordeeld. Eensgezindheid over de meeste passende oplossing voor de krimp is er nog niet. Hieruit blijkt duidelijk het spanningsveld waarin Acantus werkzaam is. Belanghebbenden erkennen de complexiteit van het speelveld waarbinnen Acantus acteert en merken op dat Acantus nog zoekende is hoe hier op een juiste manier op kan worden ingespeeld.

3.08 Belanghebbenden merken op dat de interne organisatie nog in ontwikkeling is. De nasleep van de fusie en de nieuwe positionering van Acantus hebben zijn weerslag op de interne organisatie. Men merkt dat besluitvorming langer duurt omdat een meer hiërarchische organisatie is ontstaan, de visie niet organisatiebreed gedragen is en de interne communicatie nog niet optimaal functioneert. Daarnaast wordt het verdwijnen van de lokale vestigingen als zeer spijtig ervaren.

3.09 Op het gebied van samenwerking, inspraak en participatie laat Acantus een duidelijke ontwikkeling zien. Acantus neemt meer dan voorheen, samen met belanghebbenden, de verantwoordelijkheid voor de problemen in haar werkgebied. Ze spant zich in om deze problematiek eigen te maken en bekijkt vervolgens hoe daar een bijdrage aan geleverd kan worden. Meer dan voorheen worden ook huurders en andere belanghebbenden daarbij betrokken. Ganzedijk is daarbij een belangrijke en waardevolle les geweest voor Acantus. Het besef dat inspraak een wezenlijk onderdeel is van de bedrijfsvoering is doordrongen in de organisatie. In de uitvoering zijn echter nog verbeteringen mogelijk.

3.10 Uit de gevoerde gesprekken met de belanghebbenden ontstaat een gedifferentieerd beeld. Met name de gemeenten verschillen in de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van Acantus. Een belangrijke reden hiervoor is het verschil in visie tussen Acantus en sommige gemeenten over de omvang van de krimp en de wijze waarop deze problematiek aangepakt moet worden. Het oordeel loopt uiteen van een score die aangeduid kan worden als een aandachtspunt tot een bijzondere prestatie. In het rapport is daar waar binnen de groep belanghebbenden duidelijke verschillen optraden aangegeven wat deze verschillen zijn.

3.11 De volgende tabel toont het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen:

Tabel 3-2: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	6,3
Inspraak, participatie en communicatie	6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	6,7
Prestatieafspraken	7,0
Resultaten	7,2
Verantwoording	6,4
Eindoordeel: conform de norm	6,7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

3.12 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel. Aan het einde van het hoofdstuk zijn verbeterpunten voor Acantus opgenomen zoals benoemd door de belanghebbenden.

Missie en visie scoort conform de norm

3.13 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Acantus overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Acantus is een 6,3. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	6,3
Zorg en welzijn	6,7
Huurdersvertegenwoordiging	6,7
Politie	7,0
Collega corporaties	5,0
Oordeel: conform de norm	6,3

3.14 Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten en provincie⁸

3.15 De maatschappelijke verantwoordelijkheid die Acantus wil nemen is meer dan voorheen herkenbaar in de missie en visie. Acantus is vanuit een focus op projectontwikkeling terug gegaan naar een focus op verhuur. Deze veranderende focus mag naar de mening van de gemeenten nog explicieter uitgedragen worden. Ook de concrete activiteiten op het gebied van sociale investeringen, zoals buurtbeheer, kunnen nadrukkelijker in beeld worden gebracht.

3.16 Een aandachtspunt is de aansluiting tussen de interne capaciteit en de ambitie. Het aantal woonconsulenten wordt als te weinig beoordeeld voor de ambities die Acantus heeft op het gebied van onder andere bewonersparticipatie, wijkgericht werken en maatschappelijke deelname van huurders. Daarnaast is een discrepantie merkbaar tussen de technische medewerkers (beheer en onderhoud) en de medewerkers met het bewonerscontact. De technische dienst wordt als conservatief gekenmerkt waar in mindere mate aandacht is voor maatwerk. Hierdoor wordt de aansluiting met de profilering als een maatschappelijke organisatie gemist. Doordat Acantus vanuit haar traditionele vastgoedoriëntatie een zeer grote ontwikkeltak heeft, kent het merendeel van de organisatie een technische benadering.

⁸ Gemeente Delfzijl, Vlagtwedde, Pekela, Oldambt, Bellingwedde, Veendam en provincie Groningen

*Zorg en welzijn*⁹

3.17 De zorg- en welzijnsinstellingen herkennen een duidelijke invulling van de sociale functie in de missie en visie van Acantus. Acantus is gericht op het maatschappelijke belang en geeft hier invulling aan door verantwoordelijkheid te nemen voor de belangen van haar huurders. Acantus heeft in vergelijking met andere jaren ook meer aandacht voor de ontwikkelingen en vraagstukken op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Een aandachtspunt is dat deze veranderende focus op het maatschappelijk belang en wonen, zorg en welzijn nog niet in de gehele organisatie gedragen wordt en er verschillende prioriteiten zijn.

3.18 Naast de ontwikkeling van de eigen visie zouden de zorg- en welzijnsinstellingen graag zien dat Acantus een visie ontwikkelt op de samenwerking met ketenpartners, waarbij ze ook expliciet haar eigen rol in de maatschappij bepaalt. Maatschappelijke betrokkenheid moet verder reiken dan financiële investeringen en dient ook gericht te zijn op bestuurlijke samenwerking met andere partners. Acantus heeft een belangrijke maatschappelijke rol in haar werkgebied en het is van belang om zichzelf ook een duidelijke positie te geven in het maatschappelijke veld.

*Huurdersvertegenwoordiging*¹⁰

3.19 De huurdersvertegenwoordigers zien een veranderende focus in de missie en visie. Voorheen was er een sterke focus op het verkopen van woningen. Tegenwoordig wordt er veel geïnvesteerd in de renovatie van het bezit en op goede verhuur van sociale woningen. Met name in Ganzedijk wordt een sterke focus ervaren op het verbeteren van leefbaarheid door te investeren in het kwaliteitsniveau van de woningen.

3.20 Aandacht is nodig voor de vertaling van de missie en visie naar de praktijk. De huurdersvertegenwoordigers erkennen de wil van Acantus om een goede sociale verhuurder te zijn, maar realiseert dit nog niet voldoende in de praktijk. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat Acantus nog geen duidelijke doelstelling heeft over hetgeen ze wil bereiken, er is geen onderliggende visie. Het verdient aanbeveling om deze, in samenspraak met de huurders, verder te ontwikkelen en door te vertalen naar activiteiten die zichtbaar zijn voor huurders.

*Politie*¹¹

3.21 De politie is niet op de hoogte van de missie en visie van Acantus. Uit de samenwerking blijkt echter dat Acantus een sterke focus op de realisatie en het beheer van sociale woningbouw heeft en gericht is op haar maatschappelijke rol.

*Collega corporaties*¹²

3.22 De collega corporaties zijn kritisch (score 5,0) over de missie en visie van Acantus. De missie en visie zijn niet voldoende helder. Hierdoor is het niet duidelijk waar Acantus voor staat, wat ze wil bereiken en

⁹ Compaen, Neon, Meander, NOVO, Volkskredietbank, Noorderbreedte

¹⁰ Projectgroep Wildervank, bewonersplatform Delfzijl, SPBA, dorpsbelangen Ganzedijk

¹¹ Politie Delfzijl, Oldambt en Veendam

¹² Woongroep Marenland en Lefier

wat haar bijbehorende kerntaken zijn. De vertaling van de missie naar operationele doelen verdient aandacht. Ook het uitdragen van de missie en visie kan verbeterd worden.

Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm

3.23 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Acantus samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Acantus belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, communicatie, participatie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	6,1
Zorg en welzijn	7,0
Huurdersvertegenwoordiging	6,6
Politie	7,0
Collega corporaties	6,8
Oordeel: conform de norm	6,7

3.24 Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten en provincie

3.25 De gemeenten en provincie geven aan dat Acantus zich heeft verbeterd in de samenwerking met derden. Desondanks ervaren de gemeenten een meer re-actieve dan proactieve houding. Acantus is op dit moment nog volgend in het proces waarbij ze eerst na gedegen afwegingen haar positie bepaalt en daarna over gaat tot samenwerking. Acantus kan zich hierin nog verbeteren door meer het initiatief te nemen en aan de voorkant duidelijk te profileren welke resultaten gezamenlijk bereikt kunnen worden. Op deze manier kan tijdig en in gezamenlijkheid een visie op de samenwerking worden gevormd. PwC merkt op dat dit een wederkering proces is waarbij een verantwoordelijkheid voor zowel de gemeenten als Acantus is weggelegd.

3.26 De provincie signaleert dat Acantus zich steeds meer is gaan openstellen voor signalen vanuit haar omgeving zoals de gemeenten en huurdersorganisaties. De gemeenten zelf erkennen dit ook, maar zien nog verbetermogelijkheden in de mate waarin inspraak wordt geboden. Met name twee gemeenten zijn erg kritisch over de geboden ruimte voor inspraak en participatie en geven hier een onvoldoende rapportcijfer voor. Een aandachtspunt voor deze gemeenten is dat er (nog) te weinig mogelijkheden tot inspraak worden geboden waardoor gemeenten ervaren dat Acantus zaken mededeelt, in plaats het erbij betrekken van de gemeenten. Een tweede aandachtspunt is dat initiatieven tot overleg over beleidsplannen grotendeels vanuit de gemeenten komen.

Zorg en welzijn

3.27 De zorg- en welzijnsinstellingen ervaren een open houding en een welwillendheid om de samenwerking aan te gaan. Acantus geeft er blijk van dat samenwerking voor haar meer is dan een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Samenwerking is iets waar vanuit een maatschappelijke

verantwoordelijkheid invulling aan wordt gegeven door Acantus. De zorg- en welzijnsinstellingen staan positief tegenover deze houding, maar missen een proactieve houding van Acantus om hier ook daadwerkelijk invulling aan te geven. Acantus wordt gezien als een re-actieve partij in het aangaan van samenwerking met derden.

3.28 De zorg- en welzijnsinstellingen zijn over het algemeen positief over de mogelijkheden tot inspraak. Acantus organiseert diverse bijeenkomsten en één op één overlegmomenten om inspraak te bieden aan haar belanghebbenden. Dit betreft zowel onderwerpen op het gebied van zorg- en welzijn als bredere beleidsonderwerpen, zoals de krimpaanpak en het woonruimteverdeelsysteem. Daarnaast participeert Acantus in diverse overleggen waar verschillende partijen aan tafel zitten zoals het OGGZ-overleg.

3.29 Belang wordt gehecht aan het intensifiëren van de externe communicatie. De communicatie en afstemming over het beleid van Acantus richting haar partners wordt niet door alle zorg- en welzijnsinstellingen als voldoende beoordeeld. Dit betreft met name de partners die meer op afstand staan en waar in mindere mate persoonlijke contacten zijn. De zorg- en welzijnsinstellingen zien verbetermogelijkheden door het innemen van een meer duidelijke profilering richting de brede externe omgeving.

Huurdersvertegenwoordiging

3.30 De huurdersvertegenwoordiging is positief over de nieuwe klantbenadering waarbij Acantus meer dan voorheen aandacht heeft voor inspraak en participatie van bewoners. Met name in Ganzedijk is Acantus goed in staat gebleken om na een periode van onrust de situatie door middel van samenwerking positief om te buigen. De mate van inspraak en participatie heeft zich daar de laatste jaren sterk ontwikkeld. Een algemene kanttekening ten aanzien van inspraak is dat er aandacht nodig is voor zowel de zittende als nieuwe bewoners. Acantus is in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging momenteel met name gericht op nieuwe bewoners door bijvoorbeeld bij mutatie uit te gaan van de wensen van toekomstige bewoners.

3.31 Ook op het niveau van de huurdersvertegenwoordiging biedt Acantus voldoende ruimte voor inspraak en participatie. De huurdersvertegenwoordigers worden op een goede manier betrokken. Een aandachtspunt is echter de tijdigheid. Voor de huurdersvertegenwoordigers is het van belang dat zij kunnen afstemmen met hun achterban, dit achten zij als een van hun belangrijkste taken. Volgens de huurdersvertegenwoordigers heeft Acantus hier onvoldoende oog voor en biedt ze daartoe ook onvoldoende de mogelijkheid door stukken niet tijdig aan te leveren. Hierdoor ontstaat het gevoel dat men de eigen positie en die van de achterban continu moet verdedigen. Het verdient, aldus de huurdersvertegenwoordiging, aanbeveling om het interne proces van Acantus omtrent beleidsafstemming aan te passen, zodat voldoende tijd wordt gereserveerd voor de afstemming met de huurdersvertegenwoordiging en met haar achterban. Acantus is zich bewust van deze kritiek en heeft specifieke doelstellingen benoemd om dit te verbeteren.

3.32 De interne communicatie bij Acantus wordt als aandachtspunt aangemerkt. De medewerkers zijn onderling onvoldoende op de hoogte van elkaars werkzaamheden en afspraken met bewoners worden als gevolg daarvan niet altijd nagekomen. De huurdersvertegenwoordigers erkennen dat dit een resultante is

van de fusie en onderschrijven en waarderen ook de inspanningen die Acantus pleegt om hier verbeteringen in aan te brengen. Tegelijkertijd wordt echter opgemerkt dat het lang duurt voordat verbeteringen zichtbaar zijn.

Politie

3.33 Acantus staat open voor samenwerking met de politie en biedt voldoende ruimte tot inspraak. Acantus is zich bewust van haar (maatschappelijke) rol in het bestrijden van overlast en er wordt in gezamenlijkheid met de politie naar oplossingen gezocht voor problemen in de wijken. Om dit in gezamenlijkheid op een effectieve wijze te kunnen doen is er bijna dagelijkse contact tussen de wijkagent van de politie en de woonconsulenten van Acantus.

3.34 Een verbeterpunt is de wijze waarop klachten worden afgehandeld en de communicatie hieromtrent. Doordat Acantus niet meer lokaal aanwezig is, de klachtenprocedure diverse inspanningen van de bewoners vraagt en het lang kan duren voordat reactie wordt gegeven, worden overlastklachten bij de politie gemeld.

Collega corporaties

3.35 De collega corporaties zijn met name kritisch over de communicatie van Acantus. Alhoewel verbetering zichtbaar is, blijft het aandacht behoeven. Door gebrekkige communicatie ontstaat een negatiever beeld van Acantus dan het in realiteit heeft. De communicatie dient ook beter te worden afgestemd op de communicatie van de samenwerkende partners.

Beleidskeuzes scoort conform de norm

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

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	6,3
Zorg en welzijn	7,1
Huurdersvertegenwoordiging	5,8
Politie	7,7
Collega corporaties	6,5
Oordeel: conform de norm	6,7

Gemeenten en provincie

3.38 De gemeenten ervaren dat Acantus weloverwogen haar beleidsafwegingen maakt. Acantus neemt de tijd om de verschillende belangen tegen elkaar af te wegen, vervolgens haar positie te bepalen en daarna een beslissing te nemen.

3.39 In de beleidsafwegingen die worden gemaakt is merkbaar dat Acantus nog veel medewerkers met een vastgoedoriëntatie in dienst heeft. Hierdoor overheerst de gedachtegang van een projectontwikkelaar. De gemeenten erkennen dat Acantus de intentie heeft om ook de belangen op het gebied van leefbaarheid nadrukkelijker naar voren te brengen. Echter, de organisatie en de medewerkers binnen de organisatie bevinden zich nog in de transitie naar deze focus op leefbaarheid.

3.40 De gemeenten en provincie benadrukken dat Acantus zich op een complex speelveld bevindt met diverse gemeenten in combinatie met een krimpregio als setting. Hierbij spelen zeer diverse belangen. De gemeenten hechten daarom veel waarde aan een aanpak op maat waarbij Acantus inzichtelijk maakt welke beleidskeuzes voor de verschillende doelgroepen worden gemaakt en welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen. Op dit moment ervaren de gemeenten nog onvoldoende ruimte voor maatwerk in relatie tot de belangen en behoeften van kleine dorpen. De provincie heeft hier een ander beeld van en geeft te kennen dat Acantus meer dan voorheen aandacht heeft voor maatwerk en wijkgerichte benaderingen waarbij de wensen van de huurder meer centraal staan.

Zorg en welzijn

3.41 De zorg- en welzijninstellingen zijn tevreden over de mate waarin Acantus oog heeft voor de belangen van de andere partij. De belangen worden in voldoende mate gehoord en er wordt ook in de praktijk invulling aan gegeven. Een van de partijen geeft aan dat het soms lang duurt voordat het gezamenlijk belang gevonden wordt. Hier kunnen de bewoners de negatieve gevolgen van ervaren omdat processen langer duren. Als verbeterpunt wordt meegegeven dat het voor beide partijen van belang is dat de bewonersbelangen centraal worden gesteld en, indien nodig, met het oog op dat belang compromissen worden gesloten.

3.42 Acantus is zorgvuldig en soms zelfs risicomijdend in het maken van haar beleidsafwegingen. De instellingen realiseren zich dat dit wordt ingegeven door (krimp) regio waarin Acantus zich bevindt en doordat de organisatie zich (na de fusie) nog in een transformatieproces bevindt. Met name de opgaven in regio maken het moeilijk om een gebalanceerd beleid toe te passen en het is merkbaar dat Acantus nog zoekende is hoe zij hier op de beste manier invulling aan kan geven.

Huurdersvertegenwoordiging

3.43 De huurdersvertegenwoordiging is kritisch over de mate waarin Acantus invulling geeft aan de belangen van bewoners. Acantus spreekt uit dat ze dit belangrijk vindt, maar de huurdersvertegenwoordiging ervaart dit onvoldoende in de praktijk. Dit komt onder andere omdat het lang duurt voordat zaken zoals klachten en vragen van bewoners worden opgepakt. Ook het luisteren naar bewoners en het besef dat

bewoners vaak goed weten wat een juiste oplossing is, wordt door de huurdersvertegenwoordiging nog niet voldoende herkend bij Acantus. Een andere aandachtspunt is de mate waarin bij de krimpgemeenten rekening wordt gehouden met de belangen van de bewoners. Het is in het belang van de bewoners dat er geïnvesteerd blijft worden in de kwaliteit van woningen en voorzieningen in deze dorpen. Hieraan geeft Acantus naar de mening van de huurdersvertegenwoordiging onvoldoende invulling.

3.44 In Ganzedijk is men wél tevreden over de wijze waarop Acantus invulling geeft aan de belangen van bewoners. Echter, in eerste instantie heeft Acantus autonoom besloten tot sloop. Door het verzet van de bewoners is Acantus het gesprek aangegaan en is vervolgens ook tegemoet gekomen in de belangen van de huurders. Sindsdien heeft Acantus een meer open houding aangenomen en beseft zich dat wanneer ze iets wil realiseren, hierover gesproken moet worden met de relevante belanghebbenden. Acantus heeft hier, aldus de huurdersvertegenwoordiging, geleerd van de gemaakte fouten en een juiste balans gevonden in de belangenbehartiging.

Politie

3.45 De politie is zeer tevreden over de manier waarop Acantus een afwegingen maakt in de verschillende belangen. Ze kent daarom ook het oordeel boven de norm toe. Gedurende de samenwerking en bij diverse overlegmomenten blijkt dat Acantus oog heeft voor de belangen van andere partijen; indien Acantus in staat is om ruimte te bieden dan wordt deze gegeven. Daarbij verliest Acantus het belang van de eigen organisatie niet uit het oog, maar plaatst dit altijd in relatie tot het maatschappelijke belang.

3.46 Alertheid is gewenst voor het belang dat bewoners hechten aan het dorpsgevoel, de overige bewoners in de wijk en de woonomgeving. De politie merkt dat dit vaak belangrijker is dan het fysieke element.

Collega corporaties

3.47 De collega corporaties ervaren dat Acantus voldoende oog heeft voor de opgaven en de belangen in de regio. Een van de collega corporaties beschrijft Acantus als een van de meest transformerende corporaties in het noorden met een grote maatschappelijke bijdrage. Dit komt onder andere naar voren doordat Acantus goed heeft ingespeeld op het initiatief de opgaven in het noorden in kaart te brengen. Acantus maakt daarom de juiste keuzen, maar zou deze transparanter kunnen uitdragen. Niet iedereen in de externe omgeving is op de hoogte van de goede dingen die Acantus doet.

3.48 De afstemming van hetgeen Acantus wil bereiken met de plannen van de samenwerkende partners kan wel beter, met name als dit gaat om activiteiten in werkgebieden waar beide corporaties actief zijn.

Prestatieafspraken scoort conform de norm

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

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	6,9
Zorg en welzijn	7,2
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Politie	7,7
Collega corporaties	6,8
Oordeel: conform de norm	7,0

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten en provincie

3.50 De afspraken tussen de diverse gemeenten en Acantus worden vastgelegd in prestatieafspraken. Daarnaast zijn er diverse overleggen met de provincie en de gemeenten: overleg op provinciaal niveau, bestuurlijk overleg, ambtelijk overleg, overleg op wijk en buurtniveau, overleg op projectniveau en overleg met burgers.

3.51 Acantus komt gemaakte afspraken met de gemeenten en provincie na. Een aandachtspunt is echter de formulering van de gemaakte (prestatie) afspraken. De afspraken zijn algemeen geformuleerd wat leidt tot een abstracte set van afspraken. Voor de gemeenten is het van belang dat deze afspraken nader worden uitgewerkt en geoperationaliseerd zodat helder is wat de partijen van elkaar verwachten in de uitvoering. Een aandachtspunt vanuit de provincie is om bij de invulling van de lokale prestatieafspraken ook de regionale opgaven in ogenschouw te nemen.

Zorg en welzijn

3.52 Met de zorg- en welzijnsinstellingen worden diverse afspraken gemaakt. Met sommige partijen worden deze vastgelegd op projectniveau bij andere worden samenwerkingsovereenkomsten afgesloten die verder reiken dan individuele projecten. Er bestaat vertrouwen in Acantus als samenwerkingspartner. Dit ondanks het feit dat sommige zorg- en welzijnsinstellingen aangeven dat Acantus niet altijd haar afspraken nakomt en daarbij niet proactief contact zoekt om vertragingen af te stemmen.

3.53 De instanties hebben de wens om de samenwerking nog verder uit te breiden waarbij in gezamenlijkheid een visie wordt gevormd op de te bedienen doelgroep en vanuit deze visie concrete afspraken met elkaar gemaakt kunnen worden.

Huurdersvertegenwoordiging

3.54 Over het algemeen zijn de huurdersvertegenwoordiging tevreden over de mate waarin Acantus zich inspant om afspraken te maken en het nakomen ervan. De afspraken met de huurdersvertegenwoordiging zijn vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten. Suggesties om aanvullende bepalingen op te nemen zijn door Acantus niet overgenomen.

Politie

3.55 De samenwerking met de politie is niet formeel vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Informeel vindt echter veel overleg en afstemming plaats. Actiepunten die voortkomen uit overleggen worden vastgelegd.

Collega corporaties

3.56 Er is geen sprake van samenwerkingsovereenkomsten tussen de collega corporaties en Acantus.

Resultaten scoort boven de norm

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

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	7,1
Zorg en welzijn	7,0
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Politie	7,5
Collega corporaties	8,0
Oordeel: boven de norm	7,2

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten en provincie

3.58 De gemeenten en provincie hebben de afgelopen jaren sterke positieve ontwikkelingen gezien in de resultaten van Acantus. Positief wordt geoordeeld over de kwaliteit van het bezit, de uitvoering van het onderhoud en de toenemende mate van overleg met en communicatie richting huurders. Ook de uiteindelijke resultaten in Ganzedijk worden positief beoordeeld.

3.59 Verbetermogelijkheden worden nog gezien in het nemen van verantwoordelijkheid voor de klachten van huurders en de snelheid waarmee deze vervolgens worden afgehandeld. De gemeenten zijn kritisch over het verdwijnen van de lokale vestigingen. Hierdoor is onvoldoende contact tussen Acantus en haar huurders. De provincie acht nog verbetering mogelijk op de innovatie van het technische beheer, onder andere op het gebied van energie en duurzaamheid.

3.60 Het is van belang om op te merken dat een van de gesproken gemeenten zich zeer kritisch heeft geuit over de resultaten van Acantus en de totale beoordeling van Acantus. Beide partijen zijn op de hoogte van elkaars standpunten. Inmiddels is met tussenkomst van het Rijk de situatie besproken en wordt met elkaar gesproken om tot een goede werkverhouding te komen.

Zorg en welzijn

3.61 De zorg – en welzijnsinstellingen zijn positief over de resultaten van Acantus. De wil van Acantus om maatschappelijke problemen in gezamenlijkheid op te pakken wordt gewaardeerd. De instanties zien ook dat Acantus in toenemende mate haar rol als maatschappelijke partner inneemt door het ontplooiën van diverse initiatieven voor de doelgroepen van de zorg- en welzijnsinstellingen. Ook de kwaliteit van de woningen en de uitvoering van het onderhoud worden positief beoordeeld.

3.62 Een aandachtspunt is het afstemmen van de woningvoorraad op de wensen van de zittende huurders. De woningen die na sloop worden teruggebouwd zijn niet altijd van een vergelijkbare huurprijscategorie waardoor de perceptie ontstaat dat de woningen niet meer betaalbaar zijn voor de oude bewoners. De woningen vallen technisch gezien echter nog steeds in de categorie betaalbaar maar zijn binnen die bandbreedte qua huurprijs wel opgeschoven.

Huurdersvertegenwoordiging

3.63 De huurdersvertegenwoordiging constateert dat de dienstverlening zich de laatste jaren heeft verbeterd. Zo is de hulpvaardigheid, de bejegening aan de balie en de opvolging bij vragen verbeterd. Desondanks worden nog een aantal aandachtspunten gesignaleerd. Het duurt te lang voordat klachten worden afgehandeld en er is onvoldoende communicatie richting de huurder over de procesgang en stand van zaken. Als reden hiervoor wordt aangedragen dat de interne communicatie niet voldoende functioneert. Daarnaast verschillen mensen binnen de organisatie van mening waardoor verschillend beleid wordt toegepast, hetgeen voor verwarring zorgt. Acantus is zich bewust van de aandachtspunten binnen de eigen organisatie en is op dit moment bezig om een plan van aanpak vorm te geven waarin de verbeterpunten binnen de organisatie worden opgepakt.

3.64 Het proactief benaderen van de lokale vertegenwoordigers op wijk- en buurtniveau is een tweede aandachtspunt. Acantus richt zich volgens de huurdersvertegenwoordiging met name op de overkoepelende platforms en te weinig op de lokale organisaties. Een laatste verbeterpunt heeft betrekking op het onderhoudsbedrijf. De communicatie tussen de toezichthouder en de opzichter functioneert naar de mening van de huurdersvertegenwoordiging niet goed. Signalen worden onvoldoende opgepakt en doorgezet. Daarnaast is er onvoldoende controle door de opzichter op werkzaamheden die door onderhoudsmonteurs in dienst van Acantus worden uitgevoerd. Ook het toezicht op de werkzaamheden van derden bij nieuwbouw en renovatie kan beter.

Politie

3.65 De politie is positief over de resultaten van Acantus. De verantwoordelijkheid die Acantus neemt voor problemen in de wijk, die anders bij de politie terecht zouden komen, wordt gewaardeerd. Ook de bereidheid om mee te denken over de ontwikkelingen op maatschappelijk vlak wordt als positief beoordeeld.

Collega corporaties

3.66 De collega corporaties zijn positief over de inspanningen van Acantus om invulling te geven aan de opgaven in de regio.

Verantwoording scoort boven de norm

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

Tabel 3-8: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten en provincie	6,5
Zorg en welzijn	6,6
Huurdersvertegenwoordiging	5,6
Politie	6,5
Collega corporaties	6,8
Oordeel: conform de norm	6,4

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Gemeenten en provincie

3.68 De gemeenten verschillen onderling van mening over het antwoord op de vraag of Acantus voldoende verantwoording aflegt. De helft van de gemeenten oordeelt hier positief over, de andere helft kent een score beneden de norm toe. De gemeenten die zich kritisch uiten over de wijze van verantwoording zouden graag meer zicht krijgen op de beweegredenen van Acantus ten aanzien van het wel of niet aangaan van investeringen. Met name inzicht in de mate waarin de maatschappelijke rol een factor heeft bij deze afwegingen is wenselijk. Een andere aanvulling op de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd is door niet enkel formeel verantwoording af te leggen door middel van kwantitatieve onderbouwingen, maar juist ook kwalitatieve informatie te geven over de effecten van het beleid.

Zorg en welzijn

3.69 Met uitzondering van één partij zijn de zorg- en welzijninstellingen tevreden over de verantwoording die Acantus aflegt. Acantus geeft duidelijk uitleg over haar beleidskeuzes en standpunten. De corporatie maakt voldoende inzichtelijk welke belangen er spelen en welke afwegingen daarin gemaakt worden. Gestelde vragen worden naar tevredenheid beantwoord.

3.70 De instantie die zich kritisch uitlaat over de wijze waarop Acantus verantwoording aflegt baseert dit op argumentatie dat er met name vanuit Acantus zelf wordt geredeneerd.

Huurdersvertegenwoordiging

3.71 De huurdersvertegenwoordiging is niet tevreden over de mate waarin verantwoording wordt afgelegd. Men ervaart onvoldoende inzicht in de argumentatie van Acantus om te komen tot haar beleidskeuzes, ofwel de onderliggende beweegredenen. Een verklaring die hiervoor wordt gegeven is dat Acantus niet over een duidelijke visie beschikt waardoor ze onvoldoende in staat is om haar beleid te verantwoorden.

3.72 In Ganzedijk is een positieve omslag gemaakt in het afleggen van verantwoording. In het begin werden keuzes onvoldoende uitgelegd, maar op dit moment legt Acantus volledige verantwoording af door het verstrekken van informatie in de eigen nieuwsbrief en die van het dorp zelf.

Politie

3.73 De politie heeft geen volledig zicht op het beleid van Acantus waardoor keuzes niet altijd worden begrepen. Het is bijvoorbeeld onvoldoende inzichtelijk waarom er geen consequenties verbonden kunnen worden aan de brieven waarin wordt bedreigd met uithuiszetting vanwege overlastgevende van huurders. Indien Acantus toelicht waarom ze deze keuzes maakt kan de politie deze beter begrijpen.

Collega corporaties

3.74 Gegeven de mate van samenwerking en collegiale verhouding wordt de mate verantwoording als voldoende beoordeeld.

Adviespunten

3.75 Naast de vaste onderwerpen uit het visitatiekader is aan de belanghebbenden ook gevraagd welke adviespunten zij Acantus wil meegeven voor het verbeteren van haar (maatschappelijke) prestaties. Deze adviespunten zijn onderverdeeld in een aantal thema's en puntsgewijs weergegeven.

Communicatie

- a Continueer het profiel dat de afgelopen jaren is opgebouwd: maatschappelijk ondernemerschap in het eigen werkgebied en daar waar nodig maatwerk bieden. Wees daarbij meer proactief in de profilering als belangrijke speler om maatschappelijke doelen te realiseren. Wees niet te bescheiden. Vanuit deze bescheidenheid worden prestaties nu niet altijd gedeeld. Acantus mag zich meer beroepen op geleverde prestaties. Hierdoor wordt haar profiel in de regio versterkt en wordt ze toegankelijker als mogelijke partner.
- b Acantus heeft zich van een projectontwikkelaar ontwikkeld tot een maatschappelijke organisatie. Dit proces moet worden voortgezet én beter worden gecommuniceerd naar de samenleving en de maatschappelijke partners.
- c Betere bereikbaarheid en afhandeling van klachten. Acantus dient ofwel haar klachtenprocedure te vereenvoudigen of fysiek dichterbij haar klanten aanwezig te zijn.

Visievorming

- a Creëer een eigen visie en draag deze uit. Houd daarbij rekening met de regionale verschillen en betrek de regionale huurdersvertegenwoordigers bij deze visieontwikkeling.
- b Ontwikkel samen met partners een heldere visie op de maatschappelijke omgeving en de rol die je daar als corporatie in wil vervullen en positioneer je vervolgens expliciet en zichtbaar in het maatschappelijke speelveld.
- c Een brede visie vormen waarbij zowel fysieke als sociale investeringen worden meegenomen en die gedragen wordt in de gehele organisatie.

Interne organisatie

- a Richt processen in om de missie en visie waar te kunnen maken. Ga ook intern over tot het maken van prestatieafspraken en kritische procesindicatoren. Beoordeel vervolgens wat er intern aan capaciteiten en vaardigheden nodig zijn om de missie en visie waar te maken.
- b Een meer decentrale organisatie realiseren waar ook lager in de organisatie beslissingbevoegdheden zijn ondergebracht. Geef medewerkers in overlegstructuren en projectteams binnen gestelde kaders meer mandaat in het belang van snellere besluitvorming en daarmee betere samenwerking.
- c Zorg ervoor dat binnen de organisatie de juiste medewerkers zijn die de omslag kunnen maken naar de maatschappelijke organisatie die Acantus wil zijn.
- d Evalueer aan de hand van vastgestelde criteria ieder jaar de kwaliteit van de geboden dienstverlening en houding van medewerkers van Acantus.

Woningtoewijzing

- a Het toewijzingsbeleid is de afgelopen jaren duidelijker geworden, maar is nog steeds onvoldoende helder. Met name de toewijzing aan huurders die problemen veroorzaken zorgt nog voor veel vragen. Op dit moment worden huurders die overlast veroorzaken vaak naar een kleiner dorp verplaatst. Hierdoor komen in deze dorpen concentraties van probleemgezinnen voor, die gezien de omvang van het dorp een stempel drukken op de leefbaarheid. Verplaats niet de problemen van de ene wijk naar de andere, maar zoek een structurele oplossing voor overlastgevendende huurders.

Inspraak

- a Meer inzicht verkrijgen in de wensen en zorgen van bewoners. Dichter bij de mensen staan en ze meer betrekken. Huurders zijn deskundig op het gebied van wonen, maak gebruik van deze deskundigheid.
- b Luister naar je belanghebbenden, overleg met hen en denk mee. Betrek hen eerder in het proces zodat zij ook daadwerkelijk kunnen meedenken in de besluitvormingsprocessen.
- c Geef aan op welke wijze inspraak van huurders wordt vertaald in beleid.

Samenwerking

- a Zoek samenwerking in een eerder stadium op, zodat er ruimte is voor gezamenlijke planontwikkeling.
- b Zoek proactiever de samenwerking op en wees minder afwachtend, met name op uitvoerend niveau (medewerkers accepteren nu vaak situaties, omdat men niet weet of men bevoegd is iets aan de situatie te doen).

4 Acantus presteert voldoende naar vermogen, maar moet haar financieel beleid concretiseren

4.01 Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen en de mate van efficiëntie. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Acantus financieel presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de mate waarin Acantus deze efficiënt inzet.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Vermogen:
 - I. Financieel beleid
 - II. Financieel beleid
 - III. Financiële positie
 - IV. Treasury
- b Efficiëntie

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

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

Eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit scoort conform de norm

4.05 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. De score op het onderdeel Efficiëntie wordt in een apart hoofdstuk toegelicht.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Conform de norm	6,1
Financiële positie	Boven de norm	7,1
Beoordeling CFV/WSW	Conform de norm	7,0
Treasury	Conform de norm	6,5
Efficiëntie	Conform de norm	6,9
Eindoordeel	Conform de norm	6,8

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.06 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit voldoende is. Acantus zet haar vermogen voldoende in voor haar doelgroepen. Acantus beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Acantus een voldoende (6,1). Aanscherping van het financieel beleid moet, gezien de strategische opgave, echter plaatsvinden door meer te sturen op kengetallen die gericht zijn op rendementsdoelstellingen voor bestaand bezit, nieuwe investeringen en de waardeontwikkeling van het bezit. Deze rendementsdoelstellingen dienen zowel te worden gedefinieerd op totaal portfolioniveau als op het niveau van individuele investeringsbeslissingen. Hierbij adviseren wij, mede rekening houdend met de verwachte gevolgen van Europese wetgeving, minimaal een onderscheid te maken naar sociale huisvesting, maatschappelijk vastgoed, dure huur en commercieel onroerend goed.

4.07 Acantus beschikt over een meerjarenbegroting. In dit document wordt voor de periode 2010 – 2014 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen. Hierbij is uitgegaan van een basisscenario waarbij in 2010 een kleine inkrimping zal plaatsvinden van het bestand (31 woningen). De verkopen lopen zowel in 2009 als in 2010 achter bij de begroting, de begrote verkoopresultaten van bestaand bezit van circa EUR 5,0 miljoen zullen dan ook niet worden behaald.

4.08 Wij merken hierbij op dat Acantus actief is in een gebied waar sprake is van bevolkingsdaling. De kwaliteit van het financieel beleid dient mede in dit kader te worden beschouwd, aangezien de uitdaging in een dergelijke situatie niet zozeer ligt in de maximale inzet van vermogen voor de realisatie van additionele sociale huurwoningen. Veel belangrijker is om intern een adequaat kader te hanteren omtrent de afwegingen welke woningen waar moeten worden gebouwd en waar gerichte herstructurering en eventueel sloop dient plaats te vinden, gebaseerd op de verwachte woon- en leefbehoefte omstreeks 2020. Acantus beschikt nog niet over een dergelijk, concreet uitgewerkt en intern verankerd kader. Dit staat bij Acantus wel nadrukkelijk op de agenda, waarbij wij in overweging geven om met name over de verantwoording en uitkomsten van de gemaakte beleidskeuzes en beslissingen over de aanwending van vermogen nadrukkelijk met de verschillende stakeholders in gesprek te blijven.

Financieel beleid scoort conform de norm (6,1)

- 4.09 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Acantus kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:
- a Kasstromen
 - b Resultaat- en rendementsdoelstellingen
 - c Rendement op investeringen
 - d Waardeontwikkeling
 - e Vermogensontwikkeling

4.10 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Acantus voortdurend haar doelstellingen kan realiseren en is hiermee een belangrijke randvoorwaarde voor het maatschappelijk presteren. Hiervoor dient Acantus op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van de corporatie gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met de ontwikkelingen ten aanzien van vermogen en solvabiliteit die passend zijn bij de doelstellingen van Acantus.

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

4.12 Het doel van de beoordeling van het financiële beleid is vast te stellen hoe Acantus haar financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. De corporatie heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit op basis van weerstandsvermogen en liquiditeit als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van Acantus is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's. Zoals hiervoor gemeld, geeft de situatie van bevolkingsdaling een extra dimensie aan de kwaliteit en functie van financiële sturing. Er is sprake van een schijnbare tegenstelling: de financiële positie lijkt meer dan voldoende mogelijkheden te bieden voor het doen van investeringen in vastgoed en leefbaarheid, terwijl de markt niet vraagt om een uitbreiding van het aantal huurwoningen. Hoewel het aantrekkelijk lijkt om dan maar te investeren in leefbaarheid, moeten daarbij het beoogde maatschappelijke rendement en de rol van de corporatie juist vooraf helder zijn gedefinieerd.

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

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Conform de norm – kasstromen zijn onderdeel van financieel beleid	6,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Beneden de norm – wel benoemd, beperkt onderdeel financiële sturing	5,5
Rendement op investeringen	Net conform de norm – voornamelijk sturing op onrendabele toppen	6,0
Waardeontwikkeling	Conform de norm – actuele waarde is wel onderdeel financieel beleid	6,5
Vermogensontwikkeling	Conform de norm – solvabiliteit beperkt onderdeel meerjarenraming	6,0
Oordeel	Conform de norm	6,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

Sturing op kasstromen scoort conform de norm (6,5)

4.15 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkopen van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen. De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is vooral afhankelijk van de door Acantus gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Aangezien Acantus deels woningen bouwt met het doel deze te verkopen, is de volatiliteit van de kasstromen bovengemiddeld.

4.16 Wat Acantus goed doet is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat er voortdurend sprake moet zijn van een positieve operationele kasstroom. Jaarlijks stelt Acantus een kasstroomanalyse op als onderdeel van de meerjarenbegroting en als onderdeel van het treasury jaarplan. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld het huurbeleid, de kosten van het werkapparaat en de overige bedrijfskosten.

4.17 Het belang van kasstromen ziet men in bij Acantus, maar prognoses hieromtrent worden gedurende het jaar beperkt geactualiseerd. Wij benadrukken het belang vaker kasstroomprognoses op te stellen en door te rekenen. Met betrekking tot de kwaliteit van de kasstroomprognoses merken wij op dat er generieke normen worden ingerekend voor onderhoudsuitgaven, waarbij geen rekening wordt gehouden met een

spread van onderhoudsuitgaven door de jaren heen dan wel verschillen tussen de diverse complexen. Op dit punt is verdere aanscherping noodzakelijk.

4.18 Hoewel kasstromen wel onderdeel uitmaken van de interne beleidsdocumenten, hebben wij vastgesteld dat sturing op kasstromen beperkt onderdeel uitmaakt van de interne planning- en controlcyclus. Ook lijkt de informatiebehoefte rond het actief sturen op kasstromen beperkt te zijn verankerd in de operationele processen. Hoewel gebruik wordt gemaakt van de applicatie FMP (Financiële Meerjaren Planning), beperkt dit gebruik zich tot ondersteuning bij de totstandkoming van de begroting, het periodiek uitwerken van de bedrijfswaarde en de ondersteuning van de treasury commissie. FMP wordt hiermee meer stand-alone gebruikt en is slechts beperkt onderdeel van de planning- en control cyclus.

4.19 In de begroting zijn geen scenarioanalyses opgenomen voor de uitwerking van bijvoorbeeld de renteontwikkeling en diverse denkbare scenario's op de verkoopmarkt (bijvoorbeeld in het geval er geen woningen worden verkocht). Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel sturing op kasstromen als voldoende. Belangrijke verbeterpunten voor Acantus zijn het nader concretiseren van normen en beleidsuitgangspunten, alsmede het integreren van sturing op kasstromen binnen de operationele en financiële processen. Sturing op kasstromen wordt hiermee een meer geïntegreerd onderdeel van de planning & control cyclus.

Sturing op resultaat- en rendementsdoelstellingen scoort beneden de norm (5,5)

4.20 Acantus beschikt wel over, maar stuurt nog niet actief op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Als elementen van financiële sturing kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Deze elementen zijn in principe wel onderdeel van het financieel beleid, maar dienen in de praktijk verder te worden uitgewerkt. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 2009-2014.

4.21 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Acantus in staat is om vanuit de reguliere exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Het direct rendement (operationele kasstroom in % van de beleids- of bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Dit dient beschouwd te worden op zowel het niveau van individuele investeringen (verbijzonderd naar vastgoedfunctie) als op het niveau van de totale portfolio. Acantus heeft dit niet als zodanig ingericht. Het indirecte rendement betreft uitsluitend de gerealiseerde mutatie in de bedrijfswaarde, inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen.

4.22 Bij Acantus maken resultaat- en rendementsdoelstellingen wel onderdeel uit van het vastgelegde financieel beleid, maar zijn niet altijd expliciet benoemd in de begroting en krijgen in de tussentijdse rapportages te weinig aandacht. Hoewel Acantus reeds geruime tijd deelneemt aan de aeDex/IPD marktanalyse, is de sturing op deze benchmark nauwelijks onderdeel van het financiële en operationele

beleid. De toegevoegde waarde blijft hiermee beperkt tot het achteraf vaststellen welk rendement Acantus heeft behaald, zonder concrete aanknopingspunten te bieden om te kunnen vaststellen of de gerealiseerde uitkomsten nu goed of niet goed zijn, in het licht van de volkshuisvestelijke opgave en de aanwending van vermogen. Acantus loopt hiermee, zeker in relatie tot haar complexe maatschappelijke opgave, risico's, omdat onvoldoende helder is wat investeringen in termen van rendement moeten opleveren. Met andere woorden: wordt het vermogen wel effectief en efficiënt aangewend? Inmiddels heeft Acantus bepaald dat de ontwikkelingen in de aeDex/IPD benchmark expliciet onderdeel van de systematiek van sturing en verantwoording zullen moeten gaan uitmaken.

4.23 PwC beoordeelt dit onderdeel per saldo als onvoldoende.

Sturing op rendement op investeringen scoort net conform de norm (6,0)

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

4.25 Acantus hanteert voor investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van toekomstige positieve kasstromen. Acantus vraagt namelijk gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur dan op basis van de kwaliteit van de woning en daarmee de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Acantus acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest. Hiervoor zijn referentieprojecten gedefinieerd die onderdeel zijn van het financieel beleid (calculatiestatuuat). Gekoppeld aan deze referentieprojecten is een onrendabele top van EUR 50.000 per verhuureenheid intern als absoluut maximum vastgelegd.

4.26 In vergelijking met het interne rendement geeft de onrendabele top slechts beperkt inzicht in het werkelijke (onder)rendement van een investeringsbeslissing, met name omdat er sprake is van een absoluut getal en er geen vergelijking mogelijk is met de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Dit maakt de vergelijkbaarheid van verschillende alternatieven, zeker indien sprake is van een afwijkende omvang, moeilijk. Als criterium voor de prioritering van projecten is een onrendabele top dan ook beperkt bruikbaar.

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

Sturing op waardeontwikkeling scoort conform de norm (6,5)

4.28 Acantus waardeert haar activa in exploitatie tegen historische kostprijs of lagere marktwaarde, zijnde de bedrijfswaarde. In het kader van financiële sturing schiet bovenstaande tekort aangezien onvoldoende wordt ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan op de vermogenspositie van de corporatie. De variant bedrijfswaarde daarentegen gaat wel uit van toekomstige kasstromen op basis van het beleid van een corporatie en heeft daarmee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Veel corporaties zijn daarom ook overgestapt naar waardering tegen actuele waarde. Hoewel Acantus niet waardeert tegen actuele waarde, is de vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde wel onderdeel van de begroting en interne verantwoording. Deze overzichten kennen echter een redelijk hoog abstractieniveau. Hier komt bij dat Acantus weliswaar beschikt over een applicatie (zoals bijvoorbeeld FMP), maar dat nog wordt gezocht naar een integrale oplossing op dit gebied waarin alle relevante onderdelen (waaronder bijvoorbeeld de leningenportefeuille) zijn opgenomen.

4.29 Per saldo beoordeelt PwC dit onderdeel als voldoende.

Sturing op vermogensontwikkeling scoort conform de norm (6,0)

4.30 In de jaarrekening en de meerjarenbegroting brengt Acantus haar vermogensontwikkeling in beeld door de solvabiliteit en de liquiditeit weer te geven in kengetallen. In de begroting worden daarvoor geen normen aangegeven. Wel is zichtbaar dat de solvabiliteit naar verwachting zichtbaar terugloopt de komende jaren, als gevolg van negatieve bedrijfsresultaten bij een toenemende behoefte aan vreemd vermogen.

4.31 De beoordeling van het vermogen van Acantus richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol. Het beleid van Acantus is momenteel nog voor een belangrijk deel gebaseerd op de jaarlijkse oordeelvorming door het CFV en de totstandkoming van het continuïteitsoordeel (A, B of C). Hoewel dit uiteraard een belangrijke randvoorwaarde is voor het functioneren van Acantus, dient Acantus vooral ook eigen kaders en vermogensdoelstellingen te formuleren om haar beleidsvoornemens op langere termijn aan te kunnen toetsen.

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

4.33 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest te beïnvloeden door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen een externe benchmark, zoals bijvoorbeeld de aeDex-waarde, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Acantus is al sinds 2004 aeDex-deelnemer en maakt voor vergelijking gebruik van de gegevens uit aeDex.

4.34 In de jaarrekening en de begroting worden de genoemde termen niet genoemd, ook wordt er intern niet zichtbaar op gestuurd. Wel is inzichtelijk gemaakt wat de ontwikkeling van solvabiliteit en liquiditeit zal zijn in de komende jaren.

4.35 PwC beoordeelt dit aspect daarmee als voldoende, maar zeker voor verbetering vatbaar.

Financiële positie scoort boven de norm (7,1)

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

- i. Interest dekkingsratio
- ii. Direct rendement
- iii. Internal rate of return
- iv. Loan to value
- v. Investerings- / financieringsratio.

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

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

Onderwerpen financiële positie	Bevinding	Score Acantus
Interest dekkingsratio	Boven de norm	7,5
Direct rendement	Conform de norm	6,5
Internal rate of return	P.M.	P.M.
Loan to value	Boven de norm	7,5
Investerings- / financieringsratio	Conform de norm	7,0
Oordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Interest dekkingsratio scoort boven de norm (7,5)

4.38 Acantus gebruikt voor de rapportage van haar exploitatieresultaat de resultatenrekening. De operationele kasstroom geeft een zuiverder beeld van het werkelijke exploitatieresultaat. Hierin wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd door afschrijvingen en waardeverminderingen (dit zijn geen kasstromen) te elimineren, evenals verkoopopbrengsten bestaand bezit (wordt min of meer beschouwd als financieringskasstroom). In de volgende figuur is de operationele kasstroom afgeleid vanuit de door Acantus ingediende dPi 2009.

Figuur 4-1: operationele kasstroom

Operationele kasstroom	JR2008	JR2009	2010	2011	2012	2013	2014
Huren en vergoedingen	67.002	68.950	70.620	72.305	74.443	76.367	78.409
Af: personeelsuitgaven	-13.153	-12.966	-12.966	-12.966	-12.966	-12.966	-12.966
Af: onderhoudsuitgaven	-15.806	-13.160	-11.256	-11.256	-11.256	-11.256	-11.256
Af: overige bedrijfsuitgaven	-12.012	-12.365	-12.238	-12.425	-12.642	-12.872	-13.119
Af: leefbaarheid en heffing	-1.703	-2.071	-2.615	-2.615	-2.615	-2.613	-2.611
Operationele kasstroom excl fin.laster	24.328	28.388	31.545	33.043	34.964	36.660	38.457

Bron: JR2009, Begroting 2010-2014 Acantus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.43 Uit de voorgaande figuur blijkt dat Acantus in de periode tot en met 2014 een positieve operationele kasstroom heeft.

4.44 Aan de hand van de toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio

Interest dekkingsratio	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Operationele kasstroom excl. fin lasten	28.388	31.545	33.043	34.964	36.660	38.457	174.669
Financieringslast (= saldo rentelasten en -baten)	12.107	13.994	15.554	17.071	18.045	19.205	83.869
<i>Interest dekkingsratio</i>	<u>2,34</u>	<u>2,25</u>	<u>2,12</u>	<u>2,05</u>	<u>2,03</u>	<u>2,00</u>	<u>2,08</u>

Bron: JR2009, Begroting 2010-2014 Acantus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.45 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk inmiddels een minimum van 1,6 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen ten behoeve van de (interne) financiering van investeringen. De interest dekkingsratio van Acantus ligt in alle jaren boven dit minimum. Dit onderdeel wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort conform de norm (6,5)

Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Het kengetal kan dienen als basis voor investeringsbeslissingen, evenals beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kunnen onder meer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen.

4.46 Voor de komende jaren kan het direct rendement als volgt worden weergegeven:

Figuur 4-3: direct rendement

Direct Rendement	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Operationele kasstroom excl. fin lasten	28.388	31.545	33.043	34.964	36.660	38.457	34.934
Bedrijfswaarde	521.143	539.869	558.061	571.211	582.538	588.526	568.041
<i>Direct rendement</i>	<u>5,4%</u>	<u>5,8%</u>	<u>5,9%</u>	<u>6,1%</u>	<u>6,3%</u>	<u>6,5%</u>	<u>6,1%</u>

Bron: JR2009, Begroting 2010-2014 Acantus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.47 Voor de jaren 2010 tot en met 2014 is het direct rendement gemiddeld 6,1%, waarbij sprake is van een toenemend rendementscijfer. Als vuistregel wordt voor woningcorporaties een totaal exploitatierendement van minimaal circa 4,5% gehanteerd. Voor Acantus ligt het direct rendement boven deze norm. Het direct rendement beoordelen wij daarmee als voldoende.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

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

Loan to value scoort boven de norm (7,5)

4.49 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering. Op basis van de jaarrekening 2009 en de begroting 2010-2014 kan de volgende loan to value worden berekend:

Figuur 4-4: loan to value

Loan to Value	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Netto schuldpositie	278.819	305.675	325.439	341.439	355.643	368.052	339.250
Bedrijfswaarde	521.143	539.869	558.061	571.211	582.538	588.526	568.041
Loan to value	54%	57%	58%	60%	61%	63%	60%

Bron: JR2009, Begroting 2010-2014 Acantus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.50 De gemiddelde loan to value is voor de jaren 2010 tot en met 2014 berekend op 60%. Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbreiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als vuistregel wordt binnen de markt een maximaal percentage van 75% gehanteerd. De loan to value voor Acantus blijft ruimschoots onder de 75%. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als goed.

Investerings- / financieringsratio scoort conform de norm (7,0)

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

Figuur 4-5: investerings- /financieringsratio

Investerings vs financiering	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Investerings, inclusief koop	41.054-	48.042-	41.610-	37.494-	36.431-	36.069-	199.646-
Verkopen bestaand bezit	6.032	5.919	6.061	6.061	6.006	6.976	31.023
Portfolio kasstroom	35.022-	42.123-	35.549-	31.433-	30.425-	29.093-	168.623-
Vennootschapsbelasting	1.622-	603-	1.608-	2.410-	2.343-	2.518-	9.482-
Totale uitgaande kasstroom	36.644-	42.726-	37.157-	33.843-	32.768-	31.611-	178.105-
Waarvan gedekt uit operationele kasstroom*	16.281	17.551	17.489	17.893	18.615	19.252	90.800
Resteert benodigde additionele financiering	20.363	25.175	19.668	15.950	14.153	12.359	87.305
	0	0	0	0	0	0	0

* inclusief rentebaten en -lasten

Investerings vs financiering	JR 2009	2010	2011	2012	2013	2014	cumulatief 2010-2014
Investerings	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
Verkopen	15%	12%	15%	16%	16%	19%	16%
Portfolio kasstroom	-85%	-88%	-85%	-84%	-84%	-81%	-84%
Vennootschapsbelasting	-4%	-1%	-4%	-6%	-6%	-7%	-5%
Totale uitgaande kasstroom	-89%	-89%	-89%	-90%	-90%	-88%	-89%
Waarvan gedekt uit operationele kasstroom*	40%	37%	42%	48%	51%	53%	45%
Resteert benodigde additionele financiering	50%	52%	47%	43%	39%	34%	44%
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

* inclusief rentebaten en -lasten

Bron: JR2009, Begroting 2010-2014 Acantus, PricewaterhouseCoopers 2010

4.52 Over de periode 2010-2014 investeert Acantus circa EUR 200 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden grotendeels gefinancierd vanuit de operationele kasstroom en verkopen van bestaand bezit. Per saldo betekent dit dat EUR 87 miljoen externe financiering moet worden aangetrokken in deze periode. Dit heeft een belangrijke impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie, maar dat deze niet onder druk komt te staan.

4.53 In de begroting van 2010 tot en met 2014 wordt niet expliciet ingegaan op het begrip investerings-/financieringsratio. De vermogensbehoefte is echter wel bekend en ook opgenomen in het treasury-jaarplan.

Hierbij wordt ook voldoende rekening gehouden met onzekerheden in investeringen en verkopen. Acantus volgt in haar informatievoorziening de investerings-/ financieringsratio echter niet expliciet.

4.54 Over de komende jaren dient gemiddeld circa 44% van de investeringsbehoefte extern additioneel te worden gefinancierd. PwC beoordeelt dit cijfer als voldoende.

Samenvattend

4.55 Op basis van de financiële meerjarenprognose 2010-2014 kan de financiële positie van Acantus als gezond worden beschouwd. Uitgaande van de omvang van de operationele kasstroom (interest dekkingsratio boven 1,6) en de verwachte vermogensontwikkeling (loan to value < 75%) voor de prognoseperiode blijkt dat Acantus niet de maximale grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt.

Beoordeling CFV en WSW conform de norm

Beoordeling CFV conform de norm (7,0)

4.56 Het CFV heeft haar beoordelingsmethodiek aangepast en gaat vanaf 2007 uit van een benadering die is gebaseerd op 'Value at Risk'. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-operationele en macro-economische risico's worden afgewogen. Vervolgens wordt onderscheid gemaakt tussen het solvabiliteitsoordeel (per balansdatum) en het continuïteitsoordeel (solvabiliteit ultimo2014).

4.57 Op basis van de ingediende dVi en dPi gegevens 2009 heeft het CFV reeds bij de eerste beoordelingsronde de verwachte solvabiliteit van Acantus ultimo 2012 en ultimo 2014 als voldoende aangemerkt en een A1-oordeel (voorgenomen activiteiten zijn passend bij de vermogenspositie) verstrekt.

4.58 Wij merken hierbij wel op dat het door het CFV herleide volkshuisvestelijke vermogen van Acantus slechts marginaal onder de door het CFV gestelde bovengrens ligt. Een overschrijding van deze grens zou hebben geleid tot een C-oordeel (voorgenomen activiteiten zijn onvoldoende in relatie tot de vermogenspositie).

4.59 Per saldo beoordeelt PwC dit onderdeel als voldoende. Wel merken wij op dat het oordeel van het CFV naar onze mening de conclusie ondersteunt dat Acantus haar strategische visie nader dient te concretiseren in een helder financieel toekomstperspectief en, daarvan afgeleid, een adequaat sturings- en beheersingsinstrumentarium.

Oordeel WSW conform de norm (7,0)

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

4.61 Over de prognoseperiode 2010-2012 geeft het WSW aan dat het huidige faciliteringsvolume EUR 118,8 miljoen bedraagt. Sinds het begin van die periode is voor een bedrag van EUR 35 miljoen geleend onder borgstelling bij het WSW. Derhalve is nog sprake van een vrijgegeven faciliteringsvolume van EUR 83,8 miljoen.

4.62 Gezien de ontwikkelingen in de regelgeving met betrekking tot staatssteun adviseren wij Acantus na te gaan welke activiteiten vanaf begin 2011 nog borgbaar zijn (DAEB-activiteiten) en de impact daarvan op de financieringspositie van de corporatie, inclusief de gevolgen voor het faciliteringsvolume volgens het WSW.

Treasury scoort conform de norm (6,5)

4.63 Acantus heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Ultimo 2009 bedraagt het totaal aan langlopende leningen circa EUR 265 miljoen. Over deze leningen is in 2009 ruim EUR 12 miljoen rente betaald.

4.64 De treasury-functie wordt binnen Acantus uitgevoerd met ondersteuning door Thésor. Het uitgangspunt van de treasury-functie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het indien noodzakelijk afdekken ervan. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.65 De beoordeling op het onderdeel Treasury kent de volgende onderdelen:

- a Opzet van de treasury-functie (aanwezigheid van een treasury-statuut)
- b Effectiviteit van de treasury-functie
- c Gemiddeld rentepercentage op leningen?
- d In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
- e Stuur men intern op de interest dekkingsratio?

4.66 De volgende tabel bevat de score van Acantus op het onderdeel Treasury.

Tabel 4-4: oordeel presteren naar Treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Treasury-statuut/beleid	Conform de norm	7,0
Gemiddeld rentepercentage	Conform de norm	6,5
Afdekken renterisico's/duration	Conform de norm	6,0
Oordeel	Conform de norm	6,5

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

4.67 PwC concludeert dat het presteren van Acantus op dit onderwerp conform de norm (6,5) is.

4.68 Acantus beschikt over een treasury-statuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is voldoende voor de beheersing van de liquiditeit. Daarnaast is er een treasury-jaarplan voor 2010, waarin de vermogensbehoefte nader wordt geanalyseerd en waarin doelstellingen voor het aantrekken van vermogen zijn geformuleerd (zoals het verlengen van de duration). De treasury commissie, waarin ook Thésor is vertegenwoordigd, vergadert gemiddeld vier keer per jaar. Van deze vergaderingen worden notulen opgemaakt.

4.69 In 2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,5% (CFV referentiecorporatie 4,6%). Door Acantus worden renterisico's in voorkomende gevallen met behulp van separate instrumenten (zoals renteswaps) afgedekt. Aan het gebruik van dergelijke financiële instrumenten zijn vanuit het treasury-statuut eisen verbonden; onder meer dat intern voldoende kennis aanwezig dient te zijn van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. Er wordt niet belegd in aandelen of in andere effecten.

4.70 Hiernaast wordt sterk gestuurd en gemonitord op de eisen die het CFV en WSW aan de leningportefeuille stellen (met name de spreiding van aflossingsmomenten en het maximale renterisico van 15%). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasury-jaarplan.

4.71 Acantus geeft in haar treasuryjaarplan enkele doelstellingen aan voor de duration van de totale leningportefeuille. Deze ratio geeft de gevoeligheid weer van de totale leningenportefeuille voor renterisico's. Een lage duration is een indicator voor een hogere gevoeligheid voor renteschommelingen. De duration bedroeg op het moment van het opstellen van het treasuryjaarplan 5,8. Aangezien is geconstateerd dat een dergelijke duration ten opzichte van andere corporaties relatief laag is (WoonBench 2009: minimum 4,6, maximum 11,5 en gemiddeld 6,9), is als één van de doelstellingen in het treasuryjaarplan dan ook vastgelegd om de duration waar mogelijk te verlengen. Inmiddels bedraagt de duration van de leningenportefeuille volgens opgave van Thésor circa 8,7. Op grond hiervan kan worden geconcludeerd dat Acantus geslaagd is in haar doelstelling.

4.72 Per saldo beoordeelt PwC de procedures rondom Treasury als conform de norm.

5 Acantus opereert over het algemeen efficiënt

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

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

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

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

5.04 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009.

Eindoordeel op presteren naar efficiëntie voldoende (6,9)

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

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst Acantus	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	791	645	1.365	956	7,5
Bruto loonkosten per FTE	40.848	39.986	51.112	46.180	7,0
Aandeel inhuur totale loonkosten	2,5%	0,0%	38,2%	21,2%	7,5
Kosten inhuur per 1.000 VHE	8.969	20.389	257.814	105.190	8,0
Automatiseringskosten per werkplek	13.063	3.583	13.647	8.356	6,0
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 VHE	6,7	5,5	9,7	7,2	6,5
Aandeel formatie primaire (klant) proces in totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud	31%	40%	69%	51%	6,0
Eindoordeel	Conform de norm				6,9

Bron: Stichting WoonBench 2009, PricewaterhouseCoopers 2010

5.06 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is conform de norm. Dit oordeel is vooral gebaseerd op het kengetal 'beheerkosten per verhuureenheid'. Deze zijn lager dan het gemiddelde bij ruim twintig andere corporaties waarvan PwC de gegevens heeft. Zoals uit de tabel blijkt, kan Acantus op onderdelen verbeteringen realiseren, bijvoorbeeld op het vlak van de automatiseringskosten en bij de formatie van het primaire proces. Voor wat betreft de inhuur van externe expertise geven wij in overweging de organisatie hiertoe meer ruimte te bieden, binnen heldere interne spelregels.

Algemeen

5.07 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Acantus om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

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

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

5.10 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

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

5.11 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Acantus EUR 791 per verhuureenheid bedragen; Acantus ligt hiermee dicht tegen de ondergrens van de andere corporaties aan. Het gemiddelde van de andere corporaties is EUR 956, de laagste waarde bedraagt EUR 645 en de hoogste waarde EUR 1.365. De beoordeling is daarom goed.

Personeelskosten per FTE zijn laag

5.12 De gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale brutoloonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE. De gemiddelde loonkosten van Acantus liggen tegen de ondergrens van de waardes bij de andere corporaties. De beoordeling is daarmee voldoende.

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

5.13 Omdat externe inhuur in principe duurder is dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel externe inhuur tot hogere beheerkosten. Het aandeel externe inhuur gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Acantus 2,5%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 21,2%. Acantus scoort op hiermee dit onderdeel goed. De gemiddelde kosten van externe inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen EUR 8.969 en zijn daarmee beduidend lager dan het minimum van de andere corporaties ad EUR 20.389. De beoordeling is daarom zeer goed.

5.14 Wij merken wel op dat, hoewel een minimaal gebruik van externe inhuur kostentechnisch ontegenzeggelijk kostenvoordelen lijkt te bieden, een zeker aandeel externe expertise de ontwikkeling van de organisatie gunstig kan beïnvloeden door de toevoeging van inzichten van buitenaf. Wij geven u derhalve in overweging binnen het beleid rondom externe inhuur dit kwaliteitsaspect nadrukkelijk aandacht te geven.

5.15 Het ziekteverzuim ligt bij Acantus met gemiddeld 5,24% iets hoger dan het gemiddelde van de andere corporaties in de WoonBench van 4,92%.

Automatiseringskosten per werkplek zijn hoog

5.16 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij Acantus bedraagt het kostenniveau per werkplek EUR 13.063, hetgeen in lijn ligt met de maximumwaarde van de andere corporaties ad EUR 13.647. Dit kan voor een groot deel worden verklaard vanuit de implementatie in 2009 van een nieuw primair pakket (Viewpoint/Decade van Itris). De score op dit onderdeel is daarom juist voldoende.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud is gemiddeld

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

5.18 De formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud bedraagt per 1.000 verhuureenheden gemiddeld 6,7 FTE. De formatie van Acantus per 1.000 verhuureenheden ligt daarmee ongeveer op het gemiddelde van 7,2. Dit onderdeel is daarom als voldoende beoordeeld.

Formatie primaire proces is laag ten opzichte van andere corporaties

5.19 Beoordeeld is in welke mate Acantus haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie lager ligt dan de andere corporaties. De score van Acantus bedraagt 31%.

5.20 Dit betekent dat Acantus haar formatie in vergelijking met andere corporaties beperkt inzet op primaire processen. Een oorzaak hiervan zou kunnen liggen in de relatief grote omvang van de onderhoudsdienst. De onderhoudskosten per verhuureenheid liggen bij Acantus met EUR 3.215 aanzienlijk hoger dan de maximum waarde van de andere corporaties van EUR 2.391. Hiernaast merken wij op dat Acantus voor haar baliebezetting een roulatiesysteem kent, waarbij ook medewerkers die niet formeel als "front office" staan geregistreerd klanten bedienen. De totale werkelijke "front office" formatie is hiermee groter dan op basis van administratieve gegevens kan worden afgeleid. Aannemende dat deze factoren het beeld beïnvloeden, is de beoordeling inzake de formatieomvang van het primaire proces per saldo net voldoende.

6 Acantus presteert conform de norm op het gebied van de governancestructuur

6.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Acantus het interne toezicht op haar functioneren, en het contact van de raad van commissarissen (hierna: de RvC) met belanghebbenden heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Acantus gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

6.02 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Acantus met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

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

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

- a De Code.
- b Statuten en reglementen.
- c De agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten.
- d Een interview met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de RvC.
- e Documenten van de internetsite van Acantus.
- f Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governancestructuur van Acantus functioneert conform de norm

6.04 Acantus heeft een solide governancestructuur waarbij niet alleen de formele documentatie op orde is, maar ook bijvoorbeeld werving van nieuwe leden van de RvC en zelfevaluatie met professionele ondersteuning gebeurt. Vanuit een 'state of the art' model informatievoorziening ligt er ook een degelijke structuur voor het praktisch invullen van het toezicht. Een ander positief element is dat de RvC zichtbaar duidelijk betrokken is bij de strategische discussie over de toekomst van de corporatie.

6.05 In het kader van de visitatie leidt dit als geheel tot een goede score voor 'governance' in de zin van de rol van de RvC (boven de norm). De onderdelen rond de communicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties scoren echter lager, waardoor het geheel conform de norm is.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar Governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Boven de norm	7,5
Eigen ambities en doelen	Conform de norm	6,0
Opgaven in het werkgebied	Conform de norm	7,0
Betrekken van belanghebbenden	Conform de norm	7,0
Vermogen	Conform de norm	7,0
Eindoordeel	Conform de norm	6,9

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

Governancestructuur, naleving en handhaving van de code scoort boven de norm

6.06 De Code, en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseert de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het geven van een oordeel over het functioneren van de RvC is overigens geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van de voorzitter van de raad en de bestuurder). De onderzochte normen betreffen vooral:

- a De eigen visie op toezicht houden, en het inhoud geven daaraan.
- b Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
- c Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden en het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
- d Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.

6.07 Acantus presteert met betrekking tot de inrichting van de formele governancestructuur en de op basis daarvan ingerichte processen/procedures ruim boven de norm. Dit blijkt onder meer uit de reglementen voor bestuurder en RvC én de activiteiten van de leden van de RvC. Hierin wordt het toezichtkader beschreven en uitgewerkt naar zowel de rol en rolvulling van de raad en wordt het tevens gekoppeld aan de informatievoorziening (bij de desbetreffende onderwerpen) en frequentie van agendering. Deze elementen komen in de beoordeelde stukken vervolgens ook helder naar voren. PwC heeft hiermee vastgesteld dat de RvC een visie heeft op de wijze waarop toezicht gehouden dient te worden en dat het toezicht ook volgens deze visie wordt uitgevoerd.

6.08 De controller heeft rechtstreeks toegang tot de RvC in het geval iets wordt waargenomen dat mogelijk niet in lijn is met de reglementen van Acantus. Het gaat dan in het bijzonder om integriteitgerelateerde zaken en niet om inhoudelijke verschillen van mening met het bestuur van de corporatie. Overigens dient vermeld te worden dat het nog niet is voorgekomen dat de controller rechtstreeks contact heeft opgenomen met de RvC.

6.09 In het jaarverslag 2009 licht de RvC van Acantus op inzichtelijke wijze een groot aantal onderwerpen toe. Het sterke punt hierbij is de variatie aan onderwerpen en de leesbaarheid, een aandachtspunt is echter de beknoptheid en het ontbreken van inzicht in de toegevoegde waarde die de RvC aan haar betrokkenheid of werkbezoek heeft ontleend. De RvC heeft ten aanzien van haar functioneren een zelfevaluatie uitgevoerd, maar beperkt zich in het jaarverslag tot het benoemen van de evaluatie en de besproken onderwerpen. Er wordt geen inzicht gegeven in de uitkomsten van de evaluatie.

6.10 De RvC-leden zijn volgens de Code verplicht cursussen en trainingen te volgen om een goede uitoefening van het toezicht te borgen. Afhankelijk van de ervaring en competenties van de leden, kiezen de leden zelf geschikte cursussen uit. De RvC van Acantus is hier echter voorzichtig mee. Men is van mening dat door de verscherpte regelgeving de werkwijze van Raden van Commissarissen in het algemeen steeds bureaucratischer dreigt te worden. Bij Acantus worden door de RvC daarom enkel cursussen gevolgd die ook daadwerkelijk praktisch nut hebben.

6.11 Zowel de bestuurder als de voorzitter van de RvC geven aan de Aedes-code en de Governance code (de Code) te onderschrijven, zoals onder meer in het jaarverslag is bevestigd. In het verslag van de RvC – als onderdeel van het jaarverslag – wordt uitgebreid ingegaan op de visie ten aanzien van toezicht houden, dilemma's die hierbij kunnen optreden. Ook worden diverse onderwerpen besproken waarbij wordt aangegeven hoe de RvC heeft gehandeld.

6.12 Hoewel het jaarverslag refereert aan diverse reglementen die op de internet site (zouden) staan, worden onder de sectie Toezicht en verantwoording deze documenten niet aangetroffen. Ook het – volgens de Code – verplichte profiel en rooster van aftreden staan niet op de website (ten tijde van het uitbrengen van dit rapport). Dit rooster is overigens wel te vinden in het jaarverslag. Wel op de website opgenomen zijn de Aedescode, de Governance code, de Klokkenluiderregeling en het Integriteitsbeleid.

6.13 PwC adviseert Acantus het rooster van aftreden als afzonderlijk document op de internetsite op te nemen. Ondanks dit (kleine) aandachtspunt is PwC van mening dat Acantus boven de norm presteert als het gaat om naleving en handhaving van de Code.

Inrichting en samenstelling van de RvC

6.14 Conform de procedure die in het RvC-reglement is vastgelegd, vindt werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC in principe plaats via externe werving (advertenties), met ondersteuning van een extern bureau. Eind 2009 is een selectieproces gestart voor de vervanging van een lid. Begin 2010 is een ander lid voorgedragen voor een verlenging van de zittingstermijn. De maximale zittingstermijn van een commissaris bedraagt drie perioden van vier jaar. Begin 2010 heeft de RvC besloten om het aantal leden te verminderen. Momenteel bestaat de RvC uit vijf leden.

6.15 De RvC heeft een Auditcommissie ingesteld, waarin onder meer de accountantsrapportage uitgebreid wordt besproken. De Auditcommissie heeft in 2009 twee keer vergaderd.

De agendapunten waren onder andere het opvolgen van de aanbevelingen van de externe accountant, het jaarbericht 2008, financiële controlemechanismen, risicobeheersing, bedrijfsbeleid en -procedures, de begroting 2010, het treasury- jaarplan 2010 en zaken rond de Ontwikkelingsmaatschappij Delfzijl. De werkwijze van de Auditcommissie is beschreven in een reglement.

6.16 De RvC heeft ook een remuneratiecommissie ingesteld, waarvoor eveneens een reglement is opgesteld. De Remuneratiecommissie heeft in februari 2009 de prestaties van de algemeen directeur over 2008 beoordeeld en de doelstellingen voor 2009 besproken. Het overeengekomen bruto salaris voldoet aan de Balkenende-norm. De bezoldiging is opgenomen in de jaarrekening.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

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

6.18 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

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

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort conform de norm

6.19 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Acantus. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument (beleidsplan 2009 – 2013), met daarin de maatschappelijke positionering van Acantus in algemene zin en haar positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

6.20 PwC stelt vast dat Acantus een toekomstvisie heeft in de vorm van een beleidsplan. Dit plan bestrijkt de jaren 2009 – 2013 en is op de internetsite gepubliceerd. In het beleidsplan wordt ingegaan op de missie en visie van Acantus en worden deze vertaald naar activiteiten.

6.21 De RvC wordt uitvoerig betrokken bij het opstellen en goedkeuren van beleidsstukken.

6.22 Uit de besprekingen binnen de RvC is niet geheel helder op welke wijze voor belanghebbenden concreet wordt ingegaan op meetbare prestaties. Ook ontbreekt het overzicht van, cq. inzicht in, de voortgang van de realisatie van de doelstellingen. Anders gezegd, welke maatschappelijke prestaties heeft Acantus nu geleverd, in vergelijking met de gemaakte plannen. Wij adviseren Acantus derhalve dan ook om de prestaties, in relatie tot de gemaakte plannen, concreter te communiceren.

6.23 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Eigen ambities en doelen'* is het oordeel dat Acantus conform de norm presteert.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort conform de norm

6.24 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat Acantus en de RvC regelmatig contact houden met belanghebbenden door hen te vragen naar hun wensen en verwachtingen. PwC constateert echter ook dat op de internetsite van Acantus onvoldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn bijvoorbeeld niet op de website opgenomen.

6.25 Op de internetsite is – ten tijde van het uitbrengen van dit rapport – met name informatie te vinden over de strategische agenda (in de vorm van het beleidsplan 2009 - 2013). Wij adviseren Acantus meer actuele beleidsdoelstellingen via de website te communiceren en prestatieafspraken toe te voegen op de website.

6.26 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Opgaven in het werkgebied'* is het oordeel conform de norm. Zoals hiervoor genoemd wordt met de RvC en belanghebbenden wél gesproken over de prestaties, maar ontbreekt de bredere communicatie over de (concrete) prestatieafspraken en de geleverde prestaties. Aangezien dit vrij eenvoudig te verhelpen is, is het zwaartepunt in de beoordeling gelegd op het proces van beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.

Betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm

6.27 Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Betrokkenheid van belanghebbenden'* stelt het visitatiekader dat Acantus de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

Ten aanzien van het toetsingscriterium *'Betrokkenheid van belanghebbenden'* is PwC van mening dat Acantus conform de norm presteert. Er is diverse malen overleg gevoerd met afvaardigingen van belanghebbenden, zowel door de RvC als door het management van Acantus. Wel geldt als kanttekening dat de betrokkenheid van de RvC beperkt is gebleven tot de huurdersbelangenvertegenwoordiging. Deze

vorm van betrokkenheid is ingegeven door de visie van de RvC dat zij niet ‘op de stoel van de bestuurder’ moet plaatsnemen en ook niet de indruk daartoe wekt

6.28 PwC adviseert de RvC echter haar zichtbaarheid voor de belanghebbenden te vergroten, door vaker aanwezig te zijn bij bijeenkomsten met een bredere selectie van belanghebbenden. In overleg met de bestuurder kan vervolgens worden bewaakt dat de niet de indruk wordt gewekt dat de RvC in het vaarwater van de bestuurder komt.

Vermogen scoort conform de norm

6.29 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Acantus een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.

6.30 Ten aanzien van het criterium ‘*Vermogen*’ en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Acantus presteert conform de norm. De Jaarstukken worden door de Auditcommissie in eerste instantie besproken met de bestuurder en controller. Vervolgens worden de jaarstukken plenair behandeld in de RvC. De Auditcommissie wordt uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de controle, de accountant kan in principe over het jaarwerk in de voltallige RvC worden bevroegd.

A: Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 Onderstaand is een overzicht opgenomen van de tijdens de visitatie gebruikte documenten.

Presteren naar eigen ambities en doelen
Toelichting streefhuren
Voorstel streefhuurbeleid
Streefhuurbeleid 2008
Beleidsplan 2009-2013
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2009
Activiteitenplan 2008
Jaarplan 2010
Afdelingsplan Vastgoed 2010
Afdelingsplan Wonen 2010
Afdelingsplan onderhoud 2010
Bedrijfsbegroting 2009
Bedrijfsbegroting 2010
Huurverhoging 2009
Notitie directie Acantus ten aanzien van krimpontwikkeling
Eindnotitie goedkope koop
Beleid verkoop bestaande huurwoningen
Folder u zoekt een woning
Uitwerkingsnotitie Woonruimteverdeling versie 4
Voorblad 118-Uitwerkingsnotitie beleidskeuzes woonruimteverdeling
Notitie verhuur seniorencomplexen
Uitwerkingsnotitie beleidskeuzes woonruimteverdeling
Verkopen nieuwbouw 2008
Huur nieuwbouw 2008
BSC oktober 2008
Voorstel RvB wijziging rapportage basiskwaliteit
PvE Wolbers Weustent
Strategisch voorraadbeleid
Ganzedijk programma van eisen
Budgettering aanpak 17 blijvende huurwoningen in de linten van Ganzedijk
Gebiedsvisie Bomenbuurt Winschoten
Voorstel MT september 2010 Bomenbuurt
Beleid verkoop bestaande huurwoningen
Investeringen verkoop woningen tbv visitatie
Diverse verslagen ten behoeven van voortgang bouwprojecten, faseverslagen en eindverslagen

Adviesrapport energie Ganzedijk
Bewonersonderzoek Ganzedijk
Stand van zaken gebiedsontwikkeling Acantus
CONCEPT Strategisch Gebiedsbeleid wijk Tuikwerk
Voorblad MT Bomenbuurt
Schema Aanpak woningverbetering in tijd - visie Bomenbuurt Winschoten
Memo SEV experiment Bomenbuurt Winschoten
Budgettering aanpak Ganzedijk
Experiment wonen Oost-Groningen
MT voorstel beleid woningisolatie en beleid woningisolatie RvC
Milieubeleidsplan
Energiebeleid huurwoningen
Beleid woningisolatie
Het Acantus energienet
Beleid aanbrengen CV installaties
Beleid aanbrengen dubbele beglazing
Opdrachtbevestiging Invent
Drie keer beter
Pilot projecten 3x2 aangepast
Energieprojecten 2010-2011
Begroting energieprojecten 2010-2011
Bijlage MT voorstel maatregelen per vhe 2010-2011
Woldrank Winschoten
Diverse overdrachtsformulieren bouw bijzondere doelgroepen
Brief Compean verzoek tot bijdrage 2007
Brief Acantus toezegging 2008
Voorblad 117-voortzetting project begeleid wonen jongeren in Ter Apel
Voortzetting project Begeleid Wonen Jongeren in Ter Apel
Aanpassingen Kustweg
Diverse beschikbaar gestelde huurwoningen ten behoeve van Steunste
Projectplan begeleid wonen Neon
Begeleid wonen jongeren Vlagtwedde
4-2010-42 J.Bruggemalaan, Veendam wozoco NOVO
Aanbieding woningen aan asielzoekers Delfzijl
Asielzoekers Pekela
Verslag en afspraken gesprek met Acantus en Lentis
Mail overleg Lentis
Reglement Acantus leefbaarheidsfonds
Criteria Acantus leefbaarheidsfonds
Voorstel wijkgericht werken gemeente Pekela
Directiebesluit leefbaarheidsfonds
BAS-evaluatie van de pilot Buurt Aanpak Service

Meerjarenplan 2010-2013 Klussteam Delfzijl
Notitie Leefbaarheidsfonds 2009, v2
Plan van aanpak implementatie leefbaarheidsfonds
Voorstel MT Bomenbuurt Winschoten aug 2009
Brief gezinscoaches Veendam toezegging bijdrage,
Brief gemeente verzoek september 2009
Beleidsnotitie huismeesters 2009
Verslagen vergaderingen SPBA en huurdersorganisatie
Brief naar relaties vervolg MRM, uitnodiging MRM-bijeenkomst Gemeenten Winschoten Scheemda en Reiderland
Vervolg evaluatie Woonruimteverdeling
Adressen uitnodiging winterbuffet 2009
Concept-verslag Stuurgroep Lokaal Akkoord Veendam
Verslag bijeenkomst projectgroep regionaal woonplan Oost-Groningen
Belanghoudersoverleggen
Actielijst en verslag professionalpanel Hermelijnlaan Wezellaan
Verslag Ronde Tafelgesprek gemeenteraad Delfzijl
Concept verslag stuurgroep herstructurering Vlagtwedde
Verslag overleg herstructurering Pekela
Verslag overleg provinciale coördinatiegroep bevolkingsdaling
Stuurgroep Ganzedijk met VD en SEV agenda
Verslag vergadering Stuurgroep Regionaal Woonplan
Programma gastsprekers oost OOG in OOG met de provinciale PvdA
Verslag evaluatie Sociale Urgentie beleid met Maatschappelijk werkers
Kort verslag gesprek Limor, Gemeente Veendam en Acantus
Uitwerkingsnotitie Beleidskeuzes Woonruimteverdeling (versie 4)
Evaluatie lotingsysteem Acantus
Brief evaluatie woonruimteverdeling naar gemeenteraden
Planning meting KWH huurlabel
Presteren naar opgaven
Landelijke opgaven
Visie op de woningmarkt, uit het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie, 2010
Actieplan Krimpen met Kwaliteit, 2009
Regionale opgaven
Verklaring van de corporaties inzake Pact regio Eemdelta Regionaal Beleid 'Woningen en Voorzieningen', 2008-2018
Provinciaal Actieplan Krimp, 2010-2013
Lokale opgaven
Prestatieafspraken Acantus-gemeente Delfzijl, 2010-2014
Armoedepact Pekela, Veendam en Bellingwedde, 2009
Versnelde herstructureringsopgave Pekela, 2008
Convenant transformatie woningvoorraad in de gemeenten Vlagtwedde, 2002-2010
Prestatie afspraken Acantus-gemeente Winschoten, 2007-2009

Lokaal Akkoord Veendam, 2009-2013
Presteren naar vermogen en efficiëntie
Jaarbericht 2009
Treasury-jaarplan 2010, versie 1 december 2009
Calculatiestatuuut, versie 8 april 2010 definitief
Begroting 2010 (en doorkijk tot en met 2010), versie goedkeuring RvC 7 december 2009
Ingediende dPi 2009, ontvangen door CorpoData op 26/27 januari 2010
Continuïteitsoordeel CFV 2010, brief 1 juni 2010
Kredietwaardigheid en faciliteringsvolume WSW 2009 – 2013, brief 14 mei 2009
Management letter 2009 d.d. 27 oktober 2009 (Ernst & Young)
Accountantsverslag 2009 d.d. 17 mei 2010 (Ernst & Young)
Presteren naar governance
Reglement RvC
Reglement Bestuurder
Jaarverslagen 2008 - 2009
Notulen RvC en kwartaalrapportage 2008 - 2010
Integriteitscode Acantus d.d. 26 september 2007
Klokkenluidervergelying Acantus Groep d.d. 26 september 2007

B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven

Betaalbaarheid

Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Streefhuren worden gerelateerd aan de WWS-puntenwaarderingen.	2008	Streefhuurbeleid 2008	Toelichting streefhuren en voorstel streefhuurbeleid	Conform de norm	7	Voor 2008 hadden de streefhuren niet altijd een duidelijke relatie met de puntenwaardering van de woningen. Zo kon het zijn dat een zelfde type woningen in een straat, maar waarvan de een dubbelglas en cv heeft en de andere niet, deze woningen toch dezelfde streefhuur kregen. Daarom is er voor gekozen de streefhuren te relateren aan de WWS-puntenwaarderingen. Dit voorstel is vastgesteld door de RvB
Minimaal 76% van de huurwoningvoorraad heeft een huurprijs die geldt als 'goedkoop of betaalbaar' De vorige norm was gebaseerd op onderzoek van ABF uit 2006 waaruit bleek dat Acantus 55-60% van de primaire doelgroep huisvestte. Uitgangspunt werd toen om dat percentage betaalbare woningen in de voorraad te hebben. Dit is op basis van het WOONonderzoek 2009 bijgesteld naar 76% en wordt nu als nieuwe doelstelling gehanteerd.	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	9,0	25% van het bezit bevindt zich in de categorie goedkoop en 72% in de categorie betaalbaar. Dit betekent dat 97% zich in de categorieën goedkoop-betaalbaar bevindt.
Een huurverhogingspercentage van 2,5%. Woningen waarvan de sloop reeds is aangezegd krijgen geen huurverhoging en woningen met een huurprijs boven de streefhuur krijgen een huurverhoging tussen 1% en 2,5%. Daarmee komt de gemiddelde verhoging uit op 2,36% (€125.000 per maand)	2009	Huurverhoging 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm	7	Met ingang van 1 juli 2009 zijn de huren conform de richtlijnen van het ministerie maximaal verhoogd met 2,5%. Dit geldt niet voor de voor sloop aangevraagde huurwoningen.
Financiële bijdrage leveren aan onderzoek 'goedkope koop' in 5 oost-Groningse gemeente	2009	Notitie directie Acantus tav krimpontwikkeling	Eindnotitie goedkope koop	Conform de norm	7	Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat de vraag naar woningen in Oost Groningen afneemt. Dit kan leiden tot een overaanbod van goedkope koopwoningen Er staat een toenemend aantal goedkope koopwoningen te koop. Dit heeft negatieve financiële consequenties voor de bewoners. In de notitie zijn de resultaten van een onderzoek naar goedkope koop in in de gemeenten Winschoten, Reiderland en Scheemda (de nieuwe gemeente Oldambt) en de gemeente Pekela beschreven. Acantus was mede-opdrachtgever

Beschikbaarheid

Het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Verkoop 95 bestaande huurwoningen	2008	Activiteitenplan 2008	Jaarverslag 2008	Aandachtspunt	5	<p>In 2008 zijn 72 huurwoningen verkocht. Acantus heeft met drie makelaars afspraken over de verkoop van woningen. En om potentiële klanten beter van dienst te kunnen zijn, is er ook een samenwerking met de Rabobank.</p> <p>De verkoop van bestaande huurwoningen door mutatie neemt gestaag af. Er zijn nog ongeveer 1.000 huurwoningen gelabeld voor verkoop; deze woningen zijn te koop voor de zittende huurder of worden verkocht als ze leegkomen. De verkoopsnelheid neemt af, woningen staan nu minstens twee maanden langer te koop. In 2008 zijn zes koopwoningen weer verhuurd bij gebrek aan een koper. Met ingang van 2009 zullen de woningen die niet binnen drie maanden zijn verkocht weer aanbieden in de verhuur.</p> <p>Ieder jaar verkopen we een deel van onze huurwoningen. Zo krijgen wij en dorpen een evenwichtiger bevolkingsopbouw en stimuleren we het eigenwoningbezit en de leefbaarheid: eigenaars-bewoners gaan over het algemeen zorgvuldig met hun eigen woning. De provinciale en lokale overheden zijn van mening dat we hiermee moeten stoppen. Als redenen voeren ze het overschot aan van goedkope huurwoningen in de prijsklasse lager dan € 150.000 aan.</p> <p>We zullen niet zomaar ons ingezette beleid om bestaande huurwoningen te verkopen kunnen aanpassen, maar zijn terughoudend in het vergroten van het aantal voor verkoop gelabelde huurwoningen.</p> <p>In de gebieden waar de verkoop van woningen stagneert, zullen we deze woningen opnieuw in de verhuur aanbieden. Met dit geld kunnen we investeren in betaalbare nieuwbouw en wijkvernieuwing.</p>
Verkoop 80 bestaande huurwoningen	2009	Bedrijfsbegroting 2009	Jaarverslag 2009	Beneden de norm	5,5	<p>Er zijn minder huurwoningen voor de verkoop beschikbaar gekomen: er zijn geen nieuwe aangewezen voor verkoop. Ook het aantal huuropzeggingen is gedaald. In 2009 zijn er ongeveer evenveel huurwoningen (73) verkocht als in 2008 (72). Verder zijn er nog 925 huurwoningen gelabeld voor verkoop; deze woningen zijn te koop voor de zittende huurder of worden verkocht als ze leegkomen.</p> <p>We merken dat de verkoopsnelheid afneemt. Hypotheekverstrekkers stellen strengere voorwaarden en voeren meer controles uit op de financiële positie van de kandidaat-koper. Verder hebben we geconstateerd dat een categorie voor verkoop aangewezen woningen helemaal niet (meer) in trek is. Had Acantus in 2008 zes koopwoningen weer verhuurd bij gebrek aan een koper, in 2009 is dit aantal meer dan verdubbeld: 14 woningen zijn uit de verkoop genomen wegens gebrek aan belangstelling en zijn weer verhuurd.</p> <p>Met ingang van 2009 worden woningen die niet binnen drie maanden zijn verkocht of waar een verkoopprocedure loopt, weer aangeboden voor de verhuur.</p>
Indien een te verkopen woning binnen 3 maanden na het te koop aanbieden nog niet is verkocht (geen reactie en/of geen optie), dan wordt de woning teruggehaald naar de verhuur. De woning behoudt wel het verkooplabel, zodat deze bij een volgende mutatie alsnog weer in de verkoop kan worden gezet. De reden om een woning niet te lang in de verkoop te houden, is om te voorkomen dat er leefbaarheidsproblemen ontstaan vanwege leegstaande woningen. De vastgestelde streefhuur is van toepassing.	2009	Beleid verkoop bestaande huurwoningen	Jaarverslag 2009, beoordelingen van woningen die in de verkoop staan maar waar nog geen (voldoende) koperreactie is geweest	Conform de norm	7	<p>In 2009 zijn 14 woningen weer verhuurd bij gebrek aan een koper (in 2008 waren dit er 6). Met ingang van 2009 worden woningen die niet binnen drie maanden zijn verkocht of waar een verkoopprocedure loopt, weer aangeboden voor de verhuur.</p> <p>Van woningen die in de verkoop staan maar waar nog geen (voldoende) koperreactie is geweest stelt Acantus een notitie op met daarin de vraagprijs en huurprijs van de woning, de staat van de woning, het aanbod in de straat, de conclusie, het belang om de woning te verkopen en een advies. Dat advies kan zijn de prijs herbeoordelen, nagaan of de woning wel als te verkopen gelabeld dient te worden, woning terug in verhuur met behoud verkooplabel, analyse waarom woningen niet verkocht worden, opknappen van tuin etc.</p>

De toewijzing van populaire huurwoningen koppelen aan inkomensgrenzen en doelgroepen	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Folder u zoekt een woning	Conform de norm	7	Bij de aanbidding en toewijzing van woningen gelden soms een aantal voorwaarden. Dit zijn: 1. De doelgroepen. In het woonruimteverdeelstelsel worden verschillende leeftijdsdoelgroepen onderscheiden. Van tevoren is bepaald voor welke doelgroep(en) een woning bestemd is. 2. Inkomensgrens. Voor nieuwe huurwoningen wordt bij de toewijzing een inkomensgrens uitgevoerd om de woningen aan de juiste doelgroep toe te wijzen. 3. Bezettingnorm. Voor grote eengezinswoningen met minimaal 3 of 4 slaapkamers kan een bezettingnorm gelden. Dit betekent dat het huishouden uit twee of meer personen moet bestaan.
Verkopen van minimaal 60 bestaande huurwoningen	2010	Afdelingsplan Vastgoed 2010	Maandrapportage 2010	Beneden de norm	5,5	Tot juli 2010 zijn 25 bestaande huurwoningen verkocht
De acceptatiegraad van de eerste aanbiedingen verhogen (minder weigeringen van): maatwerk bieden in het aanbieden en toewijzen van huurwoningen en minder huurdervering door minder weigering van toegewezen woningen, meer tevreden woningzoekenden	2010	Afdelingsplan Wonen 2010	Uitverkingsnotitie Woonruimteverdeling versie 4			Nieuwe woonruimteverdeling-model is gestart in april 2010, nu nog geen resultaat zichtbaar.
Woningaanbiedingen volledig via internet en niet meer via de krant/teletekst, periodiek ondersteunende krantenadvertenties plaatsen in de huis- aan huisbladen	2010	Uitverkingsnotitie Woonruimteverdeling versie 4	Folder u zoekt een woning, voorblad 118-Uitverkingsnotitie beleidskeuzes woonruimteverdeling	Conform de norm	7	In de folder u zoekt een woning is tevens aangegeven wat de opties zijn als mensen geen internet hebben. Acantus plaats periodiek ondersteunende krantadvertenties in huis- aan-huis bladen.
De sociale urgentiecommissie extern onderbrengen	2010	Uitverkingsnotitie Woonruimteverdeling versie 4	Folder u zoekt een woning, voorblad 118-Uitverkingsnotitie beleidskeuzes woonruimteverdeling	Externe commissie sociale urgentie	7	Acantus heeft de GGD verzorgt een externe sociale urgentiecommissie in te richten. Deze commissie wordt ingezet bij het beoordelen van aanvragen van burgers om op basis van medische als sociale redenen voorrang te krijgen bij het toewijzen van een huurwoning.
Voor een aantal complexen het label jongerenwoning laten vervallen, met uitzondering van een aantal complexen, voornamelijk in de streekcentra. Reden voor deze keuze is dat er een beperkt aantal aanmeldingen is van jongeren tot 23 jaar. Omdat zij ook op eengezinswoningen kunnen reageren is er voldoende aanbod. Verhoging van de leeftijd van jongeren voor de gelabelde jongerenwoningen tot en met 27 jaar. De lijst voor jongeren gelabelde woningen wordt vooraf ter advisering -op hun verzoek- voorgelegd aan gemeenten.	2010	Uitverkingsnotitie Woonruimteverdeling versie 4	Notitie verhuur seniorencomplexen, Folder u zoekt een woning	Conform de norm	7	In het woonruimteverdeelstelsel worden de volgende leeftijdsdoelgroepen bij toewijzing gehanteerd: - Alle leeftijden (vanaf 18 jaar) - Jongeren (18 t/m 27 jaar) - 45 jaar en ouder - 55 jaar en ouder - 65 jaar en ouderde verdeling blijft gehandhaafd. Qua aantallen woningen vindt er alleen een verschuiving plaats. Er zullen meer woningen bestemd zijn voor alle doelgroepen incl jongeren en minder voor 45 en 55 jaar en ouder. Dit vanuit de doelstellingen om jongeren meer mogelijkheden te bieden. Ook in de prestatieafspraken met de gemeente Veendam wordt gekeken naar de mogelijkheden om meer van het bestaand bezit specifiek voor jongeren te kunnen labelen. Acantus geeft zelf aan dat het aantal woningen dat we speciaal voor jongeren is gelabeld niet erg groot is. Over het totale werkgebied zijn dit zo'n 750 woningen, welke zich voornamelijk in de grotere kernen bevinden. Als een van de oplossingen hiervoor wordt aangereikt dat geteeld op de grootte van de woningen (1 slaapkamer) en relatief lage huurprijzen van seniorenwoningen het voor de hand ligt om de woningen om te labelen voor jongeren (18 t/m 27 jaar). De leeftijd voor jongerenwoningen is gezet op 18 t/m 27 jaar.
Stellen van een bezettingnorm voor grote populaire eengezinswoningen, met name in de streekcentra en eventueel ook in een aantal grotere dorpen, zodat gezinnen cq meerpersoonshuishoudens hier meer kans op maken. Deze woningen worden verloot.	2010	Uitverkingsnotitie Woonruimteverdeling versie 4	Folder u zoekt een woning	Conform de norm	7	Bezettingnorm. Voor grote eengezinswoningen met minimaal 3 of 4 slaapkamers kan een bezettingnorm gelden. Dit betekent dat het huishouden uit twee of meer personen moet bestaan.
Invoeren van het gewijzigde woonruimteverdeelstelsel per april 2010.	2010	Afdelingsplan Wonen 2010	Uitverkingsnotitie beleidskeuzes woonruimteverdeling	Conform de norm	7	In een besluit van de RvB op 13 oktober 2009 is aangegeven dat de ingangsdatum gewijzigd WRV per 5 april 2010 is in combinatie met de nieuwe website

Bouwproductie

Het ontwikkelen en realiseren van woningen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
148 nieuw bouw huurwoningen en 115 nieuw bouw koopwoningen	2008	Activiteitenplan 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	7	In 2008 zijn 142 nieuw bouw huurwoningen gerealiseerd en 122 nieuw bouw koopwoningen
348 bouw starts (200 huur, 148 koopwoningen).	2008	Verkoop nieuw bouw 2008, huurnieuw bouw 2008	Jaarverslag 2008	Aandachtspunt	4,5	In 2008 waren in zijn totaliteit 66 nieuwe huurwoningen in uitvoering en 148 koopwoningen (in uitvoering en kavels). De reden dat de aantallen niet gehaald worden is dat een deel van de projecten nog niet in uitvoering zijn. Dit heeft diverse redenen: zorgpartijen die de financiering nog rond moeten krijgen, onderhandelingen met gemeenten en heroverwegingen van Acantus om financiële redenen.
Minimaal 600 woningen bouw aanvraag gereed	2008	BSC okt 2008	Bouwplanning 2008	Aandachtspunt	5	Het aantal van 600 bouw starts is een richtlijn. Acantus heeft zichzelf ten doel gesteld om minimaal 70% hiervan te realiseren omdat bvprocedures vaak langer duren en men afhankelijk is van partners. Uit de bouwplanning blijkt dat Acantus in 2008 niet in alle maanden in staat is om 420 (70% van 600) bouw starts te realiseren.
Uitbreiding werkgebied door het opbouwen van een ontwikkelportefeuille buiten het werkgebied van minimaal 100 woningen	2008	BSC okt 2008	Bouwplanning 2008	Aandachtspunt	5	In 2008 zijn er 84 woningen buiten het werkgebied gerealiseerd
In nieuw te bouwen woningen Comfortkwaliteit realiseren	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Voorstel RvB wijziging rapportage basiskwaliteit, PvE Wolbers Weustent	Conform de norm	7	Acantus beschikt over een beleidsstuk basiskwaliteit. Daarin is opgenomen welke aanpassingen in kwaliteitsniveaus worden gedaan, wat de kwaliteitslabels zijn (basis kwaliteit, Acantus kwaliteit, comfort kwaliteit (ook wel woonkeur kwaliteit) en functionele kwaliteit die doelgroep gerelateerd is), en welke investeringen en budgetten daarvoor nodig zijn. Voor nieuw bouw geldt Woonkeur en wanneer dat bereikt wordt is er sprake van Comfort-kwaliteit. In het PvE van bouw bouw projecten wordt per onderwerp specifiek opgenomen dat aan de eisen van Woonkeur voldaan moeten worden.
Minimaal 70% van de nieuw bouw begroting in uitvoering brengen	2010	Afdelingsplan Vastgoed 2010				
Starten met de bouw van 174 (zorg) woningen, 90 woningen slopen	2010	Jaarplan 2010	Toelichting Acantus	Aandachtspunt	5	Eerste halfjaar 2010 64 startbouw en 52 gesloopt, diverse redenen zie eerder genoemd.
Realisatie op individueel niveau (zie tabblad bouw productie 2)	2008-2012				6,3	

Totaal bouwproductie: 5,7

Onderhoud						
In 453 w oningen vindt w oningverbetering plaats. Per w oning is een bedrag van € 14.000 beschikbaar	2008	Activiteitenplan 2008	Jaarverslag 2008	Bijzondere prestatie	8,5	In 2008 zijn bij 473 w oningen in ruim 20 wijken en dorpen verbeteringsprojecten uitgevoerd. De totale kosten hiervoor bedroegen ruim E 8 miljoen, w at neerkomt op bijna €17.000 per w oning. Deze verbeterprojecten hebben geen directe huurverhoging tot gevolg gehad.
5-jaarsplanning opstellen met planning voor w oningverbetering van de komende vijf jaren	2008-2010	Activiteitenplan 2008	SVB Bedrijfsbegroting 2010	Bijzondere prestatie	8	De afgelopen jaren lag de focus vooral op sloop en nieuw bouw , de komende jaren zal die meer gericht zijn op verbetering van de bestaande huurw oningvoorraad. Hierbij w orden vooral de w oningen van binnen aangepakt door keukens, sanitair en cv-installaties te vernieuwen en de w oningen goed te isoleren. In het jaarverslag 2008 is aangegeven w elke onderhoudsuitgaven hebben plaatsgevonden. In 2009 w as in de begroting ongeveer E 11 miljoen opgenomen voor w oningverbetering. Na de zomer hebben het MT en de RvC echter besloten om een extra impuls te geven aan w oningverbetering van E 2,2 miljoen. Hiermee zijn 130 extra w oningen versneld verbeterd. De afgelopen jaren lag de focus vooral op sloop en nieuw bouw , de komende jaren zal die meer gericht zijn op verbetering van de bestaande huurw oningvoorraad. De planning voor w oningverbetering is geïntegreerd in het SVB. Aan elke complex zijn labels gekoppeld o.a. voor w oningverbetering. Deze zijn vervolgens op jaar geselecteerd en opgenomen in de begroting. In het SVB zijn voor de komende vijf jaar ongeveer 3000 w oningen gepland voor w oningverbetering aan de binnenzijde. In de bedrijfsbegroting 2010 is voor de periode 2009-2014 een bedrag gereserveerd voor w oningverbetering.
Onderhoud start met preventief niet-planmatig onderhoud ('veegbeurt'), middels een pilot w ordt deze w erkwijze getest. Vervolgens w ordt deze geevalueerd en ingevoerd	2008	Activiteitenplan 2008	Toelichting Acantus	Beneden de norm	5,5	Niet uitgevoerd
In Ganzedijk vindt een kw aliteitsbenadering plaats die is afgestemd op een restant levensduur van 10 à 15 jaar en bestaat uit drie maatregelen: herstel op basis van de rapportage van HJK, dw z onderhoudsmaatregelen die nodig zijn voor de gestelde termijn. Ten tweede isolatiemaatregelen die qua aanvangsrendement en afschrijving acceptabel zijn te realiseren, en aanbrengen CV-installatie indien dit kostendekkend met de huurders kan w orden overeengekomen.	2009	Ganzedijk programma van eisen	Budgettering aanpak 17 blijvende huurw oningen in de linten van Ganzedijk	Conform de norm	7	In het budgetteringsoverzicht zijn de drie maatregelen en bijbehorende kosten opgenomen. De uitgangspunten zijn vastgelegd in de stuurgroep Ganzedijk. Voor deze aanpak is een breed bestuurlijk draagvlak. De volgende financiële kaders zijn reeds geschapen: Een budget in 2008 ad resterend circa € 450.000 Budget 2010 ad € 408.000,-- specifiek voor Ganzedijk opgevoerd, maar bij de begrotingsvaststelling niet geoormerkt
Verbeteren van w oonbaarheid; vernieuwen van douche en zo mogelijk vergroten, vernieuwen van keukeninrichting en aanbrengen bovenkasten en vernieuwen w c-inrichting	2009	Ganzedijk programma van eisen	Budgettering aanpak 17 blijvende huurw oningen in de linten van Ganzedijk	Conform de norm	7	In de begroting is een post opgenomen voor Standaard Verbeteringsaanpak binnen de w oning voor een bedrag van €250.000,--
Het bezoeken en technisch op nemen van circa 175 w oningen in de Bomenbuurt in Winschoten. Hierbij ook de knelpunten, die in een eerder onderzoek in beeld zijn gebracht, benoemen voor bevestiging en suggesties.	2009	Gebiedsvisie Bomenbuurt Winschoten	Voorstel MT september 2010 Bomenbuurt	Conform de norm	7	Via een bew onersenquête is naar voren gekomen dat er ontevredenheid is over de onderhoudsstaat van de huurw oningen. Er is een planning opgesteld met onderhoudsw erkzaamheden voor al deze huurw oningen. Als de planning vastgesteld is, dan kan er met de uitvoering gestart w orden. Hierdoor w ordt het achterstallige onderhoud aangepakt en kan er duidelijk en helder gecommuniceerd w orden naar de huurders.
De komende vijf jaar een kw aliteitsimpuls geven aan circa 3.000 w oningen via investeringen 'achter de voordeur'	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Begroting 2010	Conform de norm	7	In het jaarplan van onderhoud is opgenomen dat er een technische opname van w oningen achter de voordeur in 2010 zal plaatsvinden. Acantus labelt per jaar w oningen die het jaar erop w orden verbeterd. Dit een dynamische lijst. Er is geen exact overzicht van het totale aantal w oningen. In de bedrijfsbegroting 2010 zijn voor de jaren 2009-2014 middelen gereserveerd voor w oningverbetering
Meer inzetten op de kw aliteit van w onen. Dit geldt voor de w oontechnische staat, het voorzieningenniveau en de w oongeving	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013				
Technische opname van 11.900 w oningen achter de voordeur; alle gegevens invoeren in de w oningcartotheek. Opnames rond zomer 2010 afgerond (kans op uitloop). Evaluatie gebeurt middels maandrapportages.	2010	Afdelingsplan onderhoud 2010	Toelichting Acantus	Conform de norm	7	Anno september 2010 zijn ongeveer 8000 w oningen opgenomen. Totale opname van 11860 w oningen zal eind dit jaar w orden afgerond.
In de begroting w ordt jaarlijks een bedrag van €5.000,- voor mutatieonderhoud	2010	Beleid verkoop bestaande huurw oningen	Investeringen verkoop w oningen tbv visitatie	Conform de norm	7	In de begroting is een bedrag van €5.000 opgenomen
Totaal onderhoud: 7,1						

Totaal bouwproductie en onderhoud: 6,4

Bouwproductie

Het ontwikkelen en realiseren van woningen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Ijsbaanlaan/Hugo de Grootstraat, Oude Pekla: 8 grondgebonden woningen	2007	Faseoverslag Ijsbaanlaan	Oude Pekela eindverslag Ijsbaanlaan / Voorstel MT Hdg Noord Oude Pekela	Beneden de norm, met vertaging gerealiseerd	5,5	Gerealiseerd in 2009, ipv 2007. Over het project was begin 2009 enige discussie ontstaan tussen de gemeente Pekela en Acantus. Dit met betrekking tot de sloopplannen van Acantus op deze locatie en de eventueel hieraan gekoppelde nieuw bouw plannen. Om de discussie niet te hoog op te laten lopen is vervolgens gezamenlijk afgesproken om een voorstel te maken om tot een compromis te komen. Het betreft een nieuw bouw van max. 10 huurwoningen op de locatie van de huidige 26 huurwoningen. Hierbij is rekening gehouden met de stedenbouw kundige contouren van de destijds opgestelde stedenbouw kundige visie
Herstructurering Nolensstraat e.o. te Wildervank: 15 huurappartementen	2008	15 huurapp. Nolensstraat	Voorblad financiële eindverslagen projecten 2009	Conform de norm	7	15 huurapp. Aan de Nolensstraat Wildervank zijn opgeleverd
Bakovensweg Bourtange: 4 twee onder een kap koopwoningen	2008	Bourtange eindverslag	Bourtange eindverslag	Conform de norm	7	Probleemloos vertopen door de goede contacten tussen aannemer, koper en Acantus, 4 koopwoningen gerealiseerd
Superblok Delfzijl, Jachtlaan en Hogetandsterweg: 46 sociale huurappartementen en een gezondheidscentrum	2008	Financieel eindverslag / realisatie Superblok Delfzijl	Financieel eindverslag / realisatie Superblok Delfzijl	Conform de norm	7	HOED, fysiotherapie, thuiszorg en 46 huurappartementen opgeleverd.
Homesplein Winschoten: AHOED (onderdeel van een complex met 24 huur- en 9 koopappartementen en zorg in de ptint).	2008	Faseverslag, bestek-start bouw	Eindverslag Homesplein Winschoten / Voorblad financiële eindverslagen projecten 2009	Conform de norm	7	Complex opgeleverd met 24 huurappartementen en 9 koopappartementen en AHOED
Wezellaanschoollocatie, Winschoten: complex van 24 wooneenheden voor pg-patienten en dagopvang van 12 pg-patienten	2008	Faseverslag bestek start bouw Wezellaanslocatie	Aanpassing sichtingskosten 24 pg woningen Wezellaan	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	In 2009 opgeleverd, nog geen eindverslag beschikbaar

Locatie de Wit Vlagtwedde: 10 appartementen (met een commerciële ruimte)	2008	Eindverslag locatie de Wit Vlagtwedde	Eindverslag locatie de Wit Vlagtwedde	Conform de norm	7	Woningen zijn op 10 juni 2008 opgeleverd. Commerciële ruimte is in april opgeleverd
Tuntlerstraat Ter Apel: 22 twee-onder-één-kapwoningen.	2008	Eindverslag Tuntlerstraat, ter Apel	Eindverslag Tuntlerstraat, ter Apel	Conform de norm	7	Planning gehaald. Na grondige vooropname zijn alle woningen tot volle tevredenheid opgeleverd en de gebreken zijn binnen de gestelde termijnen verholpen.
Hoofdstraat, Beerta: steunsteer, kinderopvang, 2 commerciële ruimten en bovenwoningen op de plek van de oude supermarkt.	2008	Faseverslag definitieve invulling oude C1000		Aandachtspunt	5	Dit project is nog niet van start gegaan
Deelplan 5 Veendam: Meezenbroekstraat/Troelstratlaan: 8 startersappartementen	2008	Faseverslag VO huurappartementen deelplan V Veendam / Faseverslag start bouw	Toelichting Acantus, nog geen eindverslag	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	In 2009 opgeleverd, nog geen eindverslag beschikbaar
Borgmeren, Harkstede: 37 koopappartementen	2008	DO Appartementen Borgmeren Harkstede	Oplevering Borchrijk-Borgmeren	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	In 2009 opgeleverd; 12 zijn er door Acantus gekocht. De rest is bij de ontwikkelaar gebleven.
Rijnstraat, Winschoten, 24 2 ^{de} 1 kapwoningen	2008	Faseverslag start verkoop / start bouw Rijnstraat	24 koopwoningen Winschoten Rijnstraat e.o.	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	In 2009 opgeleverd
Nolensstraat, Wildervank: 14 levensloopbestendige woningen	2008	Eindverslag huurwoningen Nolensstraat Wildervank	Eindverslag huurwoningen Nolensstraat Wildervank	Conform de norm	7	Het project is correct verlopen. Planning is ruimschoots gehaald. Alle betrokkenen zijn erg tevreden over het eindresultaat
Kazemierstraat, Veendam: 19 appartementen	2008	Faseverslag Kazemierstraat, Veendam	Veendam eindverslag Kazemierstraat/ Voorblad financiële eindverslagen projecten 2009	Conform de norm	7	Aan de Kazemierstraat te Veendam is in 2009 een appartementencomplex gerealiseerd met 19 appartementen. Dit project is in 2008 opgeleverd en eind 2008/begin 2009 verhuurd/verkocht. 3 appartement niet verkocht, maar in de vrije sector huur.
Acacialaan, Prunuslaan, Verl. Sportlaan te Nieuwe Pekela: 16 halfvrijstaande levensloopbestendige huurwoningen	2009	Faseverslag DO/start bouw Nieuwe Pekela 16 huurwoningen	Toelichting Acantus, nog geen eindverslag	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	In 2010 opgeleverd, nog geen eindverslag
Sorghvlietlaan. Langeleegte, Veendam (is Toscana): - 36 koopappartementen - 27 huurappartementen - 25 zorgappartementen	2009	Faseverslag definitief fase Arriva locatie Sorghvlietlaan - Langeleegte, Veendam	Afboeking Toscana Veendam	Aandachtspunt	5	Project heeft geen doorgang gevonden i.v.m. bezwaren van gemeenteraad vanwege hoogte bouw (12 verdiepingen)
Oostersingel, Vlagtwedde: 8 gezinshuurwoningen	2009	8 gezinshuurwoningen Oostersingel, waarvan 4 WMO	Toelichting Acantus, nog geen eindverslag	Conform de norm	7	In 2009 opgeleverd, nog geen eindverslag beschikbaar

De Vosholen, Hoogezand-Sappemeer: 26 koopappartementen	2009	26 koopappartementen in uitbreidingsplan Vosholen	Afboeking Haren Kerklaan - Oosterweg en Vosholen Hoogezand	Aandachtspunt	5	Project is stopgezet. Er werden koopwoningen gerealiseerd buiten het kernw erkgebied w erkgebied van Acantus. Hiervoor was geen belangstelling, de verkoop viel zw aar tegen. De w oningen zouden dan in de huur moeten maar dat was niet het uitgangspunt. Het project is vervolgens afgeblazen.
Bettinge Staete, multifunctioneelcentrum Nw . Bettingeheen Delfzijl, Ede staalstraat: * 28 zw are zorgappartementen * 55 lichte zorgappartementen * 3 KDO plaatsen * 24 aanleunappartementen * HOED, fysiotherapie, apotheek, grand cafe	2009	Faseverslag BettingeStaete Delfzijl	Toelichting Acantus, nog geen eindverslag	Conform de norm	7	In 2009 opgeleverd, nog geen eindverslag beschikbaar
Wolbers Weusten, ter Apel. Hoek Hoofdstraat-Stationstraat: 12 huur, 12 koop, 1 commerciële ruimte	2009	Faseverslag definitieve fase Wolbers Weusten ter Apel	Toelichting Acantus	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	Nog niet gerealiseerd, project is in voorbereidng. Er zijn bezw aren tijdens de lopende gemeentelijke procedure.
Hoogkamplocatie, Veendam. Hoek Voormolenstraat-Nassastraat: * 25 sociale huurapprtementen * NOVO, 25 + 6 zorgappartementen * HOED * Fysiotherapie * Apotheek	2009	Faseverslag definitieffase hoogkamplocatie Veendam	Toelichting Acantus	Aandachtspunt	5	Voorlopig stilgezet. De voorzieningen voor NOVO worden op een andere locatie gerealiseerd. De opdrachtgever voor de sociale huurappartementen heeft de vraag ingetrokken. Op dit moment wordt de mogelijke doelgroep voor deze appartementen bepaald en de vraag of Acantus deze wel of niet wil realiseren
Deelplan IV Veendam. Nassastraat/Meezenbroekstraat: * 20 seniorenw oningen * 9 w oningen voor bijzondere huisvesting met een algemene ruimte in 3 tot 8 lagen w oningen	2009	Veendam - Faseverslag Deelplan VO	Toelichting Acantus	Aandachtspunt	5	Voorlopig stilgezet. De voorzieningen voor NOVO worden op een andere locatie gerealiseerd. De opdrachtgever voor de sociale huurappartementen heeft de vraag ingetrokken. Op dit moment wordt de mogelijke doelgroep voor deze appartementen bepaald en de vraag of Acantus deze wel of niet wil realiseren
Hugo de Grootstraat, Oude Pekela: 4 LLB w oningen	2009	4 LLB w oningen H. de Grootstraat, Oude Pekela	Toelichting Acantus, nog geen eindverslag	Conform de norm	7	In 2009 opgeleverd, nog geen eindverslag beschikbaar
't Heem-West in Ter Apel: 20 huurw oningen	2009	20 huurw oningen ter Apel 't Heem West	20 huurw oningen Heem-West Ter Apel	Conform de norm	7	20 huurw oningen opgeleverd in 2009
't Heem-West in Ter Apel: 26 koopw oningen	2009	26 koopw oningen 't Heem-West	Kavels ipv koopw oningen Heem-West Ter Apel	Beneden de norm	5,5	Niet alle 20 geplande w oningen worden gebouwd vanwege de tegenvallende verkoop. Het alternatief is een verkavelingsplan met 7 kavels voor de vrije sector w oningbouw en 4 kavels voor 2 x 2^1 (waarbij de gemeente deze kavels verkoopt).

8 tuingerichte koopwoningen, 't Heem-West in Ter Apel: 8 te woonwoningen 2/1 kap	2009	Faseverslag van koop naar te woon 8 koopwoningen	Voorblad 15 - overheveling 8 koopwoningen naar huur	Conform de norm	7	8 koopwoningen zijn al gerealiseerd. De verkoop van de 2 onder 1 kapwoningen verloopt erg moeizaam. De woningen zijn ook in de huur aangeboden
Nolensstraat: 16 en 7 koopwoningen Nolenstraat Wildervank. Oplevering in 2009.	2009	Faseverslag start bouw van de 7 geschakelde koopwoningen d.d. 6 juni 2007. En faseverslag start bouw 16 t.o.k. koopwoningen d.d. 17 oktober 2007	Voorblad financiële eindverslagen projecten 2009 / Wildervank eindverslag	Conform de norm	7	16 en 7 koopwoningen Nolenstraat Wildervank gerealiseerd in 2009. Het project is correct vertopen en ruimschoots binnen de afgesproken planning afgehandeld. Betrokkenen zijn erg tevreden. De verkoop van de 7 sociale koopwoningen vertiep zeer voorspoedig. Dit was minder het geval bij de twee kappers.
v. Kinsbergentaan, J. van Galentaan te Winschoten. Zeeheldenbuurt 2e fase, 16 2 ^{de} levensloopbestendige huurwoningen en 2 2 ^{de} kapwoningen	2009	Winschoten Eindverslag 2e fase Zeeheldenbuurt 16 huur en 2 Drieves Dale	Voorblad financiële eindverslagen projecten 2009	Conform de norm	7	Woningen zijn in 2009 gerealiseerd
NEON: 8 woningen en 2 kantoorruimten in de complexen Bovenlandenstraat te Beerta en Eltjenswijk te Oude Pekela voor het project 'Wonen met Kansen'	2009	Projectplan begeleid wonen Neon				Geen stukken aanwezig, want dit is niet gebruikelijk bij verhuurprojecten van bestaande woningen
Wirzenheem, Winschoten: 12 vrije kavels, 2 dubbe woningen en 1 kavel voor supermarkt.	2009	Woonplan inzak herstructurering Wirzenheem Winschoten		Conform de norm op met vertaging gerealiseerd	6	Kavel aan supermarkt is verkocht in 2009 en de supermarkt is gerealiseerd (en daarmee het maatschappelijke doel om een wijkvoorziening mogelijk te maken in deze wijk) De dubbe woningen zijn in ontwikkeling
Van Speijkstraat, Winschoten: verkoop 11 appartementen	2009	6-2010-70 v Speijkstraat, koopwoningen		Beneden de norm	5,5	Juni 2009: start verkoop, na vier maanden zijn er 3 appartementen onder optie verkocht. In juni 2010 is er besloten dit koopproject om te zetten in een huurproject. De architect past het project nu aan, om aan het calculatiestatuu te kunnen voldoen. Er zijn wel kandidaat-kopers, maar zij kunnen hun huidige woning niet kwijt ivm een te groot aanbod koopwoningvoorraad.
De Helling (voorheen Hof), voormalige Logger en Galjootlaan te Dz West, Delfzijl * 33 huurappartementen * 5 grondgebonden woningen * 24 PG eenheden (16 woningen)	2010	Faseverslag def. Fase De Hof Delfzijl	Faseverslag start bouw bestek de helling delfzijl	Conform de norm	7	Wordt op dit moment gerealiseerd. Plannen zijn bijgesteld (10 koopwoningen ipv 24 PG eenheden) en oplevering is verschoven van 2008 naar 2010
Veendam-N, Meezenbroekstraat: 6 halfvrijstaande koopwoningen	2010	Koopwoningen Deelplan V, Veendam	Toelichting Acantus, nog geen eindverslag	Conform de norm op met vertaging gerealiseerd	6	In 2010 zijn 4 woningen opgeleverd, nog geen eindverslag beschikbaar, omdat er nog twee verkocht en gebouwd moeten worden.

Napstraat/Rozenstraat te Beerta Programma : nieuw bouw supermarkt (C1000) met daarboven 13 huurappartementen met bijbehorende parkeervoorzieningen	2010	Faseverslag definitief ontwerp C1000 Beerta	Toelichting Acantus	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	Is nog geen definitief besluit over genomen. De partijen zijn in onderhandeling. Oplevering in 2010 is niet haalbaar.
Verzorgd wonen: Delfzijl Noord: 29 appartementen 4 extra ruimtes van 20 m2 48 parkeerplaatsen onder het gebouw) 1 gezamenlijke berging	2010	Faseverslag definitief ontwerp verzorgd wonen Delfzijl	Voorblad Delfzijl 110 - Faseverslag DO / toelichting Acantus	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	Oktober 2009: Het huurcontract is door Acantus en NOVO getekend. Acantus werkt toe naar start bouw (bekrachtiging middels faseverslag start bouw). Realisatie in 2010 is niet mogelijk, verwachte realisatie is 2011. Het project is wel al aanbesteed.
Scheemda - Randstede: 12 g.g.b. sociale huurwoningen, oplevering in december 2010	2010	Scheemda 169-Randstede-NOVO	toelichting Acantus	Conform de norm	7	in aanbouw, verwachte oplevering najaar 2010
LIMOR: Burg. Bosscherstraat 22 woningen	2010	Veendam 163-Burg Bosscherstraat LIMOR	Veendam - ATU stand van zaken Bosscherstraat / toelichting Acantus	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	Door langdurige juridische procedures is de uitvoering van het project nog niet gestart. De Raad van State heeft nu uitspraak gedaan en het voorstel van Acantus is om met de start van de bouw te beginnen.
70 luxe woningen in Groningen * Woongebouw 'Stoker' aan de S.J. Boumaboulevard te Groningen: 27 appartementen * Woongebouw 'Brander': 43 appartementen	2010	Atu-stoker en brander Groningen	Voorblad 18 - start verhuur Stoker	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	Stoker in 2009 opgeleverd, Brander in 2010. De markt is fundamenteel veranderd en de verkoop van appartementen is slechts beperkt gelukt. Op het moment van levering beschikt Acantus over 27 niet bewoonde appartementen en zijn 19 reeds verkocht. (De koopovereenkomst stond niet toe dat de appartementen eerder dan voornoemde datum in de verhuur konden worden gebracht) De commerciële verhuur loopt wel en Acantus heeft daar een passend antwoord op gevonden, d.m.v. energiekorting. Acantus heeft met de G4 afgesproken de niet verkochte woningen bij oplevering af te nemen.
Erasmusstraat, Oud Pekela: 12 halfvrijstaande levensloopbestendige huurwoningen. Bouw wordt gestart voor de bouwvak van 2010.	2010	Faseverslag startbouw Erasmusstraat OP 12-04-2010		Conform de norm	7	Oplevering eind 2010
Engelsestraat (Wevershorn) te Winschoten: 19 huurwoningen (3 typen). Type 1: 15 x app. sociale huur (87m2). Type 2: 2 x app. duurdere huur (97m2). Type 3: 2 x g.g.b. eensgezinswoning.	2010	Faseverslag Winschoten VO Wevershorn	Voorblad 135-19 huurwoningen Wevershorn te Winschoten / Faseverslag Winschoten VO DO Wevershorn	Conform de norm ap met vertaging gerealiseerd	6	Er is nog geen start gemaakt met de bouw. Oplevering in 2010 zal niet haalbaar zijn

Brandw eerkazerne Scheemda. Eerste fase: 18 sociale huurw oningen, 8 vrije huursector, 11 koop en bruto 705 m ² zorg.	2011	Voorblad Scheemda brandw eerkazerne Faseverslag DO-VO	Toelichting Acantus			Tot op heden zijn de koopw oningen nog niet verkocht. Op basis hiervan w ordt het project opnieuw ter discussie gesteld. Project in herontw ikkeling.
NOVO, Jakob Bruggemanlaan 33, Veendam: 26 appartementen en aanvullende diensten. Begeleid w onen	2011	Faseverslag definitiefase Jakob Bruggemalaan	Toelichting Acantus			Aanbesteding in september 2010
Albatrosstraat Nieuw e Pekela: 16 huurappartementen (boven op commerciële ruimten)	2011	Nieuw e Pekela, faseverslag defintieve fase Albatrosstraat	Toelichting Acantus			Doorgang van het project is nog niet zeker. Het is een turnkey-project. I.o.m. de ontw ikkelaar w ordt het aantal appartementen aangepast en w ordt het sociale huur. Daarna besluitvorming.
Scheemda - Randstede: 24 zorgappartementen + 3 w oonkamers. Bestemd voor NOVO. Oplevering vindt plaats na 2010.	2011	Scheemda 164-Randstede-NOVO	Toelichting Acantus			Het project met NOVO is in herontw ikkeling w egens veranderende eisen in de zorg.
Deelplan 4 Veendam, hoek Schaepman-, Meezenbroek- en Troelstrastraat: 22 huurappartementen	2011	Veendam - Faseverslag Deelplan VO	Toelichting Acantus			Project w ordt voorlopig niet gerealiseerd
Sellingen: verhuur 22 w oningen (12 huur en 10 koop) met commerciële ruimten. Oplevering in 2011.	2011	Voorblad 22 w oningen Sellingen plus mT besluit 5-2010-56				Sept 2009: De supermarkt is verkocht. De andere kleine commerciële ruimte is inmiddels ook verkocht. De aanvraagprocedure voor de bouw loopt op dit moment.
Deelplan 6 Veendam-Noord, De Visserstraat – Somerlustw eg: mogelijke realisatie 24 zorgw oningen De Zijlen	> 2010	Veendam faseoverleg definitieffase deelplan 6 de Zijlen				De betrokken partners zijn nog in gesprek

Stedelijke vernieuwing

Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw

Acantus: Na de grootschalige herstructurering van woonwijken in de kernen Delfzijl, Winschoten en Veendam en in de dorpen, wat ingegeven werd door de grote leegstand in de sociale huursector in de jaren '90, is nu de tijd gekomen van gebiedsontwikkeling. Werden in het vorige 'tijdperk' veel locaties, waar voorheen huurwoningen hadden gestaan, ingevuld met de blik van projectontwikkelaar, nu is veel meer de vraag

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Verdere planvorming Ganzedijk; herschikking van bewoners met als doel woningen aan de Nussweg (deels) te amoveren. Er wordt nog gewacht op isolatie/energieadvies van de Hanzehogeschool en een advies van RIGO inzake de benadering van woningeigenaren.	2009	Programma van Eisen-procesgang Ganzedijk	Budgettering aanpak 17 blijvende huurwoningen Ganzedijk 2010, Adviesrapport energie Ganzedijk, Bewonersonderzoek Ganzedijk oktober 2009.	Conform de norm	7,0	- Het werkproces rond Ganzedijk heeft geresulteerd in de instandhouding van 17 huurwoningen, het faciliteren van belendende woningeigenaren en het 'herstructureren' van de Nussweg. De werkvoorbereiding van de 17 huurwoningen is gestart en er is nu meer inzicht in de kosten van de aanpak. In de begroting 2010 is geanticipeerd op de aanpak en in voorgaande jaren zijn ook reeds financiële voorzieningen getroffen. De uitgangspunten zijn vastgelegd in de stuurgroep Ganzedijk. - Er is een rapport geschreven door een student van de Hanzehogeschool naar de mogelijkheden op het gebied van energie in beeld worden gebracht. - RIGO heeft in 2009 een bewonersonderzoek afgerond om een beeld te krijgen van wat de bewoners willen met Ganzedijk. Middels een brief aan alle bewoners van Ganzedijk is het onderzoek aangekondigd. Tijdens een informatiebijeenkomst op 17 juli in het buurthuis te Hongerige Wolf zijn bewoners nader geïnformeerd over het hoe en waarom van het onderzoek. Tevens konden er met RIGO afspraken worden gemaakt voor de te voeren gesprekken. Omdat de opkomst tijdens de informatiebijeenkomst beperkt was, is besloten de bewoners huis-aan-huis te benaderen voor het maken van een afspraak. Dit is – met name dankzij de inzet van het bewonerscomité – een succesvolle methode gebleken.
Invulling geven aan gebiedsgericht werken door: 1. Gedefinieerde wijken beoordelen 2. Toekennen van prioriteiten 3. Starten met de uitwerking van een wijk met een toegekende prioriteit	2009-2013	Stand van zaken gebiedsontwikkeling Acantus	Stand van zaken gebiedsontwikkeling Acantus, Rpt CONCEPT Strategisch Gebiedsbeleid wijk Tuikwerd nr 10	Conform de norm	7,0	Vóór de zomervakantie 2009 zijn alle 63 wijken van het Acantus werkggebied besproken met de verschillende afdelingen binnen Acantus. Met behulp van de door Acantus begin 2009 ontwikkelde methodiek zijn de wijken beoordeeld op de hoofdcriteria Exploitatie, Leefbaarheid Fysiek en Leefbaarheid Sociaal en de bijbehorende subcriteria. Vervolgens zijn in september 2009 prioriteiten toegekend aan de wijken. In oktober 2009 heeft het MT van Acantus bestuurlijke goedkeuring gegeven om door te gaan met de gebiedsontwikkeling van de 10 genoemde wijken (Tuikwerd t/m Bellingwolde). Juli 2010 zouden de eerste gebiedsvisies gereed moeten zijn. Voor de eerste wijk Tuikwerd is deze inmiddels gereed. In deze gebiedsvisie is o.a. opgenomen: 1) de huidige situatie, wat is er? 2) de huidige situatie, wat willen we? 3) uitvoeringsprogramma.
Visie voor de Bomenbuurt in Winschoten op basis van onderstaande acties: 1. Het bezoeken en technisch opnemen van ca. 175 woningen. Hierbij ook de knelpunten, die in een eerder onderzoek in beeld zijn gebracht, benoemen voor bevestiging en suggesties. 2. De uitkomsten van de huisbezoeken analyseren en een maatregelenplan opstellen. 3. Deelnemen aan het SEV-project mbt de koopwoningen welke direct in de buurt staan. 4. Met alle uitkomsten in gezamenlijkheid met de gemeente tot een totaalvisie komen.	2009-2010	Voorblad MT Bomenbuurt	Schema Aanpak woningverbetering in tijd - visie Bomenbuurt Winschoten, Voorstel MT September 2010, Memo SEV experiment Bomenbuurt Winschoten.	Conform de norm	7,0	De bomenbuurt is een van de wijken waarvoor een gebiedsvisie wordt ontwikkeld. In relatie tot deze gebiedsvisie is er een bewonersenquête gehouden. Ook is de technische staat van de huurwoningen onderzocht door alle huurwoningen op te nemen. Er is uit zowel de bewonersenquête als de technische opnamen gebleken dat er sprake is van achterstallig onderhoud. Vervolgens is de noodzaak onderkend om hier wat aan te doen. Acantus heeft vervolgens een plan opgesteld ten aanzien van de woningverbetering in de Bomenbuurt. Daarin is aangegeven in welke woningen wanneer worden aangepakt en welke investeringen worden gedaan (bv plafonds & vloeren, CV's etc.) Tegelijkertijd is men nu bezig een gebiedsvisie te schrijven (provincie, gemeente en Acantus). Het is een groeimodel en de contouren zijn bekend. Het project is inmiddels ook een SEV experiment

<p>Ganzedijk: instandhouding van 17 huurwoningen en het 'herstructureren' van de Nuusweg</p>	<p>2010</p>	<p>Budgettering aanpak Ganzedijk</p>	<p>Budgettering aanpak 17 blijvende huurwoningen Ganzedijk 2010</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>7,0</p>	<p>Het werkproces rond Ganzedijk heeft geresulteerd in de instandhouding van 17 huurwoningen, het faciliteren van belendende woningeigenaren en het 'herstructureren' van de Nuusweg. De werkvoorbereiding van de 17 huurwoningen is gestart en er is nu meer inzicht in de kosten van de aanpak. In de begroting 2010 is geanticipeerd op de aanpak en in voorgaande jaren zijn ook reeds financiële voorzieningen getroffen. De uitgangspunten zijn vastgelegd in de stuurgroep Ganzedijk.</p>
<p>Deelname in drie-tal experimenten in de gemeenten Otdambt en Veendam in het kader van het Interbestuurlijk Actieplan Bevolkingsdaling: 1. Bomenbuurt Winschoten 2. Ganzedijk 3. Onderzoek vanuit gemeente Veendam om te onderzoeken onder welke voorwaarden bewoners van goedkope koopwoningen bereid zijn te investeren in de verbetering (o.a. isolatie) van de eigen woning.</p>	<p>2010-2011</p>	<p>Experiment wonen Oost-Groningen</p>	<p>Memo SEV experiment Bomenbuurt Winschoten,</p>	<p>Bijzondere prestatie</p>	<p>8,0</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In de bomenbuurt is onderzoek gedaan naar de woningen en onderbewoners en wordt nu een gebiedsvisie opgesteld. - De SEV liet RIGO een onderzoek doen naar de bewonerstevredenheid in Ganzedijk hoe om te gaan met de krimp in het dorp. - Onderzoek vanuit Gemeente Veendam geen voortgang. Er komt een vervolg, de gemeente is bezig met voorbereidingsnotitie. Acanthus is een van de partijen in het onderzoek.

Energie en duurzaamheid

Het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Alle woningen (niet nieuw bouw) worden voorzien van een EPA (Energie Prestatie Advies)	2008	Activiteitenplan 2008	MT voorstel beleid w oningisolatie en beleid w oningisolatie RvC	Beneden de norm (met vertraging gerealiseerd)	5,5	In 2009 is een werkgroep energiebeleid opgericht. Binnen de 'Werkgroep Energiebeleid' is een isolatieprogramma opgesteld en zijn uitgangspunten geformuleerd. In de begroting van 2010 worden de uitgaven die gekoppeld zijn aan het uitvoeringsprogramma nog niet meegenomen, met uitzondering van enkele projecten die al in de pipeline zitten (begroting 2009) en waarvoor een specifiek besluit is genomen. Voor 2010 is een programma bepaald (waarvan de uitvoering dus nog niet zeker is) en de organisatie moet aan het werk om: De maatregelen/kosten/energieverbruik/ huurconsequenties in beeld te brengen Overleggen met huurders te starten om hun deelname bereidheid te polsen. Per woning zijn inmiddels EPA's beschikbaar (per 1 jan 2009). De vertraging is veroorzaakt omdat in eerste instantie woningen met slooplabeleer buiten zijn gelaten; we hebben ons pas later gerealiseerd dat we die informatie toch moesten hebben voor een zuivere energieboekhouding. Onze energie boekhouding zit in het programma VABI en deze wordt actueel gehouden door het gecertificeerd bureau Invent.
Een milieubeleidsplan opstellen met aandacht voor het energiebeleid, maar ook voor het milieubeleid ten aanzien van de interne organisatie	2008	Activiteitenplan 2008	Milieubeleidsplan	Beneden de norm (met vertraging gerealiseerd)	5,5	In januari 2010 is een opdrachtverstrekking gedaan aan DHV om in samenwerking met Acantus een milieubeleidsplan op te stellen. Dit plan is op dit moment een actueel discussiestuk in de energiewerkgroep. Grofweg gezegd is het laat beschikbaar krijgen van de energieboekhouding (VABI) en de EPA's van invloed geweest op het opstellen van het milieubeleidsplan. Zonder deze informatie is milieubeleid te weinig specifiek te maken. Nu kan dat wel.
Intern een hooggekwalificeerde werkracht ter beschikking hebben om isolatie in de praktijk te realiseren -of- het aangaan van een meerjarige overeenkomst met een gekwalificeerd adviesbureau	2009	Energiebeleid huurwoningen	Beleid w oningisolatie, uitgangspunten en de relatie met de begroting en de financiële meerjarenplanning	Conform de norm	7	Binnen het bedrijfsbureau wordt capaciteit vrijgemaakt om de projecten omtrent isolatie te starten en verder is een overeenkomst met het adviesbureau Invent gesloten voor gespecialiseerde inbreng.
Medio 2009 inzicht hebben in de plannen voor 2010, waarbij onderhouds- en isolatiemaatregelen logisch zijn afgestemd. Analyse van alle EPA's maken.	2009	Energiebeleid huurwoningen	Beleid w oningisolatie RvC, Het Acantus energiescenario	Beneden de norm (met vertraging gerealiseerd)	5,5	Voor 2010 is een programma bepaald en de organisatie moet aan het werk om: De maatregelen/kosten/energieverbruik/ huurconsequenties in beeld te brengen per complex; Overleggen met huurders te starten om hun deelname bereidheid te polsen (communicatietraject); Het benutten van de EIA= is energie-investeringsaftrek voor woningcorporaties. Op dit moment is Acantus bezig met het uitvoeren van een analyse van onder andere de EPA's. Een aandachtspunt hierbij is dat de EPA's globale adviezen zijn op basis van steekproeven, nadere analyses en historische gegevens. De foutkans op individueel woningniveau is groot, dat is ook al tijdens de uitvoering gebleken. Acantus is nu bezig per complex om op basis van de opnames van de woningen de programma's voor energieverbetering te maken. Nu vindt intern de discussie plaats of Acantus energiebesparende maatregelen zonder huurverhoging kan aanbieden.
Verkenning van de isolatiemarkt, niet alleen qua prijsvorming, maar op basis van complete dienstverlening van inspectie vooraf, voorlichting, organisatievermogen, deugdelijkheid van isolatiemethoden en nazorg	2009	Energiebeleid huurwoningen	Beleid w oningisolatie, uitgangspunten en de relatie met de begroting en de financiële meerjarenplanning	Conform de norm	7	In het beleidsplan wordt ingegaan op het in beeld brengen van de energieprestaties van het bezit, het belang van communicatie met huurders en of intern de capaciteiten aanwezig zijn om invulling te geven aan de ambities.

Opstellen afsprakenkader voor het planmatig aanbieden van individuele aanvragen dubbelglas en aanvragen individuele CV-installaties	2009	Energiebeleid huurwoningen	Beleid aanbrengen CV installaties, beleid aanbrengen dubbele beglazing	Conform de norm	7	Acantus heeft voor woningen die nog niet beschikken over een CV installatie een kader geschetst w anneer w el en w aneer niet een CV w ordt geplaatst. Acantus wil het verwerken van adhoc aanvragen voor dubbel glas aanzienlijk verminderen. Dit betekent enerzijds aanbiede en enerzijds afw ijzen. Acantus heeft in haar beleid opgenomen w anneer w el en w aneer niet w ordt ingegaan op individuele verzoeken.
Algemeen beleid hebben ten einde om te kunnen gaan met individuele verzoeken om isolatie en andere verbeteringen aan te brengen	2009	Energiebeleid huurwoningen	Toelichting Acantus	Conform de norm	6	Niet uitgevoerd; in reguliere begroting opgenomen. Wel zijn kaders gesteld
De eerste helft van 2009 w ordt Invent ingehuurd om samen met een interne w erkgroep de nulmeting uit te voeren van de energieprestaties van de woningvoorraad van Acantus.	2009	Energiebeleid huurwoningen	Oprichtingbevestiging Invent, mei 2009	Conform de norm	7	Acantus heeft Invent ingehuurd voor het beheer-, actualisatie-, onderhoud-, analyse-, en inspectiew erkzaamheden voor het epd-traject van de woningen van Acantus voor de komende jaren
Er w ordt een voorstel uitgew erkt voor planmatige isolatie en eventueel op klantaanvraag	2009	Energiebeleid huurwoningen	Beleid aanbrengen dubbele beglazing	Conform de norm	7	Acantus heeft beleid vormgegeven w aarin staat aangegeven w elke woningen w el en niet een aanbod krijgen voor een planmatig aanbod van isolatieglas.
Het gasgebruik in huurwoningen met 20% reduceren.	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013, Afdelingsplan Onderhoud 2010		Conform de norm (exacte doelstelling niet meetbaar)	6	Acantus heeft diverse maatregelen getroffen om het energieverbruik te reduceren. Zo w orden de voorbereiding getroffen om in een aantal complexen isolatiepakket aan te bieden. Dit zijn de grotere isolatieprojecten Daarnaast is er beleid w aarin staat dat alle CV ketels vervangen door HR ketels. Er w ordt echter niet direct gemeten w elk effect dit heeft op de reductie van het gasgebruik.
7 woningen energetisch verbeteren als onderdeel van het energie pilotproject 'Drie keer beter'	2010	Drie keer beter	Drie keer beter, Voorstel pilot projecten 3x2 aangepast	Conform de norm	7	Er zijn 7 woningen geselecteerd voor de pilot die middels Vabi software zijn gescand. Er is een investeringsbudget van €110.000. Voor de huurder is de komende drie jaar geen huurverhoging onder voorw aarde dat de huurder energieambassadeur w ordt. Per woning is onder adnere aangegeven w at het huidige label is, het gew enste label, de te verw achten investeringen, de benodigde isolatiemaatregelen en de te verw achten energiebesparingen.
Energetische maatregelen bij 218 woningen met een langdurig exploitatielabel uit het SVB	2010-2011	Energieprojecten 2010-2011 / Begroting energieprojecten 2010-2011	Bijlage MT voorstel maatregelen per vhe 2010-2011	Conform de norm	7	In de begroting energieprojecten 2010-2011 zijn 218 woningen opgenomen w aarbij de volgende investeringen w orden gedaan: vloer-, gevel- en dakisolatie, HR107 combiketel, HR++beglazing, kerdichting, isolatie CV leidingen

Bijzondere doelgroepen

Het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Gebiedsvisies ontwikkelen met aandacht voor bijzondere doelgroepen beleid.	2008	Activiteitenplan 2008	Toelichting Acantus	Beneden de norm	5,5	Acantus zal in het kader van wijkgericht werken aandacht gaan geven aan beleid m.b.t. bijzondere doelgroepen. Expliciet is dit niet terug te vinden, omdat de gebiedsvisies nog niet uitgewerkt zijn. Impliciet wordt natuurlijk uitvoering gegeven aan het huisvesten van bijzondere doelgroepen, hetzij individueel, hetzij collectief in bestaande dan wel nieuw bouw.
Pro-actief (als initiatiefnemer) opstellen ten opzichte van zorgen en elzjinstellingen en meer zelf onderzoeken instellen ten aanzien van de behoefte naar combinatie van wonen met elzjinstellingen en zorg.	2008	Activiteitenplan 2008	Toelichting Acantus, oordeel belanghebbenden	Conform de norm	6	Is niet tot uitvoering gekomen, wel met partijen in gesprek over mogelijkheden
Bij de ontwikkeling van nieuw bouw woningen wordt onderzocht of dit gecombineerd kan worden met zorgvastgoed, en/of met zorg- en elzjinstellingen.	2008	Activiteitenplan 2008	Diverse overdrachtsformulieren	Bijzondere prestatie	8	Uit diverse overdrachtsformulieren blijkt dat Acantus reguliere huur combineert met zorg. Bijvoorbeeld het Wilhelminapark waar zowel aanleunwoningen als appartementen zijn gerealiseerd en superblok Delfzijl waar appartementen en een zorgcentrum zijn gerealiseerd. De belanghebbenden zijn hier erg positief over.
Realiseren woonvormen voor bijzondere doelgroepen: * Bouw nieuwe zorgcentrum Nieuw-Betingeheim in Delfzijl * Verbouw van woningen aan de Burg. Bosscherstraat in Veendam tbv ex-dak- en thuislozen, * Nieuw bouw van kleinschalig wooncomplex voor dementerenden op de Wezellaanlocatie in Winschoten. * Ontwikkeling zorgcomplex voor verstandelijk gehandicapten van Humanitas in Ter Apel * Bouw van complex woningen in Veendam-Noord voor lichamelijke gehandicapte bewoners.	2008	Activiteitenplan 2008	Diverse overdrachtsformulieren	Beneden de norm	5,5	- Nieuw-Betingeheim is in 2009 opgeleverd - Burg. Bosscherstraat is nog niet gestart - Wezellaan is in 2009 opgeleverd - Humanitas is nog niet opgestart, de partijen hebben nog geen overeenkomst gesloten over de opzet. - Veendam Noord is nog geen overeenkomst over de geschiktheid van locaties en een gezamenlijke visie op het op te leveren product.
Bouw nieuw bouw -projecten tbv dementerenden in de Woldrank (Wezellaanlocatie). Zorgketen Oosterlengte zal deze van Acantus huren en zorg leveren aan bewoners.	2009	Woldrank Winschoten	Bijzondere Doelgroepen	Conform de norm (6,0 met vertraging)	6	tav de Woldrank Winschoten. Nieuw gebouwd complex tbv dementerenden; in 2010 opgeleverd als vervanging van bestaand complex. Zorginstelling Oosterlengte huurt het gehele complex. Er is nog geen eindfase-verslag gereed. Vertraging door aannemer failliet.
Acantus Vastgoed begeleidt de nieuw bouw van elzjinstelling Compaen. Compaen gaat haar 7 locaties in Veendam concentreren op het Jan Salw aplein in een langgerekt 2-laags gebouw van circa 120 meter lengte. Dit gebouw wordt voor het indoorsportcomplex (Sorghvliethal en Parkstadhal) gezet	2009	Nieuw bouw Compaen Veendam	Brief Compaen verzoek tot bijdrage 2007, brief Acantus toezegging 2008	Conform de norm	7	In 2007 heeft Compaen in het kader van het convenant met Acantus en de expertise van Acantus haar verzocht om bijstand te verlenen betreffende de ontwikkeling van de nieuw bouw plannen. In 2008 stemt Acantus in met technische ondersteuning in de vorm van projectontwikkelaar en directievoering. Tevens geeft Acantus een garantiestelling van €200.000
Voorzetting van het project Begeleid Wonen voor Jongeren in de gemeente Vlagtwedde door een nieuwe financiële bijdrage en voortzetting van de medewerking zodat zelfstandige woon-eenheden beschikbaar komen en het creëren van 8 ipv de huidige 6 plaatsen.	2009	Voorblad 117-voortzetting project begeleid wonen jongeren in Ter Apel	Voorzetting project Begeleid Wonen Jongeren in Ter Apel	Conform de norm	7	Acantus stemt in 2009 in met de voortzetting van het project, met opdrachtverlening aan een bedrijfsbureau om de mogelijkheden van een eventuele verbouwing van de huidige locatie aan de Koppiusstraat in Ter Apel en bijbehorende kosten in kaart te brengen en in te stemmen met het onderzoek naar uitbreidingsplekken in Ter Apel in het kader van de voortzetting.

Wanneer blijkt dat een te verkopen woning een aangepaste woning in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning is, dan wordt vooraf met de desbetreffende gemeente afstemd in hoeverre er kandidaten voor zijn en of daar een kandidaat tussen zit die een woning wil kopen. Indien dat niet het geval is en er wel kandidaten voor zijn, wordt de woning niet voor verkoop aangeboden en wordt de woning doorverhuurd. Het verkoop label wordt wel behouden, zodat de woning bij een volgende mutatie wellicht wel verkocht kan worden	2009	Beleid verkoop bestaande huurwoningen	Toelichting Acantus	Conform de norm	7	De procedure wordt toegepast, zoals hiernaast is opgenomen. De procedure is echter niet beschreven en reactie gemeenten wordt niet vastgelegd. In de praktijk zal het niet of nauwelijks voorkomen dat gemeenten met kandidaten komen die een dergelijke woning zullen kopen
Reserveren van 10% van alle leeggekomen woningen voor bijzondere doelgroepen	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Toelichting Acantus	Beneden de norm	5,5	Er vindt geen volledige registratie plaats van toewijzing aan 'bijzondere doelgroepen'. Deels wordt te herleiden op registratie soc. Urgentie, WMO- medische indicatie en statushouders. Speciale wooncomplexen voor dementerenden, verstandelijk gehandicapten etc. worden verhuurd aan de desbetreffende zorginstellingen.
Bijdragen aan voorzieningen zoals Steunstees	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Verhuur Steunstees	Conform de norm	7	Acantus verhuurt diverse Steunstees. Het doel van een Steunstees is om de leefbaarheid in buurten en dorpen te vergroten. Huuders kunnen voor vragen over wonen, wonen, wonen en zorg terecht bij een Steunstees. Maar ook voor vragen over zaken als straatverlichting, openbaar groen en onveilige situaties. Op deze manier levert een Steunstees een bijdrage aan een prettige woonomgeving.
Een aantal nieuw bouw woningen wordt met WMO-gelden bij de bouw aangepast. Vervolgens worden deze woningen in samenwerking met de gemeente toegewezen aan voornamelijk oudere mensen met lichamelijke beperkingen.	2010	Bijzondere Doelgroepen	Toelichting Acantus	Conform de norm	7	Realisatie van 8 gezinswoningen Oostersingel, waarvan 4 WMO
Bestaande seniorencomplexen worden woon-technische aanpassingen aangebracht om het langer zelfstandig wonen beter mogelijk te maken, door middel van het aanbrengen van elektrische deuropeners, het weghalen van drempels, het verbeteren van de intercominstallatie, het vergroten van het aantal lichtpunten in de gang en het aanbrengen van éénhendel-mengkranen in keukens en douches	2010	Bijzondere Doelgroepen	Aanpassingen Kustweg	Conform de norm	7	Acantus voert zowel aanpassingen op complexniveau (bijvoorbeeld een elektronische deuropener voor een galerijdeur) uit als voor individuele woningen binnen seniorencomplexen
Beschikbaar stellen van een woning als activiteitenruimte of steunstees in een complex of in een dorp of wijk of het meefinancieren van de exploitatiekosten van dergelijke voorzieningen. Deze steunstees worden vaak door de woninginstellingen of de gemeenten geëxploiteerd; er zijn medewerkers aanwezig om bezoekers van informatie te voorzien of woningen te maken.	2010	Bijzondere Doelgroepen	Diverse beschikbaar gestelde huurwoningen. tbv Steunstees	Conform de norm	7	Acantus draagt op diverse manieren bij aan de Steunstees. Er is geen beleidsnotitie op welke wijze Acantus exact haar bijdrage wil leveren, men is intern nog zoekende hoe zich hierin te positioneren.

Pilot van jongerenproject NEON en Acantus om in Beerta en Oude Pekela een kleinschalig woonproject voor jongeren te starten. Het gaat om jongeren die door een gebrek aan opleiding en/of werk en door de slechte thuissituatie uitwonend zijn of een zelfstandig bestaan leiden. In Vlagtwedde is een dergelijk project al gestart. In Winschoten, Delfzijl en Veendam hebben betrokken gemeenten en hulpverleningsinstellingen de wens geuit dergelijke projecten te starten in samenwerking met Acantus.	2010	Bijzondere Doelgroepen	Projectplan begeleid wonen Neon, Begeleid wonen jongeren Vlagtwedde	Conform de norm	7	NEON Pekela/Beert. Vlagtwedde: dit project is inmiddels gestart. zie map 5 bijzondere doelgroepen. Veendam: In het Lokaal Akkoord met Acantus is vastgelegd dat tijdens de looptijd (tot 2013) van het Akkoord Acantus en Gemeente een pilot van begeleid wonen van jongeren opstarten. Delfzijl: in het wijkplan 40+ 'Delfzijl-Noord' is opgenomen dat partijen, o.a. Gemeente en Acantus vanaf 2011 een begeleid wonen-project voor jongeren opzetten. In de gemeente Oldambt wordt onderzocht hoe een dergelijk begeleid wonen -project kan worden opgezet.
Vorbereiden nieuw bouwprojecten in samenwerking met NOVO en Zijlen voor de doelgroep verstandelijke gehandicapten	2010	Bijzondere Doelgroepen	4-2010-42 J.Bruggemalaan, Veendam woonzorg NOVO	Conform de norm	7	Acantus ontwikkelt voor Stichting NOVO een woonzorgcomplex op de locatie van het voormalige Acantuskantoor aan de Jakob Bruggemalaan in Veendam. Het ontwerp bestaat uit realisatie van 26 wooneenheden en aanvullende ruimten voor cliënten van NOVO.
Aanbieden van woningen aan asielzoekers (op aangeven van gemeenten). De begeleiding vindt plaats door vrijwilligers en wijkorganisaties	2008-2010	Bijzondere Doelgroepen	Aanbieding woningen aan asielzoekers Delfzijl, asielzoekers pekela	Conform de norm (ap is registratie)	6	Acantus biedt vanaf maart 2008 iedere maand twee woningen aan met een totaal van 20 in 2008. In Pekela verloopt dit via Vluchtelingenwerk Noord Nederland. Er is geen registratie hiervan
Continuëren verhuur van een complex met 12 woningen aan de Terebint, een organisatie die bewoners begeleidt met een psychiatrische achtergrond.	2010	Bijzondere Doelgroepen	Verslag en afspraken gesprek met Patrick vd Meer(Acantus) en Sippie de Jong(Linis Lentis)	Conform de norm	7	Verhuur wordt voortgezet waarbij het mogelijk is dat Lentis voor korte tijd woningen huurt en dan overlaat zetten op eigen naam.
Continuering verhuur woningen aan bewoners met een psychiatrische achtergrond via Lentis (GGZ-Groningen) en wijkafspraken maken over de begeleiding van deze bewoners	2010	Bijzondere Doelgroepen	Mail overleg Lentis	Conform de norm	7	Acantus ontwikkelt het beleid omtrent de toewijzing van de bijzondere doelgroep woningen. De planning is om rond november 2010 een overleg met de instellingen te plannen om het geformuleerde beleid toe te lichten, zodat het beleid per 1 januari 2011 geëffectueerd kan worden. De gemaakte afspraken zouden dan vastgelegd kunnen worden in een overeenkomst tussen alle partijen. Hieruit blijkt dat de verhuur voortgezet wordt en er nadere afspraken worden gemaakt over de toewijzing. Cliënten die zelfstandig wonen zullen ambulante begeleiding van Lentis blijven ontvangen.

Leefbaarheid

Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Leefbaarheidsinitiatieven worden getoetst op hun bijdrage aan het imago, het SVB, moeilijkheidsgraad in eigen organisatie, de betekenis voor de maatschappelijke status van Acantus en tenslotte wat het voor de financiële positie betekent	2008	BSC RvB en RvC Acantus Groep 09-10-2007	Reglement Acantus leefbaarheidsfonds, criteria Acantus leefbaarheidsfonds	Beneden de norm	5,5	Acantus heeft een leefbaarheidsfonds opgericht waarbij ieder natuurlijk persoon een bijdrage van maximaal € 5000 kan vragen. 3. Acantus stelt jaarlijks € 45.000,- beschikbaar aan het fonds. Voor het beoordelen van de aanvragen is een aparte commissie ingericht. Er zijn een 9-tal criteria benoemd waaraan deze commissie de aanvragen kan toetsen. Deze zijn onder andere: * De aanvraag om projectsubsidie dient betrekking te hebben op een activiteit die plaatsvindt in het gebied waarin Acantus bezittingen heeft * Ten aanzien van de organisatoren moet er sprake zijn van het vergoeden van een deel van de kosten, dus maximale zelfwerkzaamheid en vrijwilligerswerk in welke vorm dan ook. * De aanvraag om projectsubsidie dient een nauwe relatie te hebben met/afgestemd te zijn op de directe omgeving waarin Acantus bezittingen heeft
Het project wijkgericht werken wordt in 2008 verder intern en extern geïmplementeerd. Evt. worden huismeesters en conciërges aangesteld	2008	Activiteitenplan 2008	Voorstel wijkgericht werken gemeente Pekela	Beneden de norm	5,5	Intern is er een training wijkgericht werken door Spankracht gegeven. Op dit moment is het project nog niet verder uitgewerkt omdat men het niet eens is over de werkwijze.
€200 per woning per jaar is er beschikbaar in elke gemeente voor alle leefbaarheidsactiviteiten. De noodzakelijkheid wordt bepaald aan de hand van vastgestelde leefbaarheidscriteria	2008	Activiteitenplan 2008	Directiebesluit leefbaarheidsfonds	Conform de norm	7	€200 was het uitgangspunt bij het 'oude' leefbaarheidsfonds, na vaststelling van het nieuwe beleid kan middels een begrotingswijziging deze post gehalveerd worden in de bijdrage van 100 per woning.
BAS wordt geëvalueerd, er wordt besloten of het wordt voortgezet en of in dezelfde of aangepaste vorm in Veendam wordt ingezet	2008	Activiteitenplan 2008	BAS-evaluatie van de pilot Buurt Aanpak Service	Conform de norm	7	Uit de evaluatie 2008 blijkt dat veel zaken goed lopen. De doelstelling 'ervaren hoe op een wijkgerichte manier naast de reguliere activiteiten extra activiteiten, diensten en service kunnen worden geboden' is deels gehaald. Er wordt aangegeven dat het wenselijk is BAS uit te breiden naar meerdere (aandachts)wijken in Veendam. In 2009 en 2010 is BAS voortgezet.
Speciale aandacht voor leefbaarheid in wijken en dorpen (beheer van woningen, groen- en bestratingsonderhoud en voorzieningenniveau)	2008	Activiteitenplan 2008	Meerjarenplan 2010-2013 Klussteam Delfzijl. Buurtbeheerbedrijf Winschoten	Boven de norm	7,5	In Delfzijl zijn voor 2010-2013 de doelstellingen geformuleerd: het verbeteren van de leefbaarheid van woonwijken door het leveren van een bijdrage aan het fysieke buurtbeheer en het uitvoeren van werkzaamheden in de openbare ruimte en klussen in en om het huis. En: het bieden van werkervaring voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In Winschoten is er een buurtbeheerbedrijf opgezet. Vanuit leefbaarheidsaspect leert de ervaring dat meer aandacht voor het openbaar gebied en voor tuinen van lang leegstaande woningen etc leidt tot meer tevredenheid bij bewoners van een wijk. Het betreft een pilot voor 2 jaar. Boven de norm omdat er ook aandacht wordt besteed aan sociale stijging.

Leefbaarheidsfonds Acantus (oud beleid): financieel ondersteunen van allerlei leefbaarheidsprojecten in het werkgebied van Acantus, ter stimulering van zelfwerkzaamheid en vrijwilligerswerk.	2008	Leefbaarheidsfonds Acantus oud beleid	Toelichting Acantus	Conform de norm	5,5	Het project is stopgezet omdat er meer aanvragen werden afgewezen dan toegekend, waardoor er geld overbleef. Effect was juist een negatieve imago. De oorspronkelijke doelstelling, het ondersteunen van diverse projecten werd daarmee niet gehaald. Ook huurders/vertegenwoordigers hebben zich kritisch geuit over het fonds, dat aanvragen niet werden gehonoreerd en dat niet duidelijk was waarom. Ook Acantus heeft zich gerealiseerd dat het beoogde doel niet werd bereikt en heeft daarom een nieuw beleid ontwikkeld. Het heeft echter een aantal jaren geduurd voordat het nieuwe beleidsstuk er was.
Een groter en uitgebreider leefbaarheidsfonds (leefbaarheidsbeleid) starten om meer duidelijkheid te creëren richting de buitenwereld over wat men kan verwachten van Acantus op het gebied van leefbaarheid	2009	Notitie Leefbaarheidsfonds 2009, v2	Plan van aanpak implementatie leefbaarheidsfonds	Conform de norm	7	In april 2009 is het nieuwe leefbaarheidsbeleid vastgesteld. Er zijn diverse documenten mbt de plannen omtrent de implementatie van het nieuwe leefbaarheidsfonds. In het plan van aanpak is tevens een planning opgenomen voor de uitvoering. Eind 2009 is het uitvoeringstraject afgerond met een vermelding op de website en intranet.
De noodzaak tot leefbaarheidsmaatregelen in de Bomenbuurt in Winschoten in kaart brengen. Dit zal moeten blijken uit het bezoeken en de opnames van de woningen. Er ligt al onderzoeksmateriaal en hierdoor kan bevestiging gezocht worden en suggesties verkregen worden voor maatregelen. Verder zullen ook de koopwoningen, die direct in de buurt staan, aandacht krijgen in het SEV-projecten. Als hieruit collectieve probleem punten naar voren komen zal hier in de verdere uitwerking aandacht aan besteed worden.	2009	Voorstel MT Bomenbuurt Winschoten aug 2009	Schema aanpak woningverbetering in tijd- visie Bomenbuurt Winschoten, Memo SEV experiment Bomenbuurt Winschoten	Boven de norm	7	Acantus heeft een schema aanpak woningverbetering opgesteld, waarbij per straat is vermeld w elk onderdeel van de woning wanneer verbeterd wordt. Tevens worden eventuele bijzonderheden vernoemd. Bij het vaststellen van de wijkproblematiek in de Bomenbuurt kwam ook de positie van de goedkope koopvoorraad aan de orde. In het najaar van 2009 is in opdracht van de SEV in de Bomenbuurt in Winschoten een bewonersonderzoek uitgevoerd. Op basis van de gesprekken met bewoners wordt als oplossing gedacht aan (gedeeltelijke) renovatie van de sociale huurvoorraad en op termijn aan verdunning door sloop van een beperkt aantal woningen en verbetering van de openbare ruimte. Ook worden mogelijkheden voor collectieve particuliere woningverbetering nader onderzocht. Uiteindelijk moet dit leiden tot een kwaliteitsimpuls voor de gehele Bomenbuurt, zodat de buurt wordt klaargestoomd voor de naderende krimp.
Mogelijk maken tot oprichten en in stand houden van allerlei voorzieningen, zoals ontmoetingsplekken, naschoolse opvang, buurtgebouwen, steunstees etc.	2009	Notitie Leefbaarheidsfonds 2009, v2	Voortzetting project Begeleid Wonen Jongeren in Ter Apel, brief gezinscoaches Veendam toezegging bijdrage, brief gemeente verzoek september 2009	Boven de norm	7,5	Het project Begeleid wonen voor Jongeren in Vlagtwedde is in 2009 gecontinueerd en eventueel uitgebreid van 6 naar 8 plekken. Tevens zijn er gezinscoaches toegezegd in Veendam. Boven de norm omdat het is uitgebreid en er tevens gezinscoaches zijn ingezet
Afstemmen met collega-corporaties van het Tweedekansbeleid (met als doel toepassing van gelijk beleid)	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Toelichting Acantus	Beneden de norm	5,5	Acantus beschikt over een 2e kansbeleid dat een tweetal collega corporaties aansprak. Vervolgens is de intentie uitgesproken om het beleid op elkaar af te stemmen maar dit is niet gebeurd.
Onderzoeken of er behoefte is aan meer buurtconciërges	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Beleidsnotitie huismeesters 2009	Conform de norm	7	In 2010 werd na positieve bevindingen met betrekking tot de voordelen van de huismeesters besloten het aantal huismeesters/conciërges uit te breiden om o.a. zo een grotere tevredenheid onder bewoners te bewerkstelligen. In de beleidsnotitie geeft Acantus aan w welke stappen er ondernomen moeten worden en o.a. w welke taken deze conciërges toegewezen krijgen.
Implementeren leefbaarheidsbeleid ter verbetering van het woongenot van huurders in de dorpen en kernen in het werkgebied	2010	Afdelingsplan Wonen 2010	Notitie Leefbaarheidsfonds 2009, v2	Conform de norm	7	Het leefbaarheidsbeleid is inmiddels geïmplementeerd

Participatie
Het betrekken van huurders/bewoners bij het vormgeven en realiseren van beleid

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Inzetten op meer structuur in het overleg met het Stichting Bewoners Platform Acontus (SPBA), bewonersplatform Delfzijl en overleg met lokale huurdersorganisatie.	2008	Activiteitenplan 2008	Verslagen vergaderingen SPBA en huurdersorganisatie	Conform de norm	6	Er is periodiek overleg met de huurdersvertegenwoordigers. Bij dit overleg zijn medewerkers van Acontus aanwezig en er worden verslagen gemaakt. Doel is beleidsstukken tijdig afstemmen en periodiek overleg. Zorgen dat er meer automatisatie komt in het afstemmen met huurdersvertegenwoordigers. Uit de verslagen blijkt dat diverse beleidsstukken met de huurdersvertegenwoordigers worden besproken
MFRM bijeenkomst nieuw beleidsplan Acontus	2008		Brief naar relaties vervolg MFRM, uitnodiging MFRM-bijeenkomst Gemeenten Winschoten Scheemda en Reiderland d.d. 30-09-08	Conform de norm	7	Acontus heeft in alle gemeenten MFRM bijeenkomsten gehouden.
Expertmeetings op specifieke beleidsthema's			Vervolg evaluatie Woonruimteverdeling	Conform de norm	7	In mei 2009 is er een bijeenkomst georganiseerd voor de ambtelijke groep met de portefeuillehouders Wonen, Wijkbeheer, Welzijn etc. rond het thema woonruimteverdeling per gemeente.
Jaarlijkse stampotmaaltijden			Adressen uitnodiging w interbuffet 2009	Conform de norm	7	Bij het w interbuffet van 2009 zijn mensen van diverse gemeenten, de provincie, politie, zorg- en w elzijnsinstellingen uitgenodigd. Zijn jaarlijkse stakeholdersbijeenkomsten met een informele afsluiting van het jaar en reflectie van bestuurder.
Gemeenten						
Periodiek bestuurlijk overleg tussen w eth/burgemeester en dir-bestuurder/manager Acontus met als doel besluitvorming over strategische zaken + afstemming van beleidsaangelegenheden, vnl op gebied van gemeentelijk en regionaal w oningmarkt- en voorzieningenbeleid	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Concept-verslag Stuurgroep Lokaal Akkoord Veendam 2 juli 2010, Verslag bijeenkomst projectgroep regionaal w oonplan Oost-Groningen	Conform de norm	7	Met de gemeenten binnen het w erkgebied van Acontus w ordt op gemeentelijk niveau overleg gevoerd. Daarnaast is er ook op regionaal overleg met relevante partijen.
Periodiek overleg met gemeente op ambtelijk niveau met managers/beleidsambtenaren met Acontus-managers/ w oonconsulenten/ beleidsmedewerkers	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Actielijst en verslag professionalpanel Hermelijnlaan Wezellaan	Conform de norm	7	Met de gemeenten in het w erkgebied is periodiek overleg. Tijdens deze overleggen worden lopende projecten en knelpunten besproken. Ter verslaglegging worden actiepunten vastgelegd.
Gemeenteraden: periodiek: op uitnodiging van gemeenten en op initiatief van Acontus met als doel Informatieoverdracht, draagvlak en opvangen van reacties uit de 'samenleving' tav beleidsvoornemens.	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Verslag Ronde Tafelgesprek gemeenteraad Delfzijl 8 okt 2009	Conform de norm	7	Ter voorbeeld het Pact regio Eemsdelta, Regionaal beleid "w onen en voorzieningen" stond centraal tijdens een bijeenkomst.
Deelname aan stuurgroep w ijkvernieuwing/herstructurering in alle 6 gemeenten	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Concept verslag stuurgroep herstructurering Vlagtw edde Verslag overleg herstructurering Pekela	Conform de norm	7	Acontus overlegt structureel met de 6 gemeenten over de herstructurering in de gemeenten. Hierbij w ordt gesproken over de voortgang van de projecten en over sociale aspecten zoals leefbaarheid
Deelname aan regionale Stuurgroepen: DEAL + Oost-Groningen	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Verslag overleg provinciale coördinatiegroep bevolkingsdaling 20-10-09	Conform de norm	7	Deze vergadering vindt elke maand plaats, w aarbij de provincie, streekraad, gemeenten, adviseurs en Acontus aanwezig zijn.

Provincie						
Bestuurlijk overleg met gedeputeerde over zaken als Krimp en Ganzedijk	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Stuurgroep Ganzedijk met VD en SEV agenda en concept verslag	Conform de norm	7	Dit overleg vindt op ad hoc basis plaats. Zaken die ter orde komen zijn bijvoorbeeld woningverbetering, bewonersavond en plannings. Van het overleg tussen de bestuurder en de gedeputeerde worden geen verslagen gemaakt. Er is geen vast stramien van overleg maar er vindt wel regelmatig overleg plaats.
Ambtelijk overleg tav krimp-experimenten / gezamenlijke projectgroepen met gemeenten en corporaties over regionale wona-onderzoeken (DEAL/Oost-Groningen/ Goedkope koop) met als doel afstemming tav regionaal woningmarktbeleid en aftasting positionering tov individueel gemeentelijk beleid	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Verslag vergadering Stuurgroep Regionaal Woonplan d.d. 20 mei 2010	Conform de norm	7	Hierbij zijn de diverse gemeenten en corporaties aanwezig. Het Plan van Aanpak Wonen en Voorzieningen werd bijvoorbeeld besproken.
Provinciale Staten: Op uitnodiging van Staten of statenfracties (vnl over Krimp en Taakopvatting corporaties (SP-congres) met als doel kennisoverdracht, draagvlak verbreden, informatie opdoen tav standpunt- bepaling	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Programma gastsprekers oost OOG in OOG met de provinciale PvdA	Conform de norm	7	Diverse thema's worden besproken, zoals krimp, jeugdbeleid en cultuur.
Zorg en welzijnsinstellingen						
Periodiek/incidenteel bestuurlijk overleg: bestuurders met Acantus bestuurder icm managers/beleidsmedewerkers	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Toelichting Acantus	Conform de norm (6,0)ap is verslaglegging)	6	Er worden geen verslagen gemaakt, het zijn ad hoc overleggen tussen bestuurders die daar op ad hoc basis ook mensen bijvragen. De wens van Acantus is om dit structureler op te pakken
Ambtelijk overleg: vnl over uitvoeringszaken met medewerkers onderhoud, beleidsmedewerkers/wonconsulenten icm managers met als doel projectafspraken maken/aftasten vraag- en aanbod tav wonen en zorg	2008-2011	Belanghoudersoverleggen	Verslag evaluatie Sociale Urgentie beleid met Maatschappelijk werkers Kort verslag gesprek Limor, Gemeente Veendam en Acantus dd 1 okt 2009	Conform de norm (ap is huidige invulling, er is niet doorgepakt)	6	In 2008 is een overleg geweest met 25 maatschappelijk werkers uit de regio en Acantus over de evaluatie van het sociale urgentie beleid. Met Meander heeft een workshop plaatsgevonden om het beeld dat beide organisaties van elkaar hebben te beïnvloeden en een eerste stap zetten om de samenwerking tussen Acantus en Zorggroep Meander te intensiveren. Met Limor is in 2009 een gesprek geweest om de stand van zaken te bespreken ten aanzien van de Greidhoek (huidige tijdelijk semi-permanent onderkomen) Zowel technisch als qua indeling is het pand niet ideaal. Het overleg in 2008 was een van de eerste overleggen in deze vorm laatste jaren. Ppartijen hebben aangegeven hiermee verder te willen gaan. Het heeft echter de laatste jaren stilgelegen door andere focus bestuurder.

Woonruimteverdeling

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Een inschrijfmodel kiezen dat meer aansluit bij de wensen van ouderen om zich langere tijd te kunnen voorbereiden op een verhuizing	2009-2013	Beleidsplan 2009-2013	Uitwerkingsnotitie Beleidskeuzes Woonruimteverdeling (versie 4)	Conform de norm	7	Acantus heeft het 2e woonruimteverdeelmiddel geïntroduceerd, het Optiemodel, omdat ouderen zich langer kunnen voorbereiden. De tijd tussen aanmelden voor een woning en het daadwerkelijk aangeboden krijgen van een woning is langer dan in het Lotingmodel. In september 2009 is er in het MT de beslissing gemaakt om dit 2e inschrijfmodel in te gaan voeren.
Starten van pilots door het betrekken van huurdersorganisaties bij het woonruimteverdeelbeleid in een dorp of wijk	2009	Beleidsplan 2009-2013	Uitwerkingsnotitie Beleidskeuzes Woonruimteverdeling (versie 4)	Conform de norm	7	De voorgenomen keuzes (o.a. ook het uitvoeren van pilots) van Acantus zijn in mei en juni 2009 gecommuniceerd met de SPBA en onderliggende huurdersorganisaties. De vervolgstap die nu genomen wordt is om samen met de huurdersvertegenwoordigers deze pilots uit te voeren. De eerste stappen hiertoe zijn gezet.
Betrekken van gemeenteraden bij het inzichtelijk maken van de effecten van het nieuwe woonruimteverdeelsysteem.	2009	Evaluatie lotingsysteem Acantus	Brief evaluatie woonruimteverdeling naar gemeenteraden	Conform de norm	7	In juni 2006 is Acantus overgestapt naar een nieuwe manier van woonruimteverdeling. Het oude aanbodsysteem waarbij woningen werden verhuurd op volgorde van woonduur en leeftijd werd vervangen door een nieuw systeem waarin woningen werden verloot. Tegelijkertijd werden de passendheidscriteria afgeschaft. De belangrijkste reden voor deze overstap was de wens om de keuzevrijheid voor de woningzoekenden te vergroten. Criteria met betrekking tot inkomen, leeftijd en huishoudensamenstelling betekenden een aanzienlijke beperking van die keuzevrijheid. Door de keuzevrijheid te vergroten zullen woningzoekenden een bewustere keuze maken, zo was de gedachte. Om te testen of het nieuwe systeem goed werkt wil Acantus werken met focusgroepen, een daarvan is een focusgroep met ambtenaren van 8 gemeenten. Via een brief wordt medewerking gevraagd.

Overig

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Cijfer	Toelichting
Optimaliseren van de dienstverlening en daarmee het vergroten van de klanttevredenheid	2010	Afdelingsplan wonen 2010, Jaarplan 2010	Planning meting KWH huurlabel	Conform de norm	7	Acantus voert de KWH meting telefonisch bereikbaarheid uit.
Uitvoeren KWH meting	2010	Planning meting KWH huurlabel	Planning meting KWH huurlabel	Conform de norm	7	Van augustus tot november 2010 loopt de KWH meting telefonisch bereikbaarheid

C: Intern gevoerde gesprekken

Functie
Bestuurder
Delegatie OR
Beleid en Control
Manager en bestuurssecretaris
Teamleiders
Vastgoed

D: Overzicht belanghebbenden

Belanghebbenden-groep	Organisatie
Gemeenten en provincie	Gemeente Delfzijl
	Gemeente Vlagtwedde
	Gemeente Pekela
	Gemeente Oldambt
	Gemeente Bellingwedde
	Gemeente Veendam
	Provincie Groningen
Zorg- en welzijn	Compaen
	Neon
	Meander
	NOVO
	Volkskredietbank
	Nooderbreedte
Huurder-vertegenwoordiging	Wijkteam/Projectgroep Wildervank
	Bewonersplatform Delfzijl
	SPBA
	Dorpsbelangen Ganzedijk
Politie	Politie Delfzijl
	Politiebureau Oldambt
	Politie Veendam
Collega-corporaties	Woongroep Marenland
	Lefier

E: Integrale scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie	Kennis en inzicht	Planning	Monitoring	Eindscore
	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar ambities en doelstellingen	6,8	6,0	4,5	5,0	6,3
Beschikbaarheid	6,5	6,0	4,5	5,0	6,1
Betaalbaarheid	7,5	6,0	4,5	5,0	6,8
Bouwproductie en onderhoud	6,5	6,0	4,5	5,0	6,1
Stedelijke vernieuwing	7,2	6,0	4,5	5,0	6,6
Energie en duurzaamheid	6,5	6,0	4,5	5,0	6,1
Leefbaarheid	6,6	6,0	4,5	5,0	6,2
Bijzondere doelgroepen	6,6	6,0	4,5	5,0	6,2
Participatie	6,8	6,0	4,5	5,0	6,3
Woonruimteverdeling	7,0	6,0	4,5	5,0	6,5
Overig	7,0	6,0	4,5	5,0	6,5
Presteren naar opgaven	7,2	7,0	4,5	5,0	6,5
Landelijke opgaven	7,5	7,0	4,5	5,0	6,9
Regionale opgaven	7,3	7,0	4,5	5,0	6,8
Lokale opgaven	6,9	7,0	4,5	5,0	6,5
Presteren volgens belanghebbenden	6,7				6,7
Missie en visie	6,3				6,3
Inspraak, participatie en communicatie	6,7				6,7
Beleidskeuzes en afwegingen	6,7				6,7
Prestatieafspraken	7,0				7,0
Resultaten	7,2				7,2
Verantwoording	6,4				6,4
Presteren naar vermogen en efficiëncy	6,8				6,8
Financieel beleid	6,1				6,1
Financiële positie	7,1				7,1
Beoordeling door CFV en WSW	7,0				7,0
Treasury	6,5				6,5
Efficiëntie	6,9				6,9
Governance	6,9				6,9
Naleving en handhaving code	7,5				7,5
Ambities en doelen	6,0				6,0
Opgaven in het werkgebied	7,0				7,0
Involed van belanghebbenden	7,0				7,0
Vermogen	7,0				7,0
Totaalscore					6,7

F: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de prestatiespinnenwebben van de visitatie van Acantus opgenomen.

