



Answering  
tomorrow's  
challenges  
today

**Maatschappelijke visitatie**

**Acantus**

Rotterdam, 23 mei 2026

Volgende visitatiedatum: 24 mei 2030

## Maatschappelijke visitatie

# Acantus

2022 tot en met 2025

**Opdrachtgever:**

Acantus

**Visitatiecommissie:**

Drs. Maarten Nieland  
Erik van Ossenbruggen MSc  
Evelien Hense MSc

Rotterdam, 23 mei 2026

Volgende visitatiedatum: 24 mei 2030



## Inhoudsopgave

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Voorwoord.....                      | 1  |
| Position paper.....                 | 2  |
| Recensie.....                       | 5  |
| De visitatie in één oogopslag.....  | 8  |
| 1 Maatschappelijke waarde .....     | 9  |
| 2 Maatschappelijke verankering..... | 17 |
| 3 Besturing.....                    | 22 |
| 4 Maatschappelijke capaciteit ..... | 24 |
| A Bestuurlijke reactie .....        | 27 |
| B Maatschappelijke reactie .....    | 29 |
| C Geïnterviewden.....               | 30 |



## Voorwoord

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

### De maatschappelijke visitatie van Acantus

Acantus heeft Ecorys in 2025 de opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De visitatie heeft betrekking op de periode van 2022 tot en met 2025. De voorgaande visitatie is in 2022 uitgevoerd en besloeg de jaren 2018 tot en met 2021. Hierdoor is een aaneengesloten periode van visitatiejaren bereikt.

### Leeswijzer

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

### Beoordelingssystematiek

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

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

### Tot slot

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



## Position paper

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

In deze position paper, onderdeel van onze visitatie 2022-2025, laten we u graag zien wie we zijn, waar we staan en waar we de komende tijd nog voor staan.

### Wie we zijn

Wij zijn Acantus. Aangenaam! Met elkaar werken we aan woonplezier in Noord- en Oost-Groningen. Wij geloven dat woonplezier veel meer is dan alleen een huis bieden. Het is je prettig en gewaardeerd voelen in je omgeving en het comfort, de tijd en ruimte te hebben voor de dingen die voor jou belangrijk zijn. Woonplezier bieden doen we niet alleen, maar samen met huurders en partners.

Woonplezier bieden wij in Noord- en Oost- Groningen. Een regio met rust, ruimte, natuur en historie. Een regio waar de mensen sterk met elkaar *verbonden* zijn. Waar *lief en leed* gedeeld wordt. Waar uitdagingen *gezamenlijk* worden opgepakt, met een economie die is gebouwd op *inzet, doorzettingsvermogen* en *lokaal ondernemerschap*. Wij zijn trots op deze regio en de mensen hier.

Wij hebben ruim 14.000 huurwoningen, verdeeld over 5 gemeenten, waarin we zeker 30.000 mensen huisvesten.

Om optimaal te kunnen werken aan woonplezier, handelen wij vanuit 4 kernwaarden die wat ons betreft goed aansluiten bij deze regio en die weergeven waar wij voor willen staan:

- Gastvrij; wij zijn hartelijk, open, hebben zorg voor elkaar en stellen ons naast de huurder op
- Dichtbij; we zijn zichtbaar, luisteren en gaan in gesprek zodat we weten wat de huurder wil
- Initiatief; we stimuleren ideeën die bijdragen aan woonplezier
- Lef; we zijn oplossingsgericht en handelen als sociale ondernemers zodat we het maximale resultaat bereiken

Onze vorige visitatie was in 2022. De commissie had oog voor het feit dat wij een maatschappelijk gedreven organisatie zijn met een sterke positie in de regio, met een gedegen financiële positie en een sterke vastgoedsturing. Dat bleek ook uit de wijze waarop Acantus het voortouw kon nemen in het aardbevingsdossier. Ook was er waardering voor de manier waarop Acantus:

- het woonlastenakkoord had weten af te sluiten met de huurdersorganisaties
- de verduurzamingsproductie op stoom had gekregen

- de kwaliteit van dienstverlening op een goed niveau had gebracht
- een organisatie had neergezet die bereid is tot leren

Aandachtspunten waren er ook. Zo werd gesteld dat in een divers werkgebied als het onze, met uiteenlopende visies van belanghebbenden, het een uitdaging blijft om te zorgen voor verbinding en draagvlak en te komen tot effectieve en in gezamenlijkheid tot stand gekomen oplossingen. Ook werd aangegeven dat door het hoge verloop in personele bezetting belanghebbenden een discontinuïteit in de relatie beleefden en dat door de ontwikkeling die Acantus doormaakte, er niet altijd met 'one voice' werd gesproken richting stakeholders.

### Waar we staan

Als we terugkijken op de afgelopen jaren, kunnen we constateren dat de organisatie stevig aan de slag is gegaan met de uitdagingen die we in ons koersplan beschreven. We zijn trots op de ruim 6.200 woningen dat we hebben verduurzaamd, de circa 800 woningen die een nieuwe douche, keuken en toilet kregen, hoe we bijna 850 nieuwbouwwoningen hebben opgeleverd en daarnaast ook nog 120 woningen in het aardbevingsgebied hebben versterkt en hoe we bij dit alles steeds de focus hebben kunnen houden op het bieden van een goed en betaalbaar huis. Hierbij zijn deze inspanningen de afgelopen jaren sterk beïnvloed door ontwikkelingen om ons heen.

### Oorlog

Zoals de oorlog in Oekraïne die in 2022 begon. Dit had een sterke stijging van energieprijzen, oplopende bouwkosten en inflatie tot gevolg. Naast de sterke kostenstijging voor de projecten van Acantus zorgde dit bij onze huurders voor energiearmoede. Een term die tot dan toe nauwelijks bekend was. Ondanks de kostenstijgingen is het ons toch gelukt om onze woningen sneller te verduurzamen. Ook hebben we flink geïnvesteerd in bewustwording bij onze bewoners over hoe gedrag van invloed is op de energierekening. Hiervoor hebben we energicoaches in dienst genomen. Zij nemen onze huurders mee in het juiste gebruik van de installaties in hun nieuwe huis en zetten in op goed stoken en ventileren. Doel is gezond wonen zonder schimmelklachten. Alleen al in 2022 bracht de energicoach ruim 800 huisbezoeken.

### Verhuizen naar een aardbevingsbestendige woning

In gemeente Eemsdelta is de afgelopen jaren enorm geïnvesteerd in het veilig maken van het woningbezit. Dit is gebeurd door grootschalige sloop-/nieuwbouw te plegen, maar ook door het versterken van woningen. Naast deze 'focus' op de stenen, is er ook uitgebreid aandacht besteed aan het zorgvuldig begeleiden van de huurders in dit

traject, zeker gezien de schaal waarop dit moest gebeuren. Een treffend voorbeeld hiervan is de casus Landenbuurt, fase 1.

#### Beschikbaarheid van woningen garanderen door overname bezit

Veilige woningen zijn door de gaswinning in ons werkgebied niet altijd vanzelfsprekend. Versterking van onze woningen en soms zelfs door sloop en vervangende nieuwbouw spelen daardoor een grote rol in onze bedrijfsvoering. Voor Marenland, een corporatie die met vrijwel al haar bezit in het aardbevingsgebied, was de impact zelfs té groot. Acantus was één van de 4 corporaties die in 2023 bereid was een deel van deze opgave over te nemen, zodat de aanpak door kon blijven gaan en huurders in Noord-Groningen hier niet de dupe van zouden worden. Uiteindelijk leidde dit zelfs tot het opheffen en verdelen van het Marenland bezit over 4 collega-corporaties in het werkgebied. Een unieke verdeling van corporatiebezit in Nederland. Een prestatie van formaat waar we trots op zijn.

#### Community wonen

Acantus is werkzaam in een gebied waar de vergrijzing bovengemiddeld is. Ook is er steeds vaker sprake van 'dubbele vergrijzing'. Hierdoor komen steeds meer mensen alleen te staan en ligt eenzaamheid op de loer. Dit gaat ook gepaard met een toenemende zorgbehoefte. Daarom heeft Acantus op een aantal plaatsen ingezet op 'community wonen'. Dit zijn geclusterde woonvormen met een aantal gedeelde voorzieningen waarin jong en oud 'samen' wonen. Een mooi voorbeeld hiervan is het complex 'Meulnzicht' in Pekela.

#### Zorgdragen voor duurzame lokale herkenbaarheid

De afgelopen jaren hebben we organisatorisch wijzigingen doorgevoerd om meer gebieds- en wijkgericht te gaan werken. Hiervoor hebben we o.a. lokale steunpunten in het werkgebied geopend, meer gericht op samenwerking met lokale partners. Ook hebben we gezorgd voor vaste aanspreekpunten vanuit Acantus door de gehele organisatie heen. Dit moet zorgen voor een meer bestendige relatie. Wat hierbij ook geholpen heeft, is de wijze waarop het ons de afgelopen jaren is gelukt om voldoende nieuwe en ervaren collega's te vinden en te binden. De extra aandacht voor interne mobiliteit en een nieuw inwerk-programma zorgden voor een grote verbondenheid onder collega's.

#### Waar we de komende tijd nog voor staan

##### Beschikbaarheid en toekomstbestendig vastgoed

We vinden het belangrijk dat er in de toekomst voldoende woningen beschikbaar zijn en dat het woningen zijn die blijven aansluiten bij de vraag van onze woningzoekenden én de uitdagingen van de toekomst. Hierboven schetsten we al de dubbele vergrijzing

en de toenemende zorgbehoefte en ons antwoord hierop in de vorm van 'community wonen'. Hiermee sorteerden we voor op een toekomst waarin de zorgbehoefte niet meer op de traditionele manier kan worden vormgegeven door onvoldoende capaciteit en te hoge kosten. We zien echter in de verhuurbaarheid terug dat deze omslag nog niet in de 'hoofden' van onze huurders is gemaakt. De standaard eengezinswoning blijft het populairst. *Hoe kijken onze stakeholders in het gebied naar deze uitdaging en ons antwoord hierop?*

Een andere woonvorm is echter niet de enige uitdaging. Het klimaat verandert door de hoeveelheid CO<sub>2</sub> die wereldwijd wordt uitgestoten. Deze onzichtbare dreiging wordt echter steeds tastbaarder door het optreden van periodes van hevige regenval en wateroverlast tot gevolg in de winter en met hoge temperaturen en hittestress in de zomer. Welke aanpassingen in de woning en de woonomgeving zijn nodig om hier op een verstandige manier mee om te gaan? Op welke wijze kunnen wij onze CO<sub>2</sub> uitstoot verminderen door andere materiaalkeuzes te maken bij renovatie en nieuwbouw? Hoe kunnen wij gebruik maken van het enorme potentieel dat zich aan vlas, tarwestro en hennep in onze achtertuin bevindt? *Deze ontwikkelopgave gaan we graag aan samen met stakeholders in ons werkgebied.*

Om na alle afwegingen uiteindelijk te kunnen bouwen is de route naar de start van een project steeds complexer geworden. Zaken als stikstof, flora & fauna en netcongestie zijn van grote invloed op het proces. Dit zorgt ervoor dat de planning van projecten vaak wijzigt waardoor nieuwbouw of renovatie pas veel later of soms helemaal niet meer kan worden uitgevoerd. Onze ketenpartners zijn hierbij erg belangrijk en ook van hen wordt veel flexibiliteit gevraagd. *Op welke wijze kunnen we dit nog beïnvloeden en als projecten pas veel later of niet uitvoerbaar zijn hoe gaan we hier dan mee om?*

Bovenstaande ontwikkel- en leervragen zijn echter wel in een ander daglicht komen te staan vanwege de dreigende huurbefriezing en de wendbaarheid die van onze organisatie wordt verwacht om blijven in te kunnen spelen op dergelijke politieke ontwikkelingen. De uitdaging is dan ook zo wendbaar te zijn dat we kunnen omgaan met dergelijke ontwikkelingen en toch koersvast kunnen blijven werken aan onze opgaven. *Hoe moeten we onze organisatie hierop inrichten of wat hebben we daarvoor (aanvullend) nodig?*

#### Leefbaarheid

Prettig wonen houdt meer in dan wonen in een goede woning. Prettig wonen gaat ook over leefbaarheid in de omgeving. We werken hier met onze wijkconsulenten, woonconsulenten en wijkbeheerders aan in de vorm van buurtgerichte acties ook hebben we persoonlijke aandacht voor kwetsbare huurders en hun burens. Ontwikkelingen op het gebied van leefbaarheid en onze inzet daarop zijn de laatste jaren sterk gegroeid. Toch zien we dat ondermijning, generatiewerkloosheid en kansongelijkheid terugkerend thema's blijven. Onze huurders behoren in grote mate

tot de laagst opgeleide en meest ongezonde van Nederland. De levensverwachting is 11 jaar lager dan het gemiddelde. Gelukkig zien we ook kansen om deze thema's, met behulp van de Nij Begun gelden te doorbreken. *Ziet de gemeente deze kansen ook en ziet ze mogelijkheden om hierin gezamenlijk op te trekken?*

#### Grootschalige herstructurering

Grootschalige herstructureringsopgaven, met name in het aardbevingsgebied, hebben ook een grote impact op de leefbaarheid. Grote hoeveelheden woningen worden gesloopt (bijvoorbeeld in de Zandplatenbuurt in Delfzijl) en worden huurders (tijdelijk) geherhuisvest. Dit heeft impact op de cohesie in de wijken, de bestaande, maar ook in de nieuwe wijken en buurten die worden gecreëerd. Met name de leefbaarheid en sociale samenhang in de nieuw ontstane buurten verdient aandacht. Er vindt een ontwikkeling plaats van herstructurering naar "communitybuilding". Onze inzet daarop is groot, zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit willen we doen in samenwerking met onze lokale partners in het gebied. *Zien onze lokale partners ook de urgentie om hierin nauw samen op te trekken? Welke verantwoordelijkheid en rol nemen wij als woningcorporatie hierin? Welke rol kunnen onze belanghebbenden daarin nemen?*

#### Multiproblematiek

We zien dat we in onze wijken en dorpen steeds meer te maken krijgen met ingewikkelde casuïstiek. Was overlast vroeger een meer op zichzelf staande casus, is het nu steeds vaker een opeenstapeling van problemen. Als verhuurder van een woning vinden we het belangrijk om samen te werken met onze belanghebbenden in deze casuïstiek. Het effectief voorkomen van complexe overlastsituaties is ons doel de komende tijd. *Hoe kijken onze lokale partners naar deze ontwikkelingen? Wie neemt de regie bij welke casus? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Kloppen de verwachtingen die onze samenwerkingspartners hebben van onze rol als verhuurder?*



# Recensie

## Terugblik: leerpunten uit de visitatie 2018–2021

De vorige visitatie van Acantus is uitgevoerd in 2022 en besloeg de jaren 2018 tot en met 2021. De toenmalige visitatiecommissie concludeerde dat Acantus in de kern een maatschappelijk gedreven corporatie is met een sterke positie in Noord- en Oost-Groningen en opereert in een complex en weerbarstig werkgebied. De commissie benoemde ook duidelijke ontwikkelpunten voor de toekomst. De belangrijkste waren:

- het explicieter maken van de rol en taakopvatting van Acantus op het terrein van leefbaarheid en brede welvaart
- het vergroten van consistentie, voorspelbaarheid en inzichtelijkheid richting belanghebbenden, mede in relatie tot personeelsverloop en organisatieontwikkeling
- het beter verbinden van hoge ambities aan uitvoeringskracht en interne beheersing, om teleurstelling bij belanghebbenden te voorkomen

## Van leerpunten naar handelen: adaptiviteit en realisatiekracht

De visitatiecommissie constateert dat Acantus duidelijk aan de slag is gegaan met de leerpunten uit de vorige visitatie. De organisatie is bijvoorbeeld minder zoekend naar haar rol en toont meer koersvastheid en uitvoeringskracht. Het valt op dat Acantus hierbij niet de realiteit van haar werkgebied uit het oog verliest, maar bewust haar inzet plant.

## Goede tot uitstekende maatschappelijke prestaties

De visitatiecommissie vindt dat Acantus op vier van de vijf opgaven goede tot uitstekende prestaties heeft geleverd.

De visitatiecommissie heeft samen met medewerkers van Acantus een bezichtiging uitgevoerd in het werkgebied. Hierbij viel op dat Acantus aantoonbaar resultaat boekt met nieuwbouw en uitbreiding van het bezit. De projecten waren bovendien afgestemd op de lokale vraag én toekomstverwachting. Om hierbij te helpen heeft men een gedifferentieerde portefeuillebenadering per kern opgesteld.

Op het terrein van kwaliteit en duurzaamheid zijn substantiële investeringen gedaan in renovatie, verduurzaming en comfortverbetering. Op dit gebied viel het de commissie op dat Acantus zocht naar verbiendingen met andere opgaven. Waar mogelijk zijn de investering daarom gekoppeld aan versterking, leefbaarheid en betaalbaarheid. De visitatiecommissie waardeert deze koppeling, omdat dit voor de bewoners veel voordelen biedt, maar de uitvoering voor Acantus complexer wordt.

De commissie ziet hierin een duidelijke ontwikkeling op een leerpunt uit de vorige visitatie: ambities zijn niet alleen geformuleerd, maar in toenemende mate daadwerkelijk gerealiseerd, ondanks ongunstige externe omstandigheden zoals stijgende bouwkosten en uitdagingen op het gebied van locaties en flora en fauna. De uitvoeringskracht is dus toegenomen.

## Context: aardbevingen en demografische omslag als structureel kader

De visitatiecommissie vindt het belangrijk twee structurele ontwikkelingen die het werkgebied sterk beïnvloeden uit te lichten.

### Aardbevingsproblematiek: integrale benadering van een blijvend vraagstuk

De commissie ziet dat Acantus de aardbevingsproblematiek en de daarbij horende versterkingsopgave steeds meer benadert als een integraal maatschappelijk vraagstuk. De aardbevingen raken namelijk de veiligheid en kwaliteit van woningen, maar ook het vertrouwen van bewoners en de leefbaarheid van wijken. De versterkingsopgave vraagt hierdoor om een langdurige integrale inzet en wendbaarheid.

Waar eerder de nadruk lag op technische versterking, ziet de commissie nu een bredere aanpak waarin ook zachtere factoren zoals bewonersbegeleiding, communicatie en leefbaarheid een plek hebben. Immers: het gaat om wederopbouw van gemeenschappen die ontwricht zijn geraakt door de noodzakelijke sloop-nieuwbouw van delen van het bezit, als gevolg van aardbevingsschade. Dit doet de corporatie samen met opbouwwerkers van Groningse welzijnsorganisaties.

Het is de visitatiecommissie ook duidelijk geworden dat de omvang van de versterkingsopgave een zwaar beslag legt op de organisatie, zowel financieel als organisatorisch. Acantus heeft hierop geanticipeerd door extra capaciteit te organiseren en ook goed te investeren in datagedreven sturing, projectbeheersing en realistische planningen.

### Demografische omslag

Het werkgebied van Acantus werd lang gekenmerkt door prognoses van krimp. Dit heeft daarom ook jarenlang de basis gevormd voor portefeuillestrategieën en investeringskeuzes. In de visitatieperiode blijkt dit beeld genuanceerder. In delen van het werkgebied is immers krimp uitgebleven en is zelfs sprake van een toenemende woningvraag. Dit komt onder meer door kleinere huishoudens, vergrijzing, toenemende zorgvragen en instroom van nieuwe doelgroepen. Tegelijkertijd is de ontwikkeling niet gelijk in het werkgebied. Er bestaan aanzienlijke verschillen tussen gemeenten, kernen en wijken.

Deze combinatie maakt dat Acantus zich niet kan richten op één dominante ontwikkelingsrichting, maar maatwerk moet leveren. Dit doet men door selectieve groei. Dit houdt in bouwen waar dat aantoonbaar nodig en haalbaar is, maar terughoudend zijn waar de vraag beperkt blijft. Tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in kwaliteit en toekomstbestendigheid van het bestaande bezit.

De visitatiecommissie waardeert het dat Acantus ook inzet op het bouwen van communities als antwoord op de vergrijzing. Het gaat om geclusterde woonvormen waar jong en oud 'samen' wonen.

### **Overname Woongroep Marenland: maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Een belangrijke prestatie in deze visitatieperiode is de overname van (een deel van) het bezit van Woongroep Marenland. Dit was een relatief kleine woningcorporatie waarvan nagenoeg het gehele bezit was gelegen in het aardbevingsgebied. De opeenstapeling van versterkingsopgaven, organisatorische belasting en financiële risico's maakte het voor Marenland steeds moeilijker om zelfstandig invulling te blijven geven aan haar volkshuisvestelijke opgaven.

Om de continuïteit van beheer, versterking en dienstverlening aan huurders te waarborgen, is in overleg met toezichthouders besloten het bezit van Marenland onder te brengen bij collega-corporaties in de regio. De overname van het bezit is gezamenlijk gerealiseerd door Acantus, Groninger Huis, Wierden en Borgen en Goud Wonen.

Door circa 750 woningen over te nemen, grotendeels gelegen in het aardbevingsgebied, heeft Acantus verantwoordelijkheid genomen voor de continuïteit van wonen en beheer voor huurders in de regio. De commissie ziet dit als een duidelijk voorbeeld van het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit het regionale volkshuisvestelijke belang.

### **De overname leidt tot extra druk op de organisatie**

De commissie waardeert de inzet en zorgvuldigheid waarmee deze transitie, in samenwerking met collega-corporaties en andere betrokken partijen, is vormgegeven. Hierbij moet bovendien bedacht worden dat de gekozen benaming 'overname' niet recht doet aan de omvang en complexiteit van de constructie. Omdat ook de organisatie van Woongroep Marenland is verdeeld, was in feite sprake van de veel ingewikkeldere situatie van splitsing. Er zijn bijvoorbeeld ook medewerkers meegegaan naar Acantus.

### **Samenwerking, besturing en organisatie zijn duidelijk verder ontwikkeld**

Ten opzichte van de vorige visitatie ziet de commissie meer stabiliteit en voorspelbaarheid in de samenwerking met huurdersorganisaties, gemeenten en maatschappelijke partners. De gebiedsgerichte manier van werken met vaste aanspreekpunten heeft hier in de ogen van de visitatiecommissie een goede rol in gespeeld. Ze draagt namelijk bij aan transparantie, herkenbaarheid en vertrouwen.

Tegelijkertijd blijft het versterken van een visie op samenwerking met vooral de zogenoemde overige belanghebbenden op het gebied van zorg- en welzijn een aandachtspunt.

De commissie ziet ook een organisatie die duidelijk is ontwikkeld en beter is toegerust op de ontwikkelingen in de opgaven. De Raad van Commissarissen heeft een duidelijke maatschappelijke oriëntatie en bewaakt bovendien actief de balans tussen maatschappelijke ambitie en financiële continuïteit.

### **Relatie, communicatie en invloed op beleid – huurdersorganisaties**

De huurdersorganisaties schetsen een overwegend betrokken, maar wisselend beeld van de relatie met Acantus. Er zijn ook duidelijke verschillen tussen lokaal en regionaal niveau. Op lokaal niveau waarderen huurdersorganisaties de toegankelijkheid van medewerkers en het regelmatige overleg, maar ervaren zij ook dat de communicatie sterk persoonsafhankelijk is. Op regionaal niveau is de communicatie consistent, maar hebben de huurdersvertegenwoordigingen de indruk dat de doorvertaling van regionaal beleid naar de lokale praktijk niet altijd soepel verloopt.

Wat betreft invloed op beleid waarderen huurdersorganisaties de vroegtijdige betrokkenheid, maar geven zij aan dat de werking daarvan beperkt zichtbaar is. Met name de terugkoppeling op adviezen schiet volgens hen tekort. Ook vinden de huurdersorganisaties het jammer dat Acantus regelmatig afhoudend reageert op voorstellen waar huurders baat bij kunnen hebben, terwijl de onderbouwing daarvan uitblijft. De waardering voor invloed op beleid luidt daarom dat verbetering nodig is.

Het wordt wel als positief ervaren dat Acantus samen met de huurdersorganisaties de samenwerking aan het evalueren is. Dit geeft aan dat Acantus goede intenties heeft en wil leren van de ervaringen die de huurdersvertegenwoordiging aangeeft. Ook vindt de visitatiecommissie het heel positief dat de huurdersorganisaties samen met Acantus naar buiten toe willen optrekken om aandacht te vragen voor de grote volkshuisvestelijke opgaven. Dit duidt op een sterk gevoel bij de huurdersvertegenwoordiging van een gemeenschappelijke opgave waarbij men naast elkaar staat. Dit is een mooie basis om ook de samenwerking te versterken.



### Wat kunnen andere corporaties leren van Acantus

De visitatiecommissie ziet in de ontwikkeling en het handelen van Acantus meerdere leerzame elementen voor andere woningcorporaties, met name voor corporaties die opereren in regio's met structurele onzekerheid. Zoals:

- Selectieve groei vraagt om scherpe portefeuillesturing
- Grote externe opgaven (zoals het aardbevingsdossier) zien als integraal maatschappelijk vraagstuk, zodat zij dan juist beheersbaar blijven
- Maatschappelijk voortouw nemen in de regionale samenwerking

### Richting de toekomst

De visitatiecommissie vindt dat Acantus goede maatschappelijke prestaties heeft geleverd. Hierbij was bovendien sprake van een omgeving die uitdagend was door bijvoorbeeld de aardbevingsproblematiek, demografische onzekerheid en een uitgebreid en niet uniform werkgebied. Door de bijdrage aan de overname van de woningen van Woongroep Marenland toonde Acantus ook aan een sterk maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel te hebben.

De commissie heeft vertrouwen dat Acantus ook de komende jaren in staat zal zijn om waardevolle bijdragen te leveren aan de opgaven. Om hierbij te helpen wil de commissie Acantus graag de volgende punten meegeven:

- Blijf samen met de huurdersorganisaties werken aan het versterken van de samenwerking, de invloed op beleid en de communicatie
- Probeer wat vaker vanuit de belevingswereld van de huurder te kijken
- Draag beter uit bij leefbaarheid en brede welvaart wat Acantus kan en wil betekenen, zodat verwachtingen van partners en bewoners hier beter op aansluiten
- Blijf aandacht houden voor bewonersperspectief, leefbaarheid en organisatorische haalbaarheid bij het uitvoeren van de integrale aardbevingsaanpak
- Versterk het strategisch stakeholder- en netwerkbeleid, om samenwerking minder persoonsafhankelijk en meer toekomstgericht te maken
- Handhaaf de maatwerk-aanpak per kern, maar onderzoek ook of bepaalde succesvolle aanpakken ook elders toepasbaar zijn

Deze aandachtspunten vormen naar het oordeel van de commissie een logische volgende stap in de verdere ontwikkeling van Acantus als maatschappelijk verankerde en waardevolle woningcorporatie.



## De visitatie in één oogopslag

Acantus



### Maatschappelijke waarde

GOED

- ✓ Prestaties op de beschikbaarheid van woningen, met bijna 850 nieuwbouwwoningen en de overname van circa 750 woningen van Woongroep Marenland
- ✓ Sterke bijdrage aan de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied, met zorgvuldige begeleiding van bewoners en voortgang in sloop/nieuwbouw en versterking
- ✓ Wijkgerichte aanpak in leefbaarheid, met buurtcoaches, community housing en bewonersinitiatieven



### Besturing

- ✓ Een transparant, zorgvuldig en goed doorlopen koersproces, waarin continu de balans wordt gezocht tussen veranderende omstandigheden, uitvoerbaarheid en volkshuisvestelijke opgaven
- ✓ Maatwerk in het brede werkgebied door onder meer omgevingsanalyses per gemeente
- ✓ Goede maatschappelijke oriëntatie RvC



### Maatschappelijke verankering

GOED

- ✓ Acantus wordt gezien als open, transparant en benaderbaar
- ✓ Vroegtijdige en goede betrokkenheid van huurders bij beleidsontwikkeling en projecten
- ✓ Sterke wijkgerichte samenwerking zoals in de Landenbuurt



### Maatschappelijke capaciteit

- ✓ Goed geanticipeerd en ingezet op Duurzaam Prestatiemodel en het eigen Duurzaam Bedrijfsmodel
- ✓ Goed organisatie aangepast aan gewijzigde prognose woningbehoeften van krimp naar selectieve groei
- ✓ Uitstekende inzet voor de overname van de woningen van Woongroep Marenland
- ✓ Acantus houdt goed in de gaten of de woningvraag in Noordoost-Groningen aanpassingen in het beleid behoeven. Blijf dit doen

## Acantus heeft in een omgeving die uitdagend was goede maatschappelijke prestaties geleverd

- 1 Blijf samen met de huurdersorganisaties werken aan het versterken van de samenwerking, de invloed op beleid en de communicatie
- 2 Bekijk een opgave wat vaker vanuit de belevingswereld van de huurder
- 3 Draag beter uit bij leefbaarheid en brede welvaart wat Acantus kan en wil betekenen, zodat verwachtingen van partners en bewoners hier beter op aansluiten
- 4 Blijf aandacht houden voor bewonersperspectief, leefbaarheid en organisatorische haalbaarheid bij het uitvoeren van de integrale aardbevingsaanpak
- 5 Versterk het strategisch stakeholder- en netwerkbeleid, om samenwerking minder persoonsafhankelijk en meer toekomstgericht te maken
- 6 Handhaaf de maatwerk-aanpak per kern, maar onderzoek ook of bepaalde succesvolle aanpakken ook elders toepasbaar zijn

# 1 Maatschappelijke waarde

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

De visitatiecommissie heeft in samenspraak met Acantus 5 opgaven geselecteerd. Deze zijn inclusief de waardering door de visitatiecommissie onderstaand weergegeven.

**Tabel 1-1: Opgaven en waardering visitatieveld Maatschappelijke waarde**

|                                                                                                        |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| • Beschikbaarheid van woningen garanderen:                                                             | <b>uitstekend</b>   |
| • Betaalbaar wonen:                                                                                    | <b>naar behoren</b> |
| • Met elkaar werken aan toekomstbestendige en duurzame woningen:                                       | <b>goed</b>         |
| • Creëren van een herkenbare wooncommunity met aandacht voor zorg, ontmoeting en lokale betrokkenheid: | <b>goed</b>         |
| • Verhuizen naar een aardbevingsbestendige woning:                                                     | <b>uitstekend</b>   |

## 1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid van woningen garanderen

### 1.1.1 De opgaven en de prestaties

Ook in het werkgebied van Acantus staat de beschikbaarheid van sociale huurwoningen onder druk. Het aantal huishoudens groeit, vooral doordat mensen vaker alleen of met z'n tweeën wonen. Tegelijkertijd is er extra instroom van vluchtelingen en statushouders en neemt de vraag toe vanuit mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag.

#### Beschikbaarheid als onderdeel van woonplezier in de koers 2019-2024

In de koers 2019-2024 verbindt Acantus de beschikbaarheidsopgave aan haar ambitie op woonplezier. Het uitgangspunt is dat in 2035 ten minste 90 procent van de huurders met plezier woont. Dit vraagt om woningen die aansluiten bij de behoeften van huurders, de regionale woonvraag en om voldoende beschikbare woningen op de juiste locaties.

#### Vergroten woningvoorraad door nieuwbouw en overname van woningen

Acantus heeft stevig ingezet op het vergroten en vernieuwen van de woningvoorraad en heeft in de visitatieperiode bijna 850 nieuwbouwwoningen gerealiseerd. Een belangrijk deel hiervan kwam voort uit de vervangingsopgave binnen de versterkingsoperatie, terwijl op andere locaties gericht is toegevoegd op basis van de lokale woningbehoefte. Het gaat hierbij onder meer om appartementen en levensloopbestendige woningen in verschillende kernen, met als doel om woningen toe te voegen die aansluiten bij de toekomstige vraag.

Daarnaast heeft Acantus, samen met drie collega-corporaties, de opgave van Woongroep Marenland overgenomen. Hierdoor zijn ruim 750 woningen in Appingedam en omgeving in eigendom gekomen van Acantus. Dit betekende een substantiële uitbreiding van het bezit die bovendien in een relatief korte periode is gerealiseerd.

#### Uitbreiden in tijden van schaarste, kostenstijgingen en ecologische beperkingen

De beschikbaarheidsopgave speelde zich af tegen een achtergrond van sterk oplopende bouwkosten, schaarste aan materialen en technisch personeel en hoge inflatie. Dit zorgde voor onzekerheid in planning en uitvoering.

Acantus reageerde hierop door de samenwerking met aannemers voor renovatie, nieuwbouw en onderhoud verder te professionaliseren, met duidelijke rolafspraken en een intensievere samenwerking. Daarnaast heeft Acantus al in 2018 geïnvesteerd in de opschaling van projectleiding en projectontwikkeling, waarvan in de visitatieperiode zichtbaar de vruchten zijn geplukt. Deze keuzes hebben bijgedragen aan het op peil houden van de voortgang van projecten ondanks de uitdagende omstandigheden.

Er waren ook sociale en ecologische uitdagingen. Door sloop en herstructurering moesten bewoners verhuizen, terwijl sommige buurten langdurig een bouwplaats waren. Acantus heeft bewoners hierin actief begeleid, ingezet op leefbaarheid en met opbouwwerk en ontmoeting gewerkt aan het behoud van samenhang en perspectief op terugkeer in de wijk.

Daarnaast zorgde de aanwezigheid van vleermuizen in Appingedam en Delfzijl voor complexe procedures en vertragingen. Met name de bescherming van de meervleermuis leidde tot langdurige beperkingen op sloop, terwijl sommige woningen onveilig waren. Acantus heeft hierin zorgvuldig genavigeerd tussen bewonersveiligheid en natuurwetgeving, wat de uitvoering bemoeilijkte, maar wel getuigt van verantwoordelijk handelen.

### Acantus stuurt bij groei op kwaliteit, spreiding en passendheid van het aanbod

Acantus heeft nadrukkelijk gestuurd op de kwaliteit en de spreiding van de nieuwbouw. In Delfzijl waren veel perspectieflocaties waar Acantus relatief snel kon bouwen, maar daarbij is ook ingezet op het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit en uitstraling van Delfzijl. Daarnaast is er aandacht voor de samenstelling van het bezit. Het woningbezit bestond in 2024 nog grotendeels uit grotere woningen met een oppervlakte van meer dan 85 m<sup>2</sup>, terwijl het aantal een- en tweepersoonshuishoudens toeneemt.

Om beter aan te sluiten bij deze ontwikkeling stuurt Acantus in de nieuwbouw waar mogelijk op woningen die geschikt zijn voor kleinere huishoudens en goed toegankelijk zijn. Het gaat daarbij zowel om appartementen als om grondgebonden woningen.

### 1.1.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeenten

De gemeenten Veendam en Eemsdelta beoordelen de prestaties van Acantus op het gebied van de beschikbaarheid van woningen nadrukkelijk in het licht van de regionale context en de aardbevingsopgave. In Eemsdelta speelt de versterkingsopgave en de gemeente begrijpt dat daardoor minder ruimte en aandacht is om extra woningen bij te bouwen. Toch ontwikkelt Acantus nog wel wijken zoals de Zandplatenbuurt. Volgens de gemeente gebeurt dit zorgvuldig, met aandacht voor het voorkomen van risico's zoals leegstand of ondoelmatige investeringen.

De gemeenten Veendam en Pekela waarderen de inzet van Acantus om bij te dragen aan het vergroten en passend houden van de woningvoorraad. Volgens deze gemeenten zet Acantus daarbij onder meer in op nieuwbouw en benut zij de kansen die zich voordoen. Tegelijkertijd ziet de gemeente Veendam dat de grootste vraag ligt bij een- en tweepersoonshuishoudens en geeft aan dat daar nog meer op kan worden ingespeeld.

Gemeenten Oldambt en Westerwolde zijn kritischer over de prestaties bij beschikbaarheid. Zij zien te weinig resultaat. In Winschoten verwacht de gemeente Oldambt binnen afzienbare tijd van Acantus een start van de woningbouw aan de Witte de Withstraat.

In Westerwolde geldt dat sinds enkele jaren wordt gestreefd naar een netto toename van 125 woningen in plaats van stabiliteit. Volgens de gemeente wil Acantus alleen bouwen in Vlagtwedde en Ter Apel, terwijl de gemeente vindt dat nieuwbouw in alle kernen nodig is. Bovendien betreurt de gemeente Westerwolde het dat Acantus de afgelopen jaren in haar ogen relatief veel bezit verkocht heeft.

### Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties geven aan dat Acantus een goede wil heeft om te bouwen en ook de nodige projecten heeft uitgevoerd en in de planning heeft. Het is jammer dat volgens veel huurdersorganisaties de gemeente en/of provincie terughoudend zijn. In Pekela ervaart het huurdersplatform Pekela echter vooral terughoudendheid bij Acantus dat ook leidt tot afhaken bij nieuwbouwwontwikkelingen.

Er zijn wel kanttekeningen. Zo wordt inzicht gemist in wat aan woningen nodig is per huurprijsklasse. Hierdoor is het voor de huurdersorganisatie lastig om een goed gesprek te voeren over het beleid. De vraag aan Acantus is daarom de inzichten van Acantus meer te delen.

Als het gaat om het juiste type woning, is het voorstel om meer in te zetten op flexibel in te richten woningen, waar bijvoorbeeld in de woonkamer een extra kamer kan worden gemaakt. Jammer is ook dat Acantus een min of meer standaardwoning lijkt te bouwen voor de gehele regio, terwijl er regionale verschillen zijn in behoeften.

### 1.1.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Acantus op het gebied van beschikbaarheid als 'uitstekend'. Acantus heeft belangrijke stappen gezet. De corporatie breidde haar woningbezit uit met de bouw van bijna 850 nieuwe woningen en de overname van ruim 750 woningen van Woongroep Marenland. Daarmee is het aanbod zichtbaar vergroot en versterkt. Ook de inzet op fabrieksmatige woningbouw is doorgezet, ondanks de nodige discussie. Acantus laat hiermee zien dat zij keuzes maakt die bijdragen aan het vergroten van de woningproductie, doet hiermee meer dan verwacht mag worden en vormt op dit gebied een voorbeeld voor andere corporaties.

## 1.2 Opgave 2: Betaalbaar wonen

### 1.2.1 De opgaven en de prestaties

Acantus ziet betaalbaarheid als een wezenlijk onderdeel van woonplezier. Om woningen betaalbaar te houden, zet Acantus in op een gematigd huurbeleid, investeert in het verlagen van energielasten en ondersteunt huurders die financieel kwetsbaar zijn.

Ook stelde Acantus in 2024 samen met de huurdersorganisaties een woonlastenakkoord op. Hierin staat centraal om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van woonlasten en te werken aan acceptabele woonlasten voor huidige en toekomstige huurders.

Binnen dit woonlastenakkoord heeft Acantus ervoor gekozen het aandeel woningen met een huur boven de tweede aftoppingsgrens te beperken. Volgens de corporatie

helpt dit om voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep te waarborgen, biedt het huurders duidelijkheid over het woningaanbod en geeft het de organisatie beter inzicht in de financiële continuïteit.

### Prestaties in een periode van onzekerheid

Toen in 2022 de gevolgen van de oorlog in Oekraïne zich steeds sterker deden voelen, besloot Acantus om huurders in woningen met een E-, F- of G-label geen huurverhoging op te leggen. Voor DAEB<sup>1</sup>-woningen werd de huur maximaal met 2,3 procent verhoogd, in lijn met de afspraken uit het woonlastenakkoord. Voor niet-DAEB-objecten gold een maximale huuraanpassing van 3,3 procent op woningniveau.

In 2023 verhoogde Acantus de huren per 1 juli met 2,7 procent voor DAEB-woningen. Dit percentage gold voor alle huurders gelijk. Huurders met een kale huur boven 575,03 euro en een inkomen tot maximaal 120 procent van het sociaal minimum kregen juist een huurverlaging.

Bij deze keuzes zocht Acantus de balans tussen een zo laag mogelijke huurverhoging en het vermogen om te blijven investeren in haar woningen. Een inflatievolgende huuraanpassing was door de uitzonderlijk hoge inflatie niet haalbaar, waardoor gekozen werd voor het wettelijk toegestane percentage.

### Voorkomen van betalingsproblemen en huisuitzettingen

Acantus wil voorkomen dat huurders geld mislopen. Met de VoorzieningenWijzer, een gratis online tool, kunnen huurders snel zien waar ze recht op hebben. Acantus werkt hierbij samen met de gemeenten Westerwolde, Veendam, Oldambt en Eemsdelta.

Daarnaast zet de corporatie stevig in op het voorkomen van huurachterstanden en huisuitzettingen. Huurders met betalingsproblemen worden proactief benaderd en er wordt nauw samengewerkt met schuldhulpverlening. Mede dankzij deze samenwerking is in 2023 het aantal ontruimingën gedaald ten opzichte van 2022. Dat jaar vonden zeven uithuiszettingen plaats vanwege huurachterstanden en drie vanwege overlast. In 2024 bleef het aantal uithuiszettingen beperkt tot zeven door huurachterstanden en vier door overlast.

### 1.2.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeenten

De gemeenten Eemsdelta, Oldambt, Veendam, en Westerwolde beoordelen Acantus als een sociale verhuurder die nadrukkelijk oog heeft voor betaalbaarheid. Volgens de gemeente Eemsdelta levert Acantus een sterke bijdrage aan de ambitie om mensen

met een krappe beurs passende en betaalbare huisvesting te bieden en wordt hieraan voldaan. De gemeente Veendam waardeert het huurprijsbeleid als sociaal en zorgvuldig vormgegeven. Daarnaast is Acantus in de gemeente Veendam actief betrokken bij vroegsignalering van financiële problemen. Deze inzet wordt daar als een belangrijke meerwaarde gezien, omdat het bijdraagt aan het vroegtijdig signaleren en voorkomen van betalingsachterstanden en daarmee ondersteuning biedt aan huurders in een kwetsbare positie.

Gemeente Oldambt geeft wel aan dat het huurprijsbeleid voor de huurder onvoldoende inzichtelijk is, en raadt Acantus aan om veranderingen in de huurprijs beter toe te lichten aan de huurder. Bijvoorbeeld dat de woonlasten kunnen dalen door verduurzaming.

### Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties zijn van mening dat Acantus voldoende woningen in het lagere huurprijssegment heeft. Wel is het zo dat nieuwgebouwde woningen een behoorlijk hoge huurprijs kennen ten opzichte van het bestaande bezit. Hierdoor schuift de verdeling qua betaalbaarheid wel op naar een hoger gemiddelde huurprijs. Op dit punt willen de huurdersorganisaties graag een open gesprek voeren waarin door Acantus transparant wordt aangegeven wat er mogelijk is voor de sociale doelgroep om voor hun betaalbare woningen te bouwen of een betaalbare huur te vragen. Door een ervaren gebrek aan transparantie is een dergelijk gesprek nog niet goed gevoerd.

### 1.2.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Acantus op het thema betaalbaarheid als 'naar behoren'. De corporatie hanteert een gematigd huurbeleid, investeert in het verlagen van energielasten en ondersteunt huurders die financieel kwetsbaar zijn en doet hiermee wat van een corporatie verwacht mag worden. Omdat Acantus steeds de balans zoekt tussen betaalbaarheid enerzijds en investeringskracht anderzijds, ziet de visitatiecommissie niet direct mogelijkheden die Acantus kan doen om op dit onderdeel te verbeteren, zonder dat dit ten koste gaat van de andere doelstellingen.

## 1.3 Opgave 3: Met elkaar werken aan toekomstbestendige en duurzame woningen

### 1.3.1 De opgaven en de prestaties

Duurzaamheid is ook een belangrijk onderdeel van woonplezier voor Acantus. Landelijk spelen grote uitdagingen zoals de energietransitie, klimaatverandering en de kansen voor circulair bouwen. Tegelijkertijd beïnvloeden externe omstandigheden, zoals de

<sup>1</sup> Diensten van Algemeen Economisch Belang

gevolgen van de oorlog in Oekraïne, de beschikbaarheid en prijzen van bouwmaterialen, waardoor planning en uitvoering complex worden.

Voor Acantus ligt de opgave in het verbeteren en verduurzamen van het bestaande woningbezit en het realiseren van energiezuinige nieuwbouw. Woningcomfort en veiligheid moeten behouden blijven, terwijl energielasten voor huurders beheersbaar blijven. Dit vraagt om een integrale aanpak van renovatie, onderhoud en nieuwbouw, waarin kwaliteit, duurzaamheid en wooncomfort samenkomen.

In 2023 heeft Acantus een duurzaamheidsvisie opgesteld. Hierin zijn vijf pijlers benoemd waarlangs de corporatie haar duurzaamheidsambities stapsgewijs wil realiseren: circulariteit (materiaal), energietransitie (energie), klimaatadaptatie (woon omgeving), duurzaam wonen (huurders) en duurzaam werken (organisatie).

Tijdens de visitatieperiode is de meeste aandacht besteed aan energietransitie en duurzaam wonen, waarbij Acantus huurders bewust maakt van hun energieverbruik en duurzame keuzes ondersteunt. De overige pijlers bevinden zich nog in de beginfase en worden verkend via pilots en kleinschalige initiatieven.

#### Grote stappen in verduurzaming en energievoorziening

Acantus richt zich op het bouwen van duurzame nieuwbouwwoningen, het versneld verduurzamen van het bestaande woningbezit en het goed onderhouden van woningen, met als doel deze comfortabel, veilig en energiezuinig te houden en tegelijk de energielasten voor huurders te beperken.

In de visitatieperiode zijn hierin grote stappen gezet. In totaal zijn tussen 2022 en 2024 ruim 2.000 woningen verduurzaamd, wat neerkomt op bijna 14 procent van het woningbezit.

De ambitie lag aanvankelijk hoger, maar door stijgende bouwkosten en schaarste aan materialen heeft Acantus ervoor gekozen om niet langer standaard alle woningen naar energielabel A te verduurzamen. In plaats daarvan wordt per complex een afgewogen keuze gemaakt over het gewenste niveau van renovatie en verduurzaming. Daarbij speelt onder meer de verwachte levensduur van het complex een belangrijke rol, naast andere factoren zoals technische staat, kosten en toekomstplannen voor het gebied. Wanneer wordt voorzien dat een woning ook op langere termijn onderdeel blijft van de woningvoorraad, wordt ingezet op meer vergaande verduurzamingsmaatregelen.

Naast energetische maatregelen is ook ingezet op comfortverbetering. Circa 800 woningen kregen voorzieningen zoals nieuwe badkamers, keukens of toiletten. Daarnaast zijn honderden woningen voorzien van zonnepanelen, waarmee zowel de energieprestatie als de betaalbaarheid voor huurders is verbeterd.

#### Duurzaam wonen samen met huurders

Acantus heeft verschillende initiatieven genomen om huurders bewust te maken van duurzaamheid en energieverbruik. Naast fysieke maatregelen, zoals isolatie en energiebesparende voorzieningen, speelt de betrokkenheid van huurders een belangrijke rol in het verhogen van comfort en het verlagen van energielasten. Een voorbeeld hiervan is het kierteam, dat woningen met energielabel E, F of G voorzag van tochtstrips, kieren dichtte, enkel glas verving door dubbel glas en indien nodig de cv-ketel bijstelde. Hiermee werden huurders beter beschermd tegen kou en konden de energiekosten worden verlaagd. In 2022 bracht het team in meer dan 600 woningen tochtstrips aan, terwijl de energiecoach ruim 1.000 adviezen gaf, vaak gecombineerd met een gratis energiepakket. Toen de vraag naar deze maatregelen afnam, zijn de werkzaamheden vanaf 2024 geïntegreerd in de reguliere taken van servicemedewerkers, die ook energiedisplays uitdeelden aan geïnteresseerde huurders.

Daarnaast richt Acantus zich op bewustwording door huurders inzicht te geven in hun energieverbruik en te adviseren over het optimaal gebruik van een duurzaam ingerichte woning. Energiecoaches hebben tussen medio 2023 en begin 2025 ongeveer 200 huisbezoeken afgelegd bij bestaande woningen op basis van vragen of klachten. Ook bij sloop en nieuwbouw werden huurders zowel in hun oude als nieuwe woning bezocht, met waar nodig een vervolfbezoek voor tips over duurzaam wonen. Deze ervaringen hebben ertoe geleid dat de inzet van energiecoaches tot medio 2027 wordt voortgezet.

Naast individuele begeleiding organiseert Acantus ook evenementen, zoals energiemarkten en klusbusdagen, waarbij huurders praktische ondersteuning en advies krijgen over energiebesparing en duurzaam wonen.

#### Samenwerking waarborgt kwaliteit en duurzaamheid

Naast duurzaamheid ziet Acantus kwaliteit als een belangrijke voorwaarde voor prettig en toekomstbestendig wonen. Om de kwaliteit van onderhoud en renovatie beter te borgen, sloot de corporatie in 2022 contracten met twee vaste onderhoudsbedrijven voor resultaatgericht totaalonderhoud (RGS). Het terugbrengen van circa dertig aannemers naar twee heeft bijgedragen aan het behalen van de gewenste aantallen woningen en aan de uitfasering van woningen met lage energielabels. Tegelijkertijd blijkt dat actieve regie en toezicht essentieel zijn om de kwaliteit te waarborgen. Om deze reden zullen proces- en inhoudelijke aanpassingen blijven plaatsvinden, zowel om de uitvoering beter te sturen als om de kosten en kwaliteit in balans te houden.

### 1.3.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeenten

De gemeenten zijn positief over de inzet van Acantus op het gebied van duurzaamheid. Gemeente Veendam geeft aan dat Acantus zich actief inzet voor het verduurzamen van de woningvoorraad. Daarbij wordt onder meer genoemd dat Acantus woningen aankoopt om complete woningrijen in één keer te kunnen verduurzamen. Daarnaast wordt nieuwbouw standaard gasloos gerealiseerd.

Ook gemeenten Westerwolde, Pekela en Eemsdelta ervaren dat Acantus serieus meedoet en haar verantwoordelijkheid neemt. Hoewel de verduurzamingsopgave nog altijd groot is, wordt Acantus gezien als een partij die hierin consistent en structureel stappen zet. Een concreet voorbeeld is in Appingedam, waar woningen uit het voormalige bezit van Woongroep Marenland aanvankelijk niet energieneutraal waren. Acantus heeft deze woningen alsnog aangepast en energieneutraal gemaakt, zodat zij beter aansluiten bij de kwaliteit en duurzaamheids-ambities van de rest van het gebied.

Gemeente Oldambt vormt een uitzondering – zij ziet weinig tastbaar resultaat en geeft ook aan onvoldoende inzicht te hebben in de verduurzamings- en renovatieplannen van Acantus.

#### Huurlersorganisaties

De huurdersorganisaties geven aan dat Acantus volop aan de slag is, maar wel vooral inzet op kwantiteit en niet op kwaliteit van het uitgevoerde werk. Hierdoor zijn er veel klachten over de aannemers. Omdat Acantus het toezicht op de kwaliteit veelal overlaat aan de huurders, leidt dit later vaak tot herhalingsklachten. Een huurder kan immers niet goed inschatten of een werkzaamheid naar behoren is uitgevoerd. Het advies aan Acantus is dan ook om zelf meer de regie te pakken bij de kwaliteitscontrole op de werkzaamheden.

Andere klachten gaan over de ervaren overlast. De aannemers nemen veel van de openbare ruimte in en ruimen deze niet altijd tijdig weer op. Door hier meer aandacht aan te geven, blijft een wijk leefbaar tijdens de uitvoering.

Het zou fijn zijn als Acantus meer informatie gaat verstrekken over de gevolgen van het afschaffen van de salderingsregeling richting de huurders. Deze verkeren nu vaak in onzekerheid over de financiële gevolgen. Om een dergelijke toelichting is al vaak gevraagd vanuit de huurdersorganisaties.

### 1.3.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Acantus op het thema duurzaamheid en kwaliteit als 'goed'. In de visitatieperiode zijn ruim 2.000 woningen

verduurzaamd, goed voor bijna 14% van de woningvoorraad. Daarnaast heeft Acantus actief ingezet op het vergroten van het bewustzijn bij huurders over duurzaamheid en energieverbruik. Ook op het gebied van woningkwaliteit laat Acantus duidelijke prestaties zien. De combinatie van Regisserend opdrachtgeverschap (RO) en Resultaatgericht totaalonderhoud (RGS) én de samenwerking met twee vaste onderhoudspartijen heeft bijgedragen aan meer grip op onderhoud, een versnelling van verbeteringen in de woningvoorraad en de uitfasering van woningen met lage energielabels. Acantus doet hiermee meer dan van een corporatie verwacht mag worden.

## 1.4 Opgave 4: Creëren van een herkenbare wooncommunity met aandacht voor zorg, ontmoeting en lokale betrokkenheid.

### 1.4.1 De opgaven en de prestaties

Acantus vindt het belangrijk bij te dragen aan wijken waarin bewoners zich gekend, ondersteund en verbonden voelen. De samenstelling van deze wijken verandert zichtbaar. Het aantal alleenstaande ouderen neemt toe, meer mensen wonen langer zelfstandig met een zorgvraag en bewoners stromen vanuit intramurale voorzieningen door naar reguliere woonwijken. Tegelijkertijd is armoedeproblematiek hardnekkig aanwezig en zorgen veiligheidsincidenten in sommige buurten voor gevoelens van onrust.

Acantus heeft de ambitie zelfstandig en veilig wonen te ondersteunen, zodat huurders met plezier in hun wijk kunnen wonen. De focus lag op het verbeteren van informatievoorziening in woningen, het experimenteren met thuistechnologie en het versterken van de samenwerking met welzijns- en zorgpartners. Centraal stond het 'Met elkaar maken we het'-netwerk, waarin huurders actief meedenken en deelnemen aan initiatieven in hun wijk.

#### Zichtbaarheid en gebiedsgerichte aanwezigheid

Tijdens de visitatieperiode heeft Acantus ingezet op community wonen om het woonplezier van huurders te versterken. Dit betekent dat actief wordt bijgedragen aan het tegengaan van eenzaamheid, het stimuleren van ontmoeting, het ondersteunen van bewoners met een zorgvraag en het creëren van een sociaal vangnet binnen de wijk. Community wonen wordt vormgegeven via geclusterde woonvormen met gedeelde voorzieningen, zoals het complex Meulnzicht in Pekela, waar jong en oud samenwonen en ontmoeting en onderlinge betrokkenheid centraal staan.

Daarnaast was Acantus zichtbaar aanwezig in de wijken en ondersteunde huurders laagdrempelig via buurtwoningen en nieuwe spreekuren. Buurtconciërges waren actief in alle wijken en het leefbaarheidsbudget werd ingezet voor projecten op het gebied van groen, veiligheid en gemeenschapsvorming. Vanuit deze ambitie werd beoogd

jaarlijks minimaal vijf projecten uit te voeren die de leefbaarheid bevorderen, bewonersinitiatieven stimuleren en het netwerk van partners uitbreiden en versterken. Dit is gelukt; te zien in diverse voorbeelden zoals de Hofjesdag in Appingedam en anti-eenzaamheidsacties in Eemsdelta.

Organisatorisch heeft Acantus wijzigingen doorgevoerd om meer gebieds- en wijkgericht te kunnen werken. Zo zijn lokale steunpunten geopend, is de samenwerking met lokale partners versterkt en zijn vaste aanspreekpunten binnen de hele organisatie ingericht. Dit draagt bij aan een duurzame relatie tussen Acantus en de wijk en versterkt de lokale herkenbaarheid.

#### Samenwerking rond zorg, veiligheid en wijkontwikkeling

Acantus werkt intensief samen met partners, waaronder politie, gemeenten en welzijns- en zorgorganisaties, om preventie, handhaving en versterking van sociale structuren in de wijken te realiseren. Deze samenwerking is essentieel om bewoners met een zorgvraag tijdig te ondersteunen en sociale problematiek niet te laten escaleren.

In de wijk Tuikwerd werkt Acantus samen met inwoners en de gemeente Eemsdelta aan de ontwikkeling van de wijk. In 2024 verbleef theatergezelschap De Wijk De Wereld enkele maanden in de wijk en ging in gesprek met bewoners over hun ervaringen en toekomstbeelden. Dit initiatief droeg bij aan ontmoeting, dialoog en het versterken van lokale betrokkenheid.

Samen met zorgorganisaties, gemeenten, welzijnspartners, de Kr8-corporaties en het HPAG-huurdersplatform is het woonactieplan Samen Sterker Wonen opgesteld, met input van huurders als basis. Dit plan vormt de leidraad voor de komende jaren om wijken gebiedsgericht te verbeteren en woningen te verduurzamen, met name gericht op de versterkingsoperatie.

### 1.4.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeenten

De gemeenten zijn over het algemeen positief over de inzet van Acantus op het gebied van leefbaarheid. Gemeente Eemsdelta ziet dat Acantus actief bijdraagt aan leefbare wijken en wooncommunities, met aandacht voor zorg, ontmoeting en lokale betrokkenheid. In Delfzijl worden projecten samen met bewoners vormgegeven, waarbij de gemeente via gebiedsgericht werken nauw wordt betrokken.

Gemeente Veendam ziet dat Acantus bij nieuwbouwprojecten breder kijkt dan alleen het vastgoed en inzet op een passende en toekomstbestendige woonomgeving.

Een voorbeeld is de nieuwbouwontwikkeling in Bareveld, waar niet alleen aandacht is voor de woningen zelf, maar ook voor de aanwezigheid van voorzieningen en de aansluiting op de beoogde doelgroep.

Doordat Acantus inzet op wijkbeheerders is er meer zichtbaarheid, aanspreekbaarheid en nabijheid in de wijk. Dit draagt bij aan het gevoel van betrokkenheid en aan de leefbaarheid in de buurten.

Ten aanzien van community housing geeft gemeente Veendam aan dat Acantus hier de laatste tijd steeds meer op inzet. Dit is een waardevolle ontwikkeling, maar de gemeente vindt dit niet voor alle doelgroepen een passende oplossing. Naast gemeenschapsgerichte woonvormen blijft volgens de gemeente ruimte nodig voor mensen die juist meer individueel of in een rustigere woonomgeving willen wonen.

Gemeente Westerwolde is eveneens positief over de inspanningen van Acantus voor de leefbaarheid. Men ziet echter ook kansen om meer aan community-vorming en *place making* te doen. Er zijn bijvoorbeeld uit de Nij Begun-fondsen middelen beschikbaar voor het spoor 'economische agenda', waarmee de gemeente herontwikkeling van het centrum van Ter Apel wil bewerkstelligen.

De gemeente ziet in Acantus een partner voor het realiseren van woningbouw en mede-investeren in de kwaliteit van het centrum. Ook wil men graag de aanpak voor overlast en multiproblematiek (met buurtbemiddeling) die Acantus met gemeente Veendam heeft ontwikkeld ook in Westerwolde uitrollen.

Gemeente Pekela en Oldambt zijn daarentegen iets kritischer ten aanzien van dit thema. Pekela geeft aan dat Acantus zich meer moet inleven in huurders met laaggeletterdheid. Oldambt vindt dat Acantus weliswaar inzet op 'achter de voordeur' problematiek, maar te weinig op 'voor de voordeur': het borgen van de veiligheid, vergroenen, enzovoort.

Volgens gemeente Oldambt was er ooit een vierhoeksoverleg met corporatie, gemeente, woonzorg, politie. De gemeente wil graag dat dit terugkomt, omdat men dan weet van elkaar wie wat oppakt en dat het wordt opgepakt. Gemeente Oldambt herkent de inspanning van Acantus ten aanzien van het vormen van woongemeenschappen niet. Wel is men positief over de bijdrage van Acantus aan de woonzorgvisie.

#### Huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties zien dat Acantus inzet levert voor bijzondere doelgroepen, maar vinden ook dat meer maatwerk nodig is voor jongeren, ouderen, statushouders. Ook is eenzaamheid een steeds groter wordend probleem. Acantus zou om dit tegen te

gaan vaker in complexen een gemeenschappelijke ruimte kunnen inrichten, zodat Acantus ook eenzaamheid (bij jong en oud) kan helpen oplossen.

De huurdersorganisaties vinden dat Acantus een aantal mooie leefbaarheidsinitiatieven heeft genomen die navolging verdienen. Bijvoorbeeld de lego-bouw competitie over toekomstig wonen voor kinderen.

Ook is er het gevoel dat Acantus van goede wil is om de leefbaarheid te vergroten of op een goed peil te behouden. De huurdersorganisaties zien echter ook dat Acantus worstelt met het vraagstuk. Er is personeel voor beschikbaar in de vorm van buurtbeheerders, maar die hebben veel taken en moeten vaak een groot werkgebied bedienen. De zichtbaarheid is daarom wisselend.

Het gevolg is dat Acantus wel dingen doet om iets te bereiken, maar dat resultaten uitblijven. Ook zijn behaalde resultaten niet structureel geborgd en gelijk over het werkgebied verdeeld. Dit is echter niet alleen aan Acantus te wijten. In de praktijk is het lastig afstemmen met de andere partijen die er werken zoals gemeente, zorg en welzijn en politie.

Het is door deze situatie des te belangrijker om met de huurdersorganisaties het gesprek te hebben waar de prioriteit moet liggen voor de buurtbeheerders omdat ze schaarse tijd en middelen hebben. De buurtbeheerders zijn namelijk in de ogen van de huurdersorganisaties vaak goed behulpzaam, maar zijn voor concrete resultaten afhankelijk van een team. Omdat er bovendien teveel overlastsituaties zijn die een slepend karakter hebben en soms jaren duren, is het belangrijk dat samen met de partners minder naar elkaar wordt gewezen en men sneller komt tot een oplossing.

#### 1.4.3 De waardering door de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Acantus op het gebied van het ontwikkelen van een herkenbare wooncommunity met aandacht voor zorg, ontmoeting en lokale betrokkenheid als 'goed'.

In de visitatieperiode lag de nadruk op het verbeteren van informatievoorziening in woningen, het verkennen van thuishetchnologie en het versterken van de samenwerking met zorg- en welzijnspartners. Door in te zetten op community wonen om het woonplezier te vergroten en sociale samenhang te versterken, doet Acantus meer dan verwacht mag worden.

Een mogelijkheid tot verbetering is het terugbrengen van het brede takenpakket en werkgebied van de buurtbeheerders. Hierdoor is de zichtbaarheid in de wijken

wisselend en lukt het niet altijd om beoogde resultaten structureel en overal in het werkgebied te realiseren of te borgen.

### 1.5 Opgave 5: Verhuizen naar een aardbevingsbestendige woning

#### 1.5.1 De opgaven en de prestaties

De gevolgen van de gaswinning raken niet alleen de fysieke staat van woningen, maar ook de leefbaarheid en het dagelijks leven van bewoners. De versterkingsopgave is daardoor uitgegroeid tot meer dan een puur technische veiligheidsoperatie. Het gaat steeds nadrukkelijker om het behouden van leefbaarheid, het toekomstbestendig maken van wijken en het bieden van perspectief aan bewoners die jarenlang in onzekerheid leven over hun woning en hun woonomgeving.

In 2022 maakten ongeveer 1.900 woningen van Acantus deel uit van de versterkingsopgave, allemaal gelegen in de gemeente Eemsdelta. In 2023 werd de opgave nog groter toen Acantus de volkshuisvestelijke en versterkingsopgave van Woongroep Marenland overnam. In 2024 bestond de totale opgave daarom uit 2.560 woningen, waarvan een belangrijk deel op norm was gebracht maar waarbij nog honderden woningen in voorbereiding of uitvoering verkeerden.

De complexiteit wordt versterkt doordat Acantus binnen meerdere regelingen tegelijk opereert. De corporatie werkt binnen Batch 1588, het Bestuursakkoord, het zorgprogramma en het reguliere versterkingstraject, elk met eigen beoordelingsprocedures, technische uitgangspunten en financiële voorwaarden. Normen worden soms herzien, adviezen moeten worden herbeoordeeld en landelijke besluitvorming komt niet altijd op het juiste moment. Hierdoor moet Acantus voortdurend kunnen schakelen, planningen aanpassen en keuzes heroverwegen.

Ook de menselijke kant is belangrijk. Veel bewoners wonen al tientallen jaren in hun buurt en hebben daar hun sociale leven. De versterking betekent voor hen onzekerheid, soms meerdere verhuizingen en het verlies van vertrouwde sociale verbanden. Voor oudere bewoners is dat extra ingrijpend. Acantus heeft daarom stevig ingezet op persoonlijke begeleiding. Treffend voorbeeld hiervan is Landenbuurt, fase 1 in Delfzijl waar bewoners zijn begeleid bij het tijdelijk verlaten van hun woning en het proces van sloop, nieuwbouw en/of versterking.

De corporatie doet de begeleiding via keukentafelgesprekken, bewonersbijeenkomsten, koffiemomenten, ontwerpessies en regelmatige communicatie. Dit intensief contact helpt bewoners bij het maken van keuzes, maar vooral bij het behouden van sociale samenhang wanneer zij op nieuwe locaties terechtkomen. De sociale component is een vanzelfsprekend onderdeel geworden van de gebiedsgerichte aanpak.

Ondanks de omvang en complexiteit heeft Acantus tijdens de visitatieperiode duidelijke voortgang geboekt. In zowel Delfzijl als Appingedam zijn inmiddels honderden woningen veilig, duurzaam en toekomstbestendig opgeleverd. Eind 2025 is 67,7% van de versterkingsprojecten afgerond, zowel op het gebied van sloop/nieuwbouw als van structurele versterking.

### 1.5.2 De waardering door samenwerkingspartners

#### Gemeenten

Gemeente Eemsdelta is zeer tevreden over hoe Acantus werkt aan de opgave rondom het verhuizen naar aardbevingsbestendige woningen. Acantus wordt gezien als een betrouwbare en betrokken partner, die deze opgave nadrukkelijk benut om nieuw wonen te combineren met kwaliteit en leefbaarheid.

Projecten, zoals Park Delfzicht, worden als positief ervaren. Acantus realiseert daar kwalitatief goede ontwikkelingen en treedt samen met de gemeente zichtbaar op in de wijk. Er is sprake van wederzijds vertrouwen en een nauwe samenwerking.

In andere gemeenten speelt deze opgave minder, omdat daar het gebied in mindere mate binnen het aardbevingsgebied valt.

#### Huurlersorganisaties

Met de huurdersorganisaties is dit onderwerp vooral in de vorm van doorstroming besproken. In de beleving van de huurdersorganisaties komt doorstroming niet goed op gang omdat Acantus geen huurgewenningsregeling voor doorstromers heeft. Hierdoor is de nieuwe woning vaak flink duurder dan de huidige woning.

### 1.5.3 De waardering door de visitatiecommissie

De opgave rondom het verhuizen naar aardbevingsbestendige woningen is door de visitatiecommissie beoordeeld als **'uitstekend'**. De opgave is in de loop van de jaren sterk gegroeid, onder andere door de overname van extra woningen en verantwoordelijkheden van andere corporaties. In totaal gaat het inmiddels om duizenden woningen in het aardbevingsgebied, waarvan een groot deel in uitvoering of al afgerond is. Acantus heeft deze opgave volgens de visitatiecommissie op een zorgvuldige en effectieve manier opgepakt. Naast de technische en organisatorische uitdagingen is vooral veel aandacht besteed aan de menselijke kant. Bewoners zijn intensief begeleid bij verhuizingen en versterkingstrajecten, met oog voor hun onzekerheid en het behoud van sociale samenhang in de wijk. De resultaten laten zien dat inmiddels een groot deel van de woningen is versterkt of vernieuwd en toekomstbestendig is gemaakt. De manier waarop Acantus deze omvangrijke en gevoelige opgave heeft aangepakt, wordt gezien als richtinggevend voor andere corporaties.

### 1.6 Acantus presteert 'goed'

De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke waarde van de corporatie in totaal als 'goed'. De commissie ziet dat Acantus op meerdere volkshuisvestelijke opgaven duidelijke en soms ook zeer sterke resultaten boekt, met name op het vergroten van de woningbeschikbaarheid en de aanpak van de aardbevingsopgave, die als uitzonderlijk en complex wordt gezien. Daarnaast levert Acantus ook op andere thema's een solide bijdrage, zoals duurzaamheid, woningkwaliteit en het versterken van leefbaarheid en communitybuilding. Hier worden aantoonbare stappen gezet en wordt in veel gevallen meer gedaan dan van een corporatie mag worden verwacht.

Tegelijkertijd zijn er nog mogelijkheden om de impact verder te vergroten. Zo ligt er bijvoorbeeld nog ruimte om de zichtbaarheid en continuïteit in de wijken te versterken, omdat buurtbeheerders een breed werkgebied en takenpakket hebben waardoor resultaten niet overal even structureel en consistent worden geborgd.

Tabel 1-2: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten



#### Maatschappelijke waarde

##### Sterk

- Prestaties op de beschikbaarheid van woningen, met bijna 850 nieuwbouw-woningen en de overname van circa 750 woningen van Woongroep Marenland
- Sterke bijdrage aan de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied, met zorgvuldige begeleiding van bewoners en voortgang in sloop/nieuwbouw en versterking
- Wijkgerichte aanpak in leefbaarheid, met wijkbeheerders, community housing en bewonersinitiatieven

##### Aandacht (blijven) geven

- De combinatie van bouwdruk, complexe regelgeving en ecologische beperkingen (zoals vleermuizen) vraagt blijvend om strakke regie en processturing

##### Geleerd

- Grootschalige opgaven vragen om flexibele organisatieontwikkeling en opschaling van projectcapaciteit, wat Acantus tijdig heeft opgepakt
- In de aardbevingsopgave is duidelijk geworden dat techniek alleen niet voldoende is; sociale begeleiding en wijkgericht werken zijn cruciaal
- Bij woningbouw en renovatie werkt een aanpak met duidelijke rolverdeling en professionele samenwerking met vaste partners beter dan versnippering

## 2 Maatschappelijke verankering

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

### 2.1 Gezamenlijk streven naar woonplezier

Acantus vindt dat de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven in Noord- en Oost-Groningen alleen kunnen worden gerealiseerd door intensieve samenwerking met bewoners, gemeenten, maatschappelijke organisaties en andere regionale partners. Iedere partij vervult daarin een eigen rol, maar de opgave is gezamenlijk. Dat vraagt om onderling vertrouwen, goede afstemming en een gedeelde verantwoordelijkheid voor goed en betaalbaar wonen in sterke, leefbare buurten.

Om er in de toekomst voor te zorgen dat Acantus zich blijft richten op wat er speelt, zijn ter voorbereiding op het nieuwe ondernemingsplan interne en externe gesprekken gevoerd. Aan de gesprekken namen medewerkers, partnerorganisaties, gemeenten en huurdersorganisaties deel. Daarbij stonden de thema's beschikbaarheid en betaalbaarheid, duurzaamheid, wonen en zorg en leefbaarheid centraal. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat Acantus wordt gezien als een nuchtere, betrokken en betrouwbare corporatie met een sterk sociaal en lokaal geworteld karakter: warm, mensgericht, pragmatisch en dicht bij bewoners. Het zelfbeeld van Acantus sluit hier grotendeels bij aan, waarbij de organisatie zichzelf kritischer beoordeelt op professionaliteit en besluitvorming dan partners dat doen.

Acantus heeft een visie op samenwerking en participatie vastgelegd. Deze richt zich op huurdersorganisaties, bewonerscommissies en (groepen) huurders. Er is echter nog niet sprake van een integrale stakeholdervisie of strategie waarin ook een visie op de andere belanghebbenden zoals gemeenten, zorg- en welzijn en ketenpartners is uitgewerkt. Dit zou Acantus kunnen helpen bij het scherp krijgen van welke verdere samenwerkingen kansrijk zijn en wat de wederkerigheid daarin zou moeten zijn.

### 2.2 De samenwerking met huurders en huurdersorganisaties

Acantus werkt structureel samen met haar huurders en huurdersorganisaties. Zo is in gezamenlijkheid een aangepast woonlastenakkoord tot stand gekomen, waarin afspraken zijn gemaakt over betaalbaarheid, investeringen en inzicht in woonlasten. Daarnaast is de Geschillencommissie zodanig samengesteld dat één van de leden wordt voorgedragen door de huurdersorganisaties, waarmee de invloed en vertegenwoordiging van huurders bij geschillenbeslechting is geborgd.

Ook bij de jaarlijkse prestatieafspraken ondertekenen de huurdersorganisaties mee, waardoor zij formeel betrokken zijn bij de koers, prioriteiten en keuzes voor de komende jaren. Verder zijn in het Sociaal Statuut de positie, rechten en plichten van huurders vastgelegd bij renovatie, onderhoud en sloop. Deze afspraken zijn tot stand gekomen in samenspraak met de huurdersorganisaties.

Daarnaast worden huurders op projectniveau actief betrokken, vooral op straat- en woningniveau. Huurders kunnen hun ideeën en wensen kwijt via enquêtes, participatiebijeenkomsten en co-creatieprojecten, zodat beslissingen beter aansluiten bij de dagelijkse woonervaring. Dit geldt niet alleen voor huurdersvertegenwoordigers, maar ook voor individuele huurders. Voorbeelden hiervan zijn activiteiten zoals de muurschildering in Eemsdelta, waarbij bewoners samen met Acantus het initiatief hebben opgehaald en uitgevoerd.

Op provinciaal niveau is het woonruimteverdeelsysteem (Groningen Huurt) in co-creatie met alle huurdersorganisaties uit de provincie tot stand gekomen, waardoor gezamenlijke kaders voor de toewijzing zijn vastgesteld.

#### De waardering door de huurdersorganisaties voor relatie en communicatie

De huurdersorganisaties hebben wisselende ervaringen met Acantus op het gebied van communicatie en relatie. Deze varieert van onvoldoende tot (nipt) voldoende. Er is sprake van een zogenoemde Huurderstafel waar de lokale huurdersorganisaties 1x per 6 weken samenkomen om met Acantus overkoepelende beleidsmatige zaken te bespreken. De agenda is grotendeels al gevuld met onderwerpen van Acantus, maar de huurdersorganisaties hebben er behoefte aan om de tafel meer zelf te leiden en ook meer onderwerpen te agenderen. Hier speelt echter ook eigen verantwoordelijkheid. De huurdersorganisaties geven aan soms dingen te veel te ondergaan en dus wat meer op de strepen te moeten staan. Ook bij de agendering bijvoorbeeld, zowel qua onderwerpen als hoeveelheid.

Ook valt het op dat wanneer er meerdere partijen betrokken zijn in de samenwerking, de communicatie en de kwaliteit van het overleg met Acantus ook minder worden. De communicatie verloopt dan heel stroef.

De huurdersorganisaties geven ook aan dat het voor hen heel vervelend is dat Acantus niet de historie van gesprekken en overleggen goed lijkt vast te leggen of goed overdraagt intern. Bij vertrek van een medewerker komt het namelijk vaak voor dat de huurdersorganisaties zelf de historie moeten vasthouden en deze meedelen aan de nieuwe medewerker bij Acantus. Regelmatig moeten hierdoor reeds doorlopen stappen opnieuw worden gezet.

Bij lokale overleggen lijkt de wijkconsultant in de ogen van de huurdersorganisaties vaak meer een “boodschap overbrenger” dan iemand die een beslissing mag nemen. Wanneer bijvoorbeeld vanuit lokaal overleg iets wordt aangegeven waarover Acantus een besluit moet nemen, moet dit over veel schijven voordat er duidelijkheid is. Dit leidt tot veel vertraging en ergernis.

Positief is dat de bovenstaande punten goed te bespreken zijn met Acantus en dat er ook meestal een luisterend oor is. Ook het jaarlijkse overleg met de leden van de RvC wordt gewaardeerd. Goed is ook dat Acantus samen met de huurdersorganisaties de samenwerking aan het evalueren is.

### De waardering door de huurdersorganisatie voor invloed op beleid

De invloed op het beleid verloopt vooral via de regionale overleggen omdat het vaak om overkoepelend beleid gaat dat voor alle regio's min of meer gelijk is.

De huurdersorganisaties vinden het positief dat Acantus hen vroegtijdig betreft bij het beleid. Echter het daaropvolgende adviesgesprek en de terugkoppeling erop kan veel beter. Hierdoor lijkt het vaak alsof Acantus het beleid al heeft bedacht en het ook wil uitvoeren en enkel nog de huurdersorganisaties informeert, terwijl het wordt gebracht als overleg.

De huurdersorganisaties vinden het in die gevallen jammer dat zij weinig terugzien van hun advies en op deze wijze ook weinig waardering krijgen voor de inzet die zij leveren om tot dit advies te komen. Het geeft bovendien weinig energie voor het voortzetten van de betrokkenheid op vooral het regionale (beleids)niveau.

De huurdersorganisaties geven hierbij aan dat zij goed begrijpen dat niet alles wat zij meegeven ook door Acantus kan worden doorgevoerd. Te vaak wordt echter gezegd dat iets niet gewenst is. Een voorbeeld is een plekje voor de huurdersorganisaties in het nieuwsblad voor de huurders van Acantus “Thuis aan huis”. Dat gaat heel traag en met allerlei beperkingen. Dit is in de ogen van de huurdersorganisaties bovendien een gemiste kans, want Acantus kan ook de vruchten plukken van een gezamenlijke communicatie naar de huurders via het nieuwsblad.

Als Acantus echter transparanter de reden voor de afwijzing uitlegt dan is de afwijzing makkelijker te accepteren. De huurdersorganisaties voelen zich dan ook serieuzer genomen en meer gezien en gehoord.

Het is echter soms onduidelijk of Acantus ziet dat de huurdersorganisatie een spreekbuis van en voor de huurders is. Er lijkt dan een kloof te zijn tussen wat Acantus ziet en wat de huurdersorganisaties zien vanuit de leefwereld van de huurder.

### Verbeterpunten vanuit de huurdersorganisaties

De huurdersorganisaties geven Acantus ook een aantal suggesties mee om de samenwerking te versterken. Deze zijn:

- Spreid de vergaderingen over de regio. Nu zijn de vergaderingen altijd in Veendam en dat is veel reistijd. Spreiding verdeelt de last.
- Zet samen een sterkere lobby naar de buitenwereld op.
- Behoud de ambtelijk secretaris.
- Probeer wat vaker vanuit het perspectief van de huurder te denken. Ga wat vaker achter het bureau weg en de wijk/praktijk in, misschien met een monteur.
- Wees transparant in het communiceren van de beweegredenen voor een afwijzing of aanpassing van het advies van de huurdersorganisaties. Dit vergroot het draagvlak en de betrokkenheid

### 2.3 De samenwerking met gemeenten

Acantus werkt op verschillende niveaus samen met de gemeenten in haar werkgebied. Met iedere gemeente worden periodiek prestatieafspraken gemaakt, die richting geven aan de gezamenlijke inzet op het terrein van wonen, leefbaarheid en duurzaamheid. In de gemeente Eemsdelta zijn deze afspraken tweejaarlijks vastgesteld, wat ruimte biedt voor een meerjarige benadering van de opgaven.

De samenwerking richt zich in belangrijke mate op de regionale opgaven in Noord- en Oost-Groningen, waaronder de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied en de daarmee samenhangende vraagstukken rond sloop, versterking en nieuwbouw. Acantus en gemeenten trekken hierin samen op, waarbij gemeenten onder meer een rol vervullen in ruimtelijke procedures en vergunningverlening. Binnen deze samenwerking is aandacht voor afstemming over de voortgang van projecten en voor knelpunten die zich in de uitvoering kunnen voordoen. Zo worden vraagstukken rondom nieuwbouw en energievoorziening in gezamenlijk overleg opgepakt, met oog voor elkaars verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen.

Daarnaast stemmen Acantus en gemeenten af over ontwikkelingen in wijken. Wanneer gemeenten signalen ontvangen over bijvoorbeeld een mogelijke concentratie van kwetsbare doelgroepen, worden deze ingebracht in het overleg. Acantus betreft dergelijke signalen bij haar afwegingen en beleidskeuzes, wat bijdraagt aan een gezamenlijke aanpak van wijkontwikkelingen. Naast de fysieke opgaven werkt Acantus met gemeenten samen aan bredere maatschappelijke vraagstukken, zoals het versterken van de leefbaarheid in buurten en wijken en het vormgeven van de energietransitie. Daarbij levert Acantus input voor beleidsontwikkeling en denkt zij mee over de uitvoering van gemeentelijke strategieën.

### De waardering van de gemeenten

De gemeenten Veendam en Eemsdelta geven in de gesprekken aan overwegend positief te zijn over de samenwerking met Acantus. Zij typeren het contact als open en transparant en geven aan dat de samenwerking is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Beide gemeenten ervaren dat Acantus benaderbaar is en ruimte biedt voor inbreng en feedback op beleid. Beleidskeuzes worden volgens hen doorgaans toegelicht en onderbouwd, waarbij ook de achterliggende afwegingen inzichtelijk worden gemaakt. Dit draagt bij aan een gedeeld begrip van de koers die Acantus vaart en de keuzes die daarbij worden gemaakt.

Tegelijkertijd benoemt Veendam een aandachtspunt in de informatie-uitwisseling, met name als het gaat om inzicht in mutaties. De gemeente geeft aan dat het verkrijgen van deze informatie soms als lastig wordt ervaren, omdat de gemeente het gevoel heeft dat Acantus een deel van deze gegevens intern houdt, terwijl de gemeente behoefte heeft aan meer inzicht om haar rol goed te kunnen vervullen. Daarbij plaatst de gemeente deze kanttekening wel in een bredere context. Zij erkent dat vraagstukken rondom datadeling niet alleen bij Acantus spelen, maar ook bij andere corporaties en binnen de eigen gemeentelijke organisatie. Deze wederkerigheid in het ervaren van het knelpunt maakt dat het onderwerp vooral wordt gezien als een gezamenlijk ontwikkelpunt, en minder als een eenzijdige tekortkoming van Acantus.

Gemeente Westerwolde geeft aan dat de samenwerking tot voor kort voor verbetering vatbaar was; dat er herhaaldelijk gewezen moest worden op gemaakte afspraken over met name beschikbaarheid. Westerwolde verlangt meer transparantie van Acantus in overwegingen en gemaakte keuzes. De gemeente wijst hier bijvoorbeeld op een situatie waar beide partijen het oneens waren over een grondprijsberekening, maar waarbij men het gevoel had dat Acantus niet de eigen berekening wilde toelichten. Gemeente Westerwolde hoopt dat een nieuw tijdperk in de samenwerking is aangebroken en moedigt aan om tijdig te communiceren over woningbouwprojecten en vanaf de initiatieffase de gemeente te betrekken. De gemeente is welwillend om de slagingskansen van projecten te vergroten.

Ten aanzien van gemeente Oldambt geldt in vergelijkbare zin dat de samenwerkingsrelatie volgens de gemeente sterk verbeterd is na personele wisselingen aan beide kanten. De gemeente heeft het gevoel dat Acantus meer dan voorheen gevoel voor politieke sensitiviteit toont en een luisterend oor biedt. Wel spoort gemeente Oldambt (evenals gemeente Pekela) om nog frequenter de gemeente op de hoogte te houden over beleidskeuzes, ambities en voornemens tot investeringen.

### 2.4 De samenwerking met maatschappelijke partners

Acantus werkt samen met vijf corporaties binnen GeWOON Groen. In dit samenwerkingsverband bundelt Acantus de krachten om de verduurzaming van de woningvoorraad sneller en effectiever te realiseren.

Op het gebied van zorg en welzijn vindt samenwerking vooral op uitvoeringsniveau plaats, met goede lokale contacten en gezamenlijke inzet vanuit één pand. Strategisch en beleidsmatig is de samenwerking nog beperkt, maar er worden kleine stappen gezet, bijvoorbeeld samen met gemeenten bij het aanpakken van ondermijning. Acantus heeft een visie leefbaarheid opgesteld, waarbij externe consultatie plaatsvond met alle lagen van ketenpartners in de gemeenten.

Concreet laat de samenwerking zich zien in projecten zoals in Eemsdelta, waar Acantus participeert in een stuurgroep ter bestrijding van eenzaamheid. Hoewel de betrokkenheid soms vooral bestaat uit het ophalen van vragen, wordt gewerkt aan een bewustere bijdrage vanuit Acantus in deze tafels. Daarnaast vindt beleidsmatige samenwerking plaats met de G13-corporaties, om meer samenhang te creëren in thema's rond wonen; input van partners wordt meegenomen in besluitvorming, ook al gaat het niet altijd om formele consultatie.

Ook op verschillende andere gebieden wordt samengewerkt met maatschappelijke partners. Voor de visitatie zijn groeps gesprekken georganiseerd met samenwerkingspartners uit verschillende netwerken. Hieronder wordt per project, programma of samenwerking verder ingezoomd op de samenwerking en mogelijke kansen voor de toekomst.

#### Casus: Landenbuurt fase 1

In de Landenbuurt fase 1 in Delfzijl Noord, gemeente Eemsdelta, is gewerkt aan vervangende nieuwbouw binnen de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied. Beschadigde woningen zijn gesloopt en vervangen door toekomstbestendige nieuwbouw. Het project speelde zich af in een complexe context met tijdsdruk, hoge maatschappelijke verwachtingen en een wijk met langdurige betrokkenheid van professionals. Daarbij is nauw samengewerkt tussen Acantus, Nijhuis Bouw, Cadanz Welzijn en de gemeente.

De samenwerkingspartners kijken overwegend positief terug op de samenwerking met Acantus. Zowel Nijhuis Bouw als Cadanz Welzijn ervaren de samenwerking als prettig, constructief en gelijkwaardig, met korte lijnen en open communicatie. Er is een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid voor bewoners. Acantus wordt daarbij omschreven als een partij die sterk vanuit het perspectief van de huurder werkt en ook onder druk inzet

op kwaliteit en zorgvuldigheid. Dit blijkt uit de dagelijkse afstemming, bereikbaarheid en de ruimte om tijdens het proces bij te sturen.

Cadanz Welzijn typeert de samenwerking als wijkgericht en nabij. Het gezamenlijke wijkteam is al langere tijd actief in de Landenbuurt, waardoor er goede kennis is van de wijk en wat er speelt. Er wordt zonder duidelijke hiërarchie samengewerkt, met veel aandacht voor relaties en aanwezigheid in de wijk. Dit draagt eraan bij dat signalen snel worden opgepakt en bewoners zich gehoord voelen.

Ook worden (gezamenlijke) aandachtspunten genoemd. Nijhuis Bouw geeft aan dat in de beginfase de afstemming over rollen en verantwoordelijkheden scherper kon, zeker gezien de gedeelde opdrachtgeversrol en de complexiteit van de wijk. Dit leidde soms tot extra afstemming, onder andere rond de bouwplaats en praktische uitvoering.

### Casus: overname gedeeltelijk bezit Woongroep Marenland

Bij de overname van circa 750 woningen van Woongroep Marenland is intensief samengewerkt met collega-corporaties en andere betrokken partijen om een zorgvuldige overgang voor bewoners te realiseren en de continuïteit van het beheer te waarborgen. De samenwerking tussen de corporaties wordt daarbij overwegend als positief en constructief ervaren. Mede dankzij bestaande relaties en onderling vertrouwen wisten partijen elkaar goed te vinden. De verdeling van bezit en opgaven is in goed overleg tot stand gekomen, zonder concurrentie of onderlinge strijd. Ook de communicatie en afstemming, zowel tussen de corporaties als richting huurders en externe partijen, werden als zorgvuldig en duidelijk ervaren. Er is bewust gekozen voor gezamenlijke communicatie, wat bijdroeg aan rust en duidelijkheid in een voor bewoners en medewerkers onzekere periode. Iedere partij vervulde daarbij een eigen, heldere rol binnen het geheel.

De rol van Acantus wordt door betrokkenen als belangrijk en passend omschreven. Vanuit de omvang en beschikbare expertise nam Acantus op onderdelen een voortrekkersrol, met name op het gebied van financiën, vastgoed en administratie, zonder dat dit de gelijkwaardigheid in de samenwerking aantastte.

Hoewel er weinig concrete knelpunten worden genoemd, wordt de hoge tijdsdruk als belangrijk aandachtspunt gezien. Hierdoor moesten soms snel keuzes worden gemaakt, wat in enkele gevallen leidde tot extra administratieve complexiteit. Daarnaast vroeg het traject veel inzet van medewerkers, vaak naast hun reguliere werkzaamheden.

Belangrijke lessen zijn het tijdig signaleren van problemen bij corporaties, het vroeg helder maken van structuur en onderlinge spelregels en het investeren in persoonlijk contact. Al met al kijken betrokkenen terug op een geslaagde samenwerking, met slechts beperkte verbeterpunten.

### Casus: Meulnzicht Pekela

In Pekela laat de ontwikkeling van Meulnzicht zien hoe woningbouwprojecten waarin ruimtelijke kwaliteit, sociale doelen en lokale betrokkenheid samenkomen, complex kunnen zijn. De realisatie kwam tot stand via intensieve samenwerking tussen Acantus, de gemeente, Van Wijnen, architecten en lokale stakeholders. De projecten Daipzicht en Meulnzicht zijn bovendien door Pekelders zelf benoemd, wat de lokale betrokkenheid onderstreept.

Het project kende een lange voorbereidingstijd. Door corona vond de selectie van de architect digitaal plaats en was oorspronkelijk een gefaseerde ontwikkeling voorzien. Door bezwaarprocedures bij de Raad van State en stijgende bouwkosten kwam het proces onder druk te staan en moest de uitvoering opnieuw worden doorgerekend en ingericht. Ondanks deze voorgeschiedenis wordt de samenwerking overwegend positief beoordeeld. Van Wijnen en de architect spreken van een constructieve samenwerking en er was regelmatig contact met lokale ondernemers om overlast te beperken.

De communicatie richting bewoners is een aandachtspunt. De gemeente Pekela geeft aan dat deze beter had gekund, met name door beter aan te sluiten bij laaggeletterdheid en de manier van informatieoverdracht. Dit wordt als leerpunt meegenomen.

In het woonconcept is gekozen om niet te labelen, waardoor een gemengde doelgroep van jong en oud is ontstaan, met differentiatie in huurprijzen. Twee woningen zijn bewust toegewezen aan "bijzondere huurders" met een rol in community building. Kandidaten zijn geselecteerd via gesprekken over hun bijdrage aan de gemeenschap.

Hoewel er geen collectieve ruimte is, is in het kleinschalige complex van twaalf woningen op informele wijze toch verbinding tussen bewoners ontstaan. Een bewoner heeft hierin een actieve rol door anderen thuis uit te nodigen, waardoor contact op gang komt. Dit werkt relatief goed in een kleine setting, terwijl in een groter complex met 24 woningen dit lastiger blijkt.

Als belangrijkste leerpunt wordt genoemd dat de bezwaarprocedure veel vertraging heeft veroorzaakt. Eerdere en meer informele afstemming met bezwaarmakers had mogelijk kunnen helpen om het proces te versnellen, in plaats van vooral juridische en technische routes te volgen.

### 2.5 Acantus presteert 'goed'

De visitatiecommissie beoordeelt het visitatieveld Maatschappelijke verankering met een 'goed' en constateert dat Acantus in meerdere opzichten meer doet dan van haar verwacht mag worden. Samenwerkingspartners ervaren dat zij daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Acantus wordt gezien als een open en transparante

partner die actief de dialoog zoekt, partners betrekt bij de koers die zij wil varen en ook bij complexe opgaven nadrukkelijk samenwerking opzoekt. Voorbeelden hiervan zijn de wijkgerichte aanpak in Landenbuurt fase 1, de aandacht voor sociale samenhang bij Meulnzicht in Pekela en de zorgvuldige gezamenlijke werkwijze bij de overname van het bezit van Woongroep Marenland. Deze inzet laat zien dat Acantus verder gaat dan wat minimaal wordt verwacht.

Tegelijkertijd signaleren met name huurdersorganisaties dat hun invloed niet altijd zichtbaar terugkomt in de uiteindelijke beleidskeuzes. Hoewel zij zich gehoord voelen en de samenwerking als open ervaren, is niet altijd duidelijk hoe hun inbreng is meegewogen in de besluitvorming. De commissie ziet het versterken van de terugkoppeling en het expliciteren van gemaakte keuzes daarom als een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode.

Tabel 2-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten

### Maatschappelijke verankering

#### Sterk

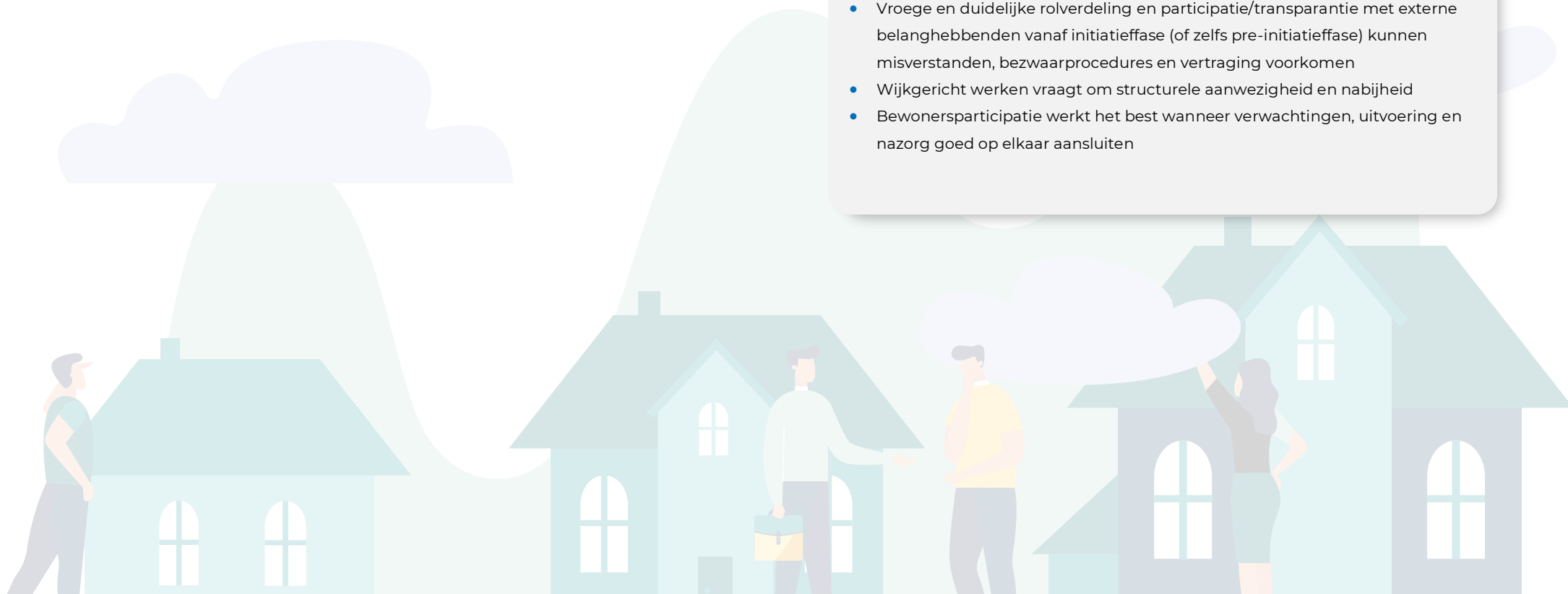
- Acantus wordt gezien als open, transparant en benaderbaar
- Vroege betrokkenheid van huurders bij beleidsontwikkeling en projecten
- Sterke wijkgerichte samenwerking (o.a. Landenbuurt)

#### Aandacht (blijven) geven

- Zichtbaarheid van de invloed van huurders op uiteindelijke beleidskeuzes
- Terugkoppeling en uitleg over wat er met adviezen gebeurt
- Duidelijkheid over rollen en besluitvorming. En ten aanzien van de huurders in het bijzonder: verwachtingsmanagement over mogelijkheden en onmogelijkheden voor Acantus

#### Geleerd

- Vroege en duidelijke rolverdeling en participatie/transparantie met externe belanghebbenden vanaf initiatieffase (of zelfs pre-initiatieffase) kunnen misverstanden, bezwaarprocedures en vertraging voorkomen
- Wijkgericht werken vraagt om structurele aanwezigheid en nabijheid
- Bewonersparticipatie werkt het best wanneer verwachtingen, uitvoering en nazorg goed op elkaar aansluiten



## 3 Besturing

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

### 3.1 Acantus werkt met een zorgvuldig en cyclisch koersproces

In het begin van de visitatieperiode was de Koers 2019-2024 het ondernemingsplan van Acantus. De koers werkte vanuit de kernwaarden (gastvrij, dichtbij, initiatief en lef) de ambities uit voor de onderwerpen woonplezier en werkplezier. Binnen deze twee onderwerpen werden subdoelstellingen benoemd, die volgens de visitatiecommissie rechtdoen aan alle relevante opgaven uit het werkgebied. Wel is de visitatiecommissie van mening dat de doelstellingen aan concreetheid en detailniveau konden winnen (meer SMART en als KPI geformuleerd).

Inmiddels werkt Acantus aan een nieuw koersdocument. Hiervoor zijn 85 belanghouders gesproken en hebben interne sessies met Raad van Commissarissen (RvC) en Management Team (MT) plaatsgevonden. Het heeft voorlopig vijf perspectieven opgeleverd die leidend zijn:

- Huurder als vertrekpunt in de dienstverlening: vraaggericht werken
- Goede woningkwaliteit, klaar voor de toekomst
- Leefbare buurten met hechte gemeenschappen (thuisvoelen in veilige leefomgeving)
- Sterke dorpen en wijken in een aantrekkelijke woonregio, samen met externe partners
- Acantus: mensgericht, lerend en toekomstgericht (continue organisatieontwikkeling)

Acantus beschikt over een helder, jaarlijks terugkerend proces om haar strategische koers vast te stellen en te actualiseren. Dit landt in jaarplannen per afdeling. Het startpunt hiervan is de omgevingsanalyse, die elk jaar in het vierde kwartaal wordt opgesteld volgens het DESTEP-model. In deze analyse worden demografische ontwikkelingen, sociale trends, economische omstandigheden, technologische innovaties, ecologische risico's en politieke factoren geordend in beeld gebracht. De analyse wordt besproken met het managementteam om cijfers te duiden en gezamenlijk te bepalen welke ontwikkelingen strategisch relevant zijn.

Op basis van deze omgevingsanalyse worden in de eerste maanden van het nieuwe jaar de conceptstukken voor de portefeuillestrategie uitgewerkt. Acantus betreft hierbij actief collega's uit verschillende onderdelen van de organisatie. De visitatiecommissie vindt het positief dat hiermee vakinhoudelijke expertise en dagelijkse ervaringen worden verbonden aan strategievorming, wat zorgt voor goede onderbouwing en interne legitimiteit van keuzes.

In de vervolgfase worden de conceptstukken extern afgestemd met gemeenten, huurdersorganisaties, de Commissie Markt & Maatschappij en collega-corporaties binnen de Kr8-werkgroep portefeuillesturing. De commissie waardeert dat Acantus hiermee systematisch zoekt naar congruentie tussen de eigen koers en regionale of gemeentelijke woonvisies, en dat partners vroegtijdig kunnen meedenken en bijsturen.

De visitatiecommissie constateert dat Acantus hiermee over een transparant, zorgvuldig en goed doorlopen koersproces beschikt, waarin continu de balans wordt gezocht tussen veranderende omstandigheden, uitvoerbaarheid en volkshuisvestelijke opgaven. Concrete producten die het resultaat zijn van deze werkwijze, zijn de duurzaamheidsstrategie (2023), visie op leefbaarheid (2023) en meerjarenplan vastgoed (2024).

Om goed te kunnen sturen op de verschillen tussen de kernen binnen het werkgebied, gebruikt Acantus de portefeuillestrategie 2025-2039. Deze maakt op de thema's beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit een verdieping naar de situatie per gemeente binnen het werkgebied. De portefeuillestrategie bevat tevens de bijlage 'Omgevingsanalyse' die per gemeente het beeld schetst ten aanzien van de thema's Demografie en Economie. De visitatiecommissie zou het logisch vinden als ook de thema's Sociaal-maatschappelijk (leefbaarheid in de wijken) en Ecologisch (klimaatverandering, warmtetransitie, netcongestie) per gemeente waren uitgewerkt. Deze zijn echter door Acantus generiek uitgewerkt.

Maatwerk per kern vindt ook plaats in diverse gebiedsgerichte aanpakken zoals Veendam Noordwest op z'n best en Kans voor Schans. Daarin participeert Acantus met gemeenten, sociale partners en partners uit de Regio Deal Regionaal Woon- en Leefbaarheids Plan (RWLP) Oost-Groningen. Tot slot heeft Acantus, samen met de gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties in Noordoost-Groningen, meegewerkt aan vijf woonzorgvisies – één per gemeente.

### 3.2 Acantus monitort op prestaties

Acantus werkt met maand- en tertiaalrapportages die ingaan op ontwikkelingen, risico's, prestaties ten aanzien van het jaarplan, de prestatieafspraken en de bedrijfsvoering. Met name de prestaties van de bedrijfsvoering worden SMART gerapporteerd; bij de andere prestaties is dat relatief minder. Afwijkingen worden over het algemeen goed toegelicht.

### 3.3 Acantus stuurt tijdig bij

Acantus zoekt in het geval van afwijkingen op de begroting, of onvoorziene omstandigheden, naar alternatieven. Een voorbeeld is dat door het verdwijnen van de salderingsregeling, er minder interesse onder de huurder is voor zonnepanelen, waardoor Acantus nu ook andere vormen van verduurzaming inzet zoals toepassing van biobased materialen. Een ander voorbeeld is dat Acantus op het gebied van renoveren en planmatig onderhoud de keuze heeft gemaakt zelf weer meer regie te nemen. Dat is ontstaan vanuit het doel om de betaalbaarheid op lange termijn te waarborgen. Ook is de herinstructie van toezicht op kwaliteit & veiligheid een voorbeeld van de keuze om meer zelf de regie terug te nemen.

### 3.4 Rol van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie concludeert uit een gesprek dat zij met de RvC heeft gevoerd, dat er sprake is van een bevlogen raad die MT en bestuurder scherp houdt op de maatschappelijke impact van Acantus. Dat heeft betrekking op vraagstukken ten aanzien van de omvang van de bouwopgave in Noordoost-Groningen, bouwwijze, wijze van verduurzaming en welke huurverhoging passend is in relatie tot de koopkracht in het gebied.

Verder heeft de RvC veel aandacht voor de wendbaarheid van de organisatie. De RvC geeft aan dat de organisatie daar zelf goede stappen in genomen heeft – zoals de reactie op de dreigende huurbevrozing vanuit het kabinet in 2025 en de stap naar gebiedsgericht werken – maar dat de RvC de organisatie ook moest stimuleren om meer scenariogericht te denken. Bijvoorbeeld scenario's vormen op basis van signaalelementen uit de omgeving (waaronder gemeenten).

Tabel 3-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten



#### Besturing

##### Sterk

- Transparant, zorgvuldig en goed doorlopen koersproces, waarin continu de balans wordt gezocht tussen veranderende omstandigheden, uitvoerbaarheid en volkshuisvestelijke opgaven
- Maatwerk in het brede werkgebied door onder meer omgevingsanalyses per gemeente
- Goede maatschappelijke oriëntatie RvC

##### Aandacht (blijven) geven

- Omgevingsanalyses gemeente-specifiek maken voor de resterende thema's, dus ook voor (bijvoorbeeld) leefbaarheid en energietransitie
- Prestatiesturing integraal SMART maken op alle thema's, in navolging van de huidige uitwerking van de prestatie monitoring omtrent bedrijfsvoering

##### Geleerd

- Meer regie nemen bij RO en RGS onderhoud

## 4 Maatschappelijke capaciteit

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

### 4.1 Financiële capaciteit

Het financieel beleid van Acantus is gericht op langdurig en solide kunnen uitvoeren van de brede volkshuisvestelijke opgave. De corporatie kiest daarbij bewust voor een maximaal maatschappelijk gebruik van de beschikbare middelen, binnen de grenzen van de toezichthouders. Acantus geeft wel aan dat onnodig hoge buffers niet passen bij de maatschappelijke taak; het vermogen moet vooral "aan het werk zijn" voor huurders.

De financiële positie van Acantus is op dit moment sterk. Alle vier de ratio's uit het gezamenlijke beoordelingskader van Aw en WSW liggen ruim binnen de normen, maar bewegen zich in meer of mindere mate wel meer naar de norm toe.

Hoewel de huidige financiële positie solide is, blijkt uit de doorrekeningen van de portefeuillestrategie 2025-2039 dat het volledig realiseren van de wensportefeuille op langere termijn spanning kan veroorzaken, vooral in de ICR. Het voorkeursscenario leidt er vanaf 2034 toe dat Acantus zonder bijsturing de ICR onder norm zou kunnen zien komen. Dit komt, net als landelijk het beeld is, door substantieel hogere investeringen door verduurzaming, versterking en nieuwbouw en een stijgende belasting- en rentelast.

Om die reden is Acantus in 2025 gestart met het programma Duurzaam Bedrijfsmodel. De corporatie heeft een aantal "knoppen" benoemd waaraan zij kan draaien, namelijk het optimaliseren van de huuropbrengsten, het verbeteren van grip op de onderhoudskosten, het op een andere manier bouwen en de versterkingsopgave/verduurzaming haalbaar maken. Voor al deze knoppen heeft Acantus acties uitgezet. Dit programma loopt door in 2026.

### Acantus past scenario-analyse toe

Acantus werkt met meerdere scenario's, analyseert deze systematisch en bouwt een remweg van vijf jaar in. Dit betekent dat vijf jaar voordat ratio's in het geding dreigen te komen, expliciet wordt beoordeeld waar bijsturing nodig is. Daarbij kan worden gedraaid aan onder andere het temporiseren van groei in het aantal verhuureenheden, aanpassen van het streefhuurbeleid, de omvang van de verkoopvijver vergroten, verduurzaming temporiseren of niet-kritisch onderhoud uitstellen.

Daarnaast sluit Acantus aan bij de principes van het in de Nationale Prestatieafspraken geïntroduceerde Duurzaam Prestatiemodel, waarbij corporaties gezamenlijk kijken naar de mogelijkheden en grenzen van de investeringsopgave. Acantus zet een groot deel van haar financiële ruimte in voor de volkshuisvestelijke opgave, maar heeft eigenlijk meer middelen nodig bij volledige uitvoering van het voorkeursprogramma.

De visitatiecommissie waardeert het dat Acantus realistisch is over wat op lange termijn financieel mogelijk is, maar tegelijk stevig inzet op haar maatschappelijke opgave omdat dit voor de regio urgent is. De combinatie van scenario-denken, jaarlijkse actualisatie van de portefeuillestrategie en vroegtijdige afstemming met gemeenten en ketenpartners geeft vertrouwen in de financiële wendbaarheid.

### 4.2 Organisatorische capaciteit

Uit het medewerkersbelevingsonderzoek blijkt dat collega's met plezier naar het werk komen en dat het werkplezier in 2024 is gestegen ten opzichte van eerdere metingen. Acantus heeft tijdens de visitatieperiode te maken gehad met veel verloop van medewerkers, maar wist wel goed nieuwe collega's aan te trekken, mede door zichtbaarheid op de arbeidsmarkt, werkervaringsplekken, leermeesterschap en nauwe samenwerking met onderwijs.

De organisatie is de afgelopen jaren gegroeid, onder meer door extra inzet die nodig was vanwege de versterkingsopgave en de juridische splitsing van Marenland. In het vorige decennium was de organisatie afgestemd op de krimpstrategie van de regio.

Juist door het uitblijven van krimp en met het toenemen van de complexiteit, onder meer in het aardbevingsdossier, werd Acantus genooddacht meer expertise in huis te halen. Waar het gaat om structurele taken zijn deze onderdeel gemaakt van de vaste formatie. Er is daarnaast ingezet op de versteviging door een extra business controller en vastgoedadviseur.

De organisatie investeert fors in opleiding en ontwikkeling zoals met een persoonlijk ontwikkelbudget en weerbaarheidstrainingen en heeft gewerkt aan een geactualiseerd functiehuis. Hiervoor zijn functies toegevoegd, gesplitst en opgegeven.

Verder signaleert Acantus ontwikkelpunten in samenwerking en organisatie-inrichting. De implementatie van het nieuwe ERP-systeem Tobias 365 heeft bijvoorbeeld geleid tot kortere doorlooptijden, zodat de vrijkomende woningen eerder beschikbaar zijn voor verhuring en het leidt volgens Acantus tot meer werkplezier.

#### Acantus zet in op verbetermanagement en wendbaarheid

Acantus toont zich een lerende organisatie. Zo is er in het programma *Zaai* gewerkt aan procesoptimalisatie, risicobeheersing en dataverbetering. Zaai heeft inmiddels al een vervolg gekregen, gericht op beschrijven, en vastleggen van de werkprocessen. Het beschrijft de kernprocessen en daarmee de kaders, wie welke stap zet in de processen, wie welke verantwoordelijkheid heeft en waar en hoe zaken worden vastgelegd.

De visitatiecommissie vindt het positief dat Acantus proactief werkt aan kwaliteitsverbetering van processen, zeker omdat deze direct verband houden met de dienstverlening aan huurders.

Tabel 4-1: Overzicht van sterke, aandachts- en geleerde punten



#### Maatschappelijke capaciteit

##### Sterk

- Goed geanticipeerd en ingezet op Duurzaam Prestatiemodel en het eigen Duurzaam Bedrijfsmodel
- Goed organisatie aangepast aan gewijzigde prognose woningbehoeften van krimp naar selectieve groei
- Uitstekende inzet voor de overname van de woningen van Woongroep Marenland

##### Aandacht (blijven) geven

- De vinger aan de pols blijven houden vanwege de onzekerheid over de woningvraag in Noordoost-Groningen

##### Geleerd

- Verder vooruitkijken/anticiperen door de duale situatie van krimp en groei



# Bijlagen



## A Bestuurlijke reactie

Wij hebben met veel plezier de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie over de periode 2022–2025 gelezen. Voor ons is deze visitatie niet alleen een moment om terug te kijken, maar ook een kans om scherper te krijgen waar we staan en waar we naartoe willen. Deze visitatie liep namelijk gelijk op met het opstellen van een nieuwe koers.

We herkennen ons in het beeld dat de commissie schetst. In een werkgebied met complexe opgaven, hebben we de afgelopen jaren gevoelsmatig veel voor elkaar gekregen. De waardering die de commissie heeft voor onze prestaties op onder meer de beschikbaarheid van woningen en de aanpak van de aardbevingsopgave bevestigen dat gevoel.

### Hard werk en betrokken collega's

Deze waardering is vooral te danken aan het harde werk en de betrokkenheid van onze collega's, samen met onze huurders en partners in de regio. Het feit dat we in deze periode hebben kunnen bouwen, verduurzamen, versterken én verantwoordelijkheid hebben genomen in de overname van Marenland, zegt iets over de kracht van onze organisatie. Tegelijkertijd laat de visitatie zien dat we er nog niet zijn. En ook dat beeld sluit goed aan bij de vragen die we onszelf hebben gesteld in onze position paper en bij het opstellen van onze nieuwe koers.

### De huurder als vertrekpunt van onze dienstverlening

In die koers hebben we de huurder nadrukkelijker het vertrekpunt van onze dienstverlening gemaakt. Dat klinkt logisch, maar vraagt in de praktijk best wat van ons. De visitatie bevestigt dat ook: we betrekken huurders en huurdersorganisaties, maar het is niet altijd duidelijk wat we met hun inbreng doen. Dat kunnen en moeten we beter doen. Concreet betekent dit dat we vaker sámen met huurdersorganisaties gaan kijken welke keuzes we willen maken en waarom dat nodig is.

Waar we om advies vragen, gaan we beter aangeven wat er met hun adviezen gebeurt.

### Een gezamenlijk toekomstperspectief

Een tweede punt dat we herkennen, is de vraag hoe we, samen met partners, omgaan met de steeds complexere opgaven in ons werkgebied. Denk aan vergrijzing, zorgvragen, leefbaarheid en nieuwe woonvormen zoals community wonen. We hebben hier stappen in gezet, maar tegelijk zien we, net als de commissie, dat dit nog zoekwerk is. In onze nieuwe koers zetten we daarom sterker in op samenwerking: minder afhankelijk van personen, meer vanuit een gezamenlijke en duidelijke agenda.

### Een duidelijke en herkenbare rol

Dat raakt ook aan een andere leervraag: wat is onze rol precies, bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid en brede welvaart? We willen veel, en partners verwachten ook veel van ons. De visitatie maakt duidelijk dat het helpt om daarin explicieter te zijn. In onze koers hebben we daarom scherper benoemd waar we wél en niet van zijn, en wanneer we een beroep zullen doen op onze partners om samen het verschil te maken.

### Wendbaar en betrouwbaar

Ook intern herkennen we de vragen uit de visitatie. De wereld om ons heen verandert snel: regelgeving, financiering, uitvoerbaarheid van projecten, het verschuift continu. Dat vraagt om een organisatie die responsief is, maar tegelijkertijd koersvast blijft. De visitatie bevestigt dat dit in de huidige markt een blijvend aandachtspunt is.



### Rolbewust samenwerken

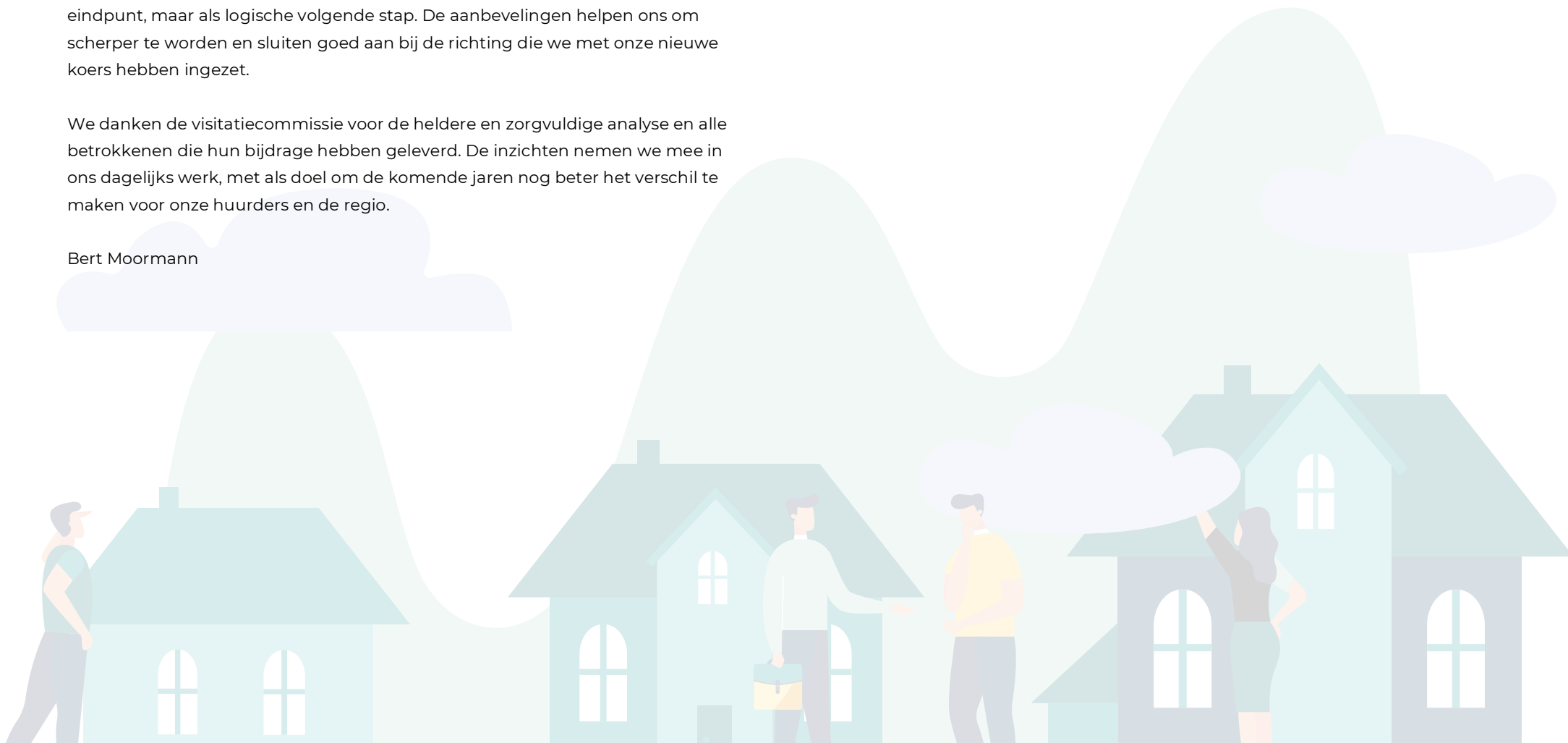
Tot slot zien we dezelfde ontwikkeling als de commissie als het gaat om complexere problematiek in wijken en dorpen. We krijgen steeds vaker te maken met situaties waarin meerdere problemen tegelijk spelen. Dan is het belangrijk dat we samen met partners helder hebben wie waarvoor aan zet is. Dat is niet altijd vanzelfsprekend en vraagt om voortdurende afstemming.

### ‘Het kon minder’

Alles bij elkaar zijn we trots op wat er staat. Of, zoals een goed Groninger zou zeggen, “het kon minder”. Tegelijk zien we de uitkomsten van deze visitatie niet als eindpunt, maar als logische volgende stap. De aanbevelingen helpen ons om scherper te worden en sluiten goed aan bij de richting die we met onze nieuwe koers hebben ingezet.

We danken de visitatiecommissie voor de heldere en zorgvuldige analyse en alle betrokkenen die hun bijdrage hebben geleverd. De inzichten nemen we mee in ons dagelijks werk, met als doel om de komende jaren nog beter het verschil te maken voor onze huurders en de regio.

Bert Moormann



## B Maatschappelijke reactie



Stichting Bewoners Overleg Veendam  
**COMMISSIE HUURZAKEN**



Als huurdersorganisaties kijken wij over het algemeen positief terug op de maatschappelijke visitatie. We vonden het goed dat we onze ervaringen, waardering én aandachtspunten konden delen met de visitatiecommissie.

Het gesprek was deze keer wel anders dan dat we gewend waren bij een visitatie. Er werd op een andere manier met ons gesproken en er werd meer doorgevraagd over onze ervaringen. Dat was in het begin best even wennen. Tegelijkertijd vonden we deze aanpak ook verhelderend. Het gaf ons de mogelijkheid om op een andere manier naar onze samenwerking met Acantus te kijken en duidelijker aan te geven wat goed gaat en waar volgens ons nog verbetering nodig is.

Wij herkennen veel van de uitkomsten van de visitatie. We zien dat Acantus de afgelopen jaren stappen heeft gezet. Er is veel gedaan op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming, woningverbetering en de maatschappelijke opgaven in onze regio. Dat waarderen wij.

Tegelijkertijd bevestigt de visitatie ook een aantal punten die wij zelf al langer aangeven. Vooral de samenwerking, communicatie en onze invloed op het beleid kunnen beter. We worden vaak vroeg betrokken, maar zien niet altijd terug wat er met onze adviezen gebeurt.

Wij begrijpen dat niet ieder advies kan worden overgenomen. Dat hoeft ook niet. Wel vinden wij het belangrijk dat Acantus duidelijk uitlegt waarom een advies wel of niet wordt overgenomen. Dat zorgt voor meer begrip en vertrouwen en laat zien dat onze inbreng serieus wordt meegenomen.

Ook de communicatie mag minder afhankelijk zijn van individuele medewerkers. Wanneer medewerkers vertrekken, gaat soms kennis over eerdere gesprekken en afspraken verloren. Daardoor moeten zaken opnieuw worden besproken of uitgelegd.

Daarnaast vinden wij het belangrijk dat Acantus bij keuzes nog vaker kijkt door de ogen van de huurder. Wat betekent een besluit uiteindelijk voor iemand die in een woning van Acantus woont? Dat perspectief mag wat ons betreft nog sterker worden meegenomen.

Wat hopen wij dat er nu gebeurt? Voor ons is de visitatie geen eindpunt, maar juist een startpunt. Wij hopen dat de uitkomsten worden vertaald naar concrete acties en afspraken. En dat wij als huurdersorganisatie daarbij actief betrokken blijven.

Voor ons zijn vooral de volgende punten belangrijk:

- **Laat zien wat er met onze adviezen gebeurt.** Niet alles hoeft te worden overgenomen, maar geef wel altijd een duidelijke terugkoppeling.
- **Blijf investeren in de samenwerking.** Een goede samenwerking vraagt om vertrouwen, duidelijkheid en een vaste manier van werken.
- **Houd het perspectief van de huurder centraal.** Uiteindelijk gaat het om de mensen die in de woningen van Acantus wonen. Wat betekent een besluit in de praktijk voor iemand die in een woning van Acantus woont?
- **Maak samen met de huurdersorganisaties een duidelijke lijst met verbeterpunten en afspraken** en kijk regelmatig of deze afspraken ook worden uitgevoerd.

Wij zijn positief over de ontwikkeling die Acantus heeft doorgemaakt en zien zeker een goede basis om verder te bouwen. We vinden het heel belangrijk dat de aandachtspunten uit de visitatie niet alleen worden benoemd, maar ook daadwerkelijk worden opgepakt.

Wij gaan daarom graag samen met Acantus aan de slag met de volgende stap: van goede bedoelingen naar zichtbaar resultaat voor de huurder.

Namens,

Edo Ladage, voorzitter BPE  
Riny van der Meer, voorzitter CHV  
Margriet van Meeteren, voorzitter HBW  
Henk Venema, voorzitter HPP

## C Geïnterviewden

### De geïnterviewden bij Acantus

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende personen van Acantus gesproken.

| Naam                    | Functie                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------|
| Mevrouw I. van de Vegte | Voorzitter Raad van Commissarissen      |
| De heer R. Niehof       | Vice-voorzitter Raad van Commissarissen |
| De heer M. ten Wolde    | Lid Raad van Commissarissen             |
| De heer W. Douwstra     | Lid Raad van Commissarissen             |
| Mevrouw Y. van Cooten   | Manager Wonen                           |
| De heer R. Dalmolen     | Manager Vastgoed                        |
| De heer H. Fissering    | Manager Bedrijfsvoering                 |
| De heer N. Hulsebos     | Beleidsadviseur                         |
| Mevrouw M. van der Veen | Beleidsadviseur                         |
| De heer R. Swart        | Bestuurlijk adviseur a.i.               |
| De heer A. Smit         | Voorzitter ondernemingsraad             |
| Mevrouw M. Bos          | Lid ondernemingsraad                    |
| De heer H. Nobbe        | Lid ondernemingsraad                    |
| Mevrouw M. Wagenaar     | Lid ondernemingsraad                    |

### De samenwerkingspartners van Acantus

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners gesproken.

| Organisatie                       | Naam                    | Functie    |
|-----------------------------------|-------------------------|------------|
| <b>Huurdersvertegenwoordiging</b> |                         |            |
| Bewonersplatform                  | De heer E. Ladage       | Voorzitter |
| Eemsdelta                         | Mevrouw S. van der Laan | Secretaris |
| Huurdersorganisatie Oldambt       | De heer S. Bakker       | Voorzitter |

|                                                        |                           |                                     |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| Huurdersplatform Pekela                                | De heer E. Bloem          | Voorzitter                          |
| Huurdersbelangen Westerwolde                           | Mevrouw M. van Meeteren   | voorzitter                          |
| <b>Gemeenten</b>                                       |                           |                                     |
| Veendam                                                | De heer H.J. Schmaal      | Wethouder                           |
|                                                        | De heer A. Rekers         | Beleidsmedewerker                   |
| Westerwolde                                            | De heer H.J. Kuper        | Wethouder                           |
| Eemsdelta                                              | Mevrouw A. Usmany         | Wethouder                           |
|                                                        | De heer W.J. van der Werf | Beleidsmedewerker                   |
| Oldambt                                                | De heer G. Engelkens      | Wethouder                           |
|                                                        | Mevrouw M. Hutzezon       | Beleidsadviseur Wonen               |
| Pekela                                                 | De heer G. Kornmann       | Adviseur wonen/volkshuisvesting     |
| <b>Overige samenwerkingspartners per groepsgesprek</b> |                           |                                     |
| <b>Project Landenbuurtfase 1</b>                       |                           |                                     |
| Cadanz Welzijn                                         | De heer J. van der Schaaf | Inhoudelijk vakgroepondersteuner    |
| Nijhuis                                                | De heer J. Biesma         | Adjunct-directeur realisatie        |
|                                                        | De heer J.J. Reitsma      | Adjunct-directeur commercie         |
| <b>Overname Woongroep Marenland</b>                    |                           |                                     |
| Goud Wonen                                             | De heer H. Oosting        | Directeur-bestuurder                |
| KPMG                                                   | De heer J.J. Wobben       | Segmentleider                       |
| Woongroep Marenland                                    | Mevrouw M. Drijver        | Voormalig directeur-bestuurder a.i. |
| Wierden en Borgen                                      | Mevrouw G. Hagedoorn      | Manager Wonen                       |
| Groninger Huis                                         | Mevrouw L. Broekhuizen    | Directeur-bestuurder                |
| <b>Project Meulnzicht Pekela</b>                       |                           |                                     |
| Van Wijnen                                             | De heer K. Oeds           | Commercieel manager                 |
| BDG                                                    | De heer M. Boer           | Architect                           |
| Gemeente Pekela                                        | De heer G. Kornmann       | Adviseur wonen/volkshuisvesting     |



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GC Rotterdam  
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

[ecorys.nl](http://ecorys.nl)