

Acantus presteert maatschappelijk conform de norm

**Samenvatting van onderzoeksrapport van de
maatschappelijke visitatie bij Acantus**

November 2010

Inleiding

Dit document bevat een samenvatting van de onderzoeksverantwoording die PwC in het kader van de door PwC uitgevoerde maatschappelijke visitatie van Acantus heeft opgesteld. De samenvatting is zelfstandig leesbaar, maar dient voor een goed begrip in relatie te worden gezien met de onderzoeksverantwoording.

Acantus presteert maatschappelijk voldoende

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

Achtergrond Acantus

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

Krimp in het werkgebied van Acantus

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

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

Vanuit de krimppogave naar passend beleid

Omdat de bevolkingsdaling in grote delen van het werkgebied merkbare gevolgen heeft voor de voorzieningen en de woningmarkt, heeft Acantus haar voornemens tot sloop, verkoop en nieuwbouw aangepast. Na een periode van voornamelijk grootschalige herstructurering en nieuwbouw is het nieuwe beleid meer gericht op een gebiedsgerichte aanpak van de bestaande voorraad en de woonwensen van de bewoners. Samen met andere partijen werkt Acantus samen om, in relatie tot de krimp, de leefbaarheid van het gebied op een sociaal aanvaardbaar peil te houden.

Deze aanpassingen zijn doorvertaald in het Strategisch Voorraadbeleid waarbij na onderzoek is bepaald dat handhaving van de voorraad van ongeveer 13.000 woningen de komende jaren gewenst is. Dit wordt onder andere ingegeven door de financiële crisis; meer mensen zijn en blijven afhankelijk van het aanbod van sociale huurwoningen. Voor het verbeteren van de bestaande woningvoorraad is in 2009 het aantal te verbeteren woningen verhoogd. Het nieuwbouwbeleid is terughoudend.

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

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

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Acantus

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

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

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

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

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort conform de norm

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

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

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

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

Presteren naar opgaven scoort conform de norm

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

Presteren naar belanghebbenden scoort conform de norm

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

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

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

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

Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort conform de norm

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

Hoewel in het financieel beleid wel aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de financiële positie, vindt besluitvorming en sturing gebaseerd op rendementen, vermogens- en waardeontwikkeling beperkt

¹ de Verantwoordingsinformatie

² de Prospectieve informatie

plaats. Hoewel Acantus reeds geruime tijd deelnemer is aan de aeDex/IPD benchmark, vindt sturing op deze benchmark niet plaats. Gegeven de situatie van bevolkingsdaling waarmee Acantus wordt geconfronteerd,

ligt de grootste uitdaging niet in het maximaal realiseren van toevoegingen aan de woningvoorraad. Belangrijker is om een adequaat beleids- en verantwoordingskader te hanteren. Op grond hiervan kan de gerichte inzet van middelen heel zorgvuldig worden afgewogen in relatie tot de specifieke, vaak regionaal sterk verschillende, marktvraag en geprognoseerde demografische ontwikkelingen. Acantus beschikt nu nog niet over een dergelijk kader. De effectiviteit van de inzet van middelen kan hierdoor niet worden aangetoond, waarmee Acantus het risico loopt haar middelen aan te wenden op een manier die niet bijdraagt aan haar maatschappelijke doelstelling.

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

Presteren naar Governance scoort conform de norm

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

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

Duidelijke aandachtspunten ondanks score conform de norm

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

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

- a) PwC constateert dat Acantus ondanks haar nieuwe beleidsplan en diverse inspanningen, nog steeds zoekende is naar een passend antwoord op de krimppogave in de regio. Dit uit zich ook in het

ontbreken van een duidelijke visie op het vraagstuk. PwC en de belanghebbenden erkennen de complexiteit van het werkgebied en begrijpen dat het formuleren van een passende visie in lijn met de opgaven zeer ingewikkeld is. Desondanks vragen de omgeving en de interne organisatie van Acantus wel om duidelijkheid. De belanghebbenden uiten dit door aan te geven dat een duidelijke visie van Acantus ontbreekt. Zij herkennen hierdoor niet altijd een duidelijke lijn in de activiteiten. Ook Acantus zelf heeft behoefte aan duidelijkheid zodat er een eenduidig beleid uitgedragen kan worden en Acantus zich duidelijk kan positioneren in het maatschappelijk speelveld. Het verdient aanbeveling om samen met partners deze visie te ontwikkelen en gezamenlijk te bepalen wat de opgaven zijn en wie op welke manier bijdraagt om aan de opgaven invulling te geven. Op die manier wordt de krimpopgave een gezamenlijk probleem waar ook gezamenlijk antwoord op wordt gegeven. Deze werkwijze heeft als voordeel dat het voorkomt dat de omgeving met name naar Acantus kijkt voor het oplossen van het probleem en voorkomt dat voorgestelde oplossingen niet gedragen worden vanwege onvoldoende betrokkenheid van de belanghebbenden.

- b) Het werkgebied van Acantus vraagt om een intensieve dialoog met partners. Als gevolg van de fusie in 2002 was Acantus geruime tijd voornamelijk intern gericht. Hierdoor is aandacht voor aansluiting op de markt en de relatie met sommige partners enige tijd minder geweest. Met name gemeenten ervaren hierdoor een re-actieve houding. PwC wil daarom Acantus adviseren nog proactiever haar partners te benaderen en met hen in gesprek te gaan over de dilemma's die Acantus ervaart bij het op een juiste manier invulling geven aan de opgaven in de regio.
- c) Acantus heeft een grote ontwikkeltak waardoor de traditionele vastgoedoriëntatie overheerst in de organisatie. Wanneer Acantus als corporatie daadwerkelijk de omslag wil maken naar een meer maatschappelijke corporatie met een sociaal karakter is een verandering in de activiteiten en een cultuuromslag noodzakelijk. Training van bestaande medewerkers en werving van nieuwe medewerkers op basis van een duidelijk competentieprofiel verdient aanbeveling. Tevens dient Acantus zich af te vragen of een grote ontwikkeltak gepast is gezien de krimp van de woningmarkt. De problemen die Acantus ervaart met de verkoop van kavels en nieuwbouwprojecten duidt erop dat de aansluiting tussen vraag en aanbod en de daaraan gerelateerde benodigde capaciteit binnen de organisatie nauw afgewogen dienen te worden.
- d) De verwachting is dat de economie en daarmee de economische situatie van huurders de komende jaren zal verbeteren. Er bestaat een reëel risico dat wanneer de economie aantrekt bewoners deze mogelijkheid aangrijpen om ofwel naar andere regio's te trekken ofwel een ander type woning te zoeken. Hierdoor bestaat het gevaar dat de omvang van de voorraad met een goedkope huurprijscategorie op de lange termijn te groot wordt voor de omvang van de doelgroep. Het verdient daarom aanbeveling om op dit moment al inzichtelijk te maken wat het verschil tussen vraag en aanbod zal zijn in de toekomst en het SVB hier op aan te passen. Acantus heeft reeds een onderzoek gestart om het verschil in kaart te brengen en is nu bezig om vanuit daar een doorvertaling naar het SVB te maken.
- e) Acantus heeft in haar beleid opgenomen dat nieuwbouw uitsluitend op goede locaties gepland wordt. Dit brengt het risico met zich mee dat bewoners verhuizen naar deze locaties waardoor leegstand ontstaat in het eigen bezit in de minder aantrekkelijke gebieden. Dergelijk verhuisbewegingen dienen vooraf goed ingeschat te worden en meegenomen te worden bij de

woningtoewijzing van nieuwbouw en bestaande bouw.

- f) Een laatste aandachtspunt is de verandercapaciteit van de interne organisatie. Sinds de fusie in 2002 is de organisatie continu in beweging geweest en zijn diverse veranderingen doorgevoerd en inmiddels soms weer bijgesteld. Het feit dat de fusie inmiddels 8 jaar geleden heeft plaatsgevonden maar de organisatie hier nog steeds de gevolgen van ondervindt geeft een indicatie van de verandercapaciteit van de organisatie. PwC adviseert Acantus dan ook om bij nieuwe beslissingen nadrukkelijk na te gaan of het een goed moment is, en op welke wijze, in welk tempo en op welke manier veranderingen het beste doorgevoerd kunnen worden.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

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

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

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

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

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

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

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2010

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

PricewaterhouseCoopers Visitatiescorekaart, 2010

