



MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE

2018-2021

Voorwoord



Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en de Veegwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen strikt handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren. De waarde van deze visitatie is vergroot door binnen dit traject een experiment uit te voeren. De visitatiecommissie heeft op verzoek van Elan Wonen een reputatieonderzoek uitgevoerd onder belanghebbenden van de corporatie. In dit rapport leggen wij de inhoud van dit experiment verder uit.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0, in combinatie met een experiment. Wij feliciteren Elan Wonen met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Elan Wonen zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

11 april 2022

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC | Voorzitter
Mevrouw drs. C.H.B. Heemskerk | Algemeen commissielid
De heer K. Klouwen MSc | Secretaris

Inhoudsopgave

Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort.....	4
A Recensie Elan Wonen	5
B Scorekaart Elan Wonen	12
C Scorekaart in beeld Elan Wonen	13
D Samenvatting in beeld Elan Wonen	14
E Reactie Elan Wonen.....	16
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	18
1 (Experiment-)visitatie bij Elan Wonen	19
1.1 Schets Elan Wonen	20
1.2 Werkgebied Elan Wonen	20
2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces	22
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's	22
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	23
2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden.....	25
3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....	26
3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken	26
3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven	32
4 Presteren volgens Belanghebbenden	34
4.1 De belanghebbenden van Elan Wonen	34
4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties	35
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden.....	38
4.4 Reputatieonderzoek: ambities volgens belanghebbenden.....	40
5 Presteren naar Vermogen.....	42
5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Elan Wonen	42
6 Governance van maatschappelijk presteren	46
6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing	46
6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC	47
6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording	49
Deel 3 Bijlagen bij het rapport.....	53
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	54
Bijlage 2 Curricula vitae.....	55
Bijlage 3 Bronnenlijst	59
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	61
Bijlage 5 Experimentvoorstel	63
Bijlage 6 Position paper	68
Bijlage 7 Factsheet prestaties	73
Bijlage 8 Meetschaal	81

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



A Recensie Elan Wonen

Terugblik op visitatie 2014-2017

De vorige visitatie van Elan Wonen ging over de periode 2014-2017. De visitatie werd uitgevoerd volgens de visitatiemethodiek 5.0. De manier van scoren in de vorige visitatie kan daarom afwijken in de huidige methodiek.

Elan Wonen werd in de vorige visitatieperiode (en de periode daarvoor) beschreven als een goed benaderbare organisatie die betrokken is bij haar bewoners en de stad. De vorige visitatiecommissie constateerde dat Elan Wonen in de jaren 2014-2017 flink in beweging is geweest, en dat de cultuur binnen Elan Wonen wat meer verzakelijk was ten opzichte van de periode daarvoor. Bij de vorige visitatie werden de volgende scores toegekend aan de prestaties van Elan Wonen:

- **Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,3.** De prestaties kwamen volgens de vorige visitatiecommissie goed overeen met de opgaven – met name op het gebied van huisvesting van ouderen presteerde Elan Wonen bovengemiddeld.
- **Presteren volgens Belanghebbenden: 7,6.** Alle belanghebbenden waren in de vorige visitatie te spreken over de relatie met Elan Wonen, en de geleverde prestaties. Wel werd het verschil tussen de gemeente Haarlem en gemeente Heemstede genoemd: Haarlem voelde zich goed meegenomen in de afwegingen die Elan Wonen maakte. Dat gold minder voor Heemstede.
- **Presteren naar Vermogen: 7,1.** De visitatiecommissie oordeelde dat Elan Wonen een goede basis had om haar hoge ambities waar te kunnen maken, maar dat zij op doelmatigheid nog winst kon boeken.
- **Governance: 7,1.** De governance bij Elan Wonen was goed op orde, zo stelde de vorige visitatiecommissie. Daarbij had de commissie specifiek waardering voor de wijze waarop Elan Wonen de externe legitimatie inrichtte.

De visitatiecommissie gaf bij de vorige visitatie een aantal aandachtspunten mee:

- Verbetertrajecten binnen de organisatie vragen aandacht van de medewerkers: zorg dat hiervoor voldoende capaciteit beschikbaar is. En maak tijd en ruimte voor de implementatie.
- Waak voor voldoende tegenwicht binnen de organisatie. De bestuurder inspireert, het managementteam volgt en biedt op momenten tegengas. Om de organisatie meer in balans te krijgen, is aandacht nodig voor de wijze waarop de tweede laag wordt gestructureerd.
- Er wordt al veel aandacht besteed aan relatiebeheer. Maar: vooral richting Heemstede valt hier nog iets te winnen. Ook in de relatie met collega-corporaties kan nog een (kleine) winst worden geboekt. Met name door meer afstemming over wederzijdse inzet te zoeken.
- Pak serieus door op de verlaging van de bedrijfskosten.

Belangrijke ontwikkelingen, en situatie nu

Ook in 2021 is Elan Wonen een benaderbare organisatie, die betrokken is bij de opgaven en bewoners van Haarlem en Heemstede. De huidige visitatiecommissie herkent het beeld van een ondernemende organisatie, inspelend op alle mogelijke kansen voor nieuwbouw. Door de ondernemingsdrang ontstond onder de voorgaande bestuurder – en in de vorige



visitatieperiode – enige onrust binnen de organisatie (en soms ook in de samenwerking met belanghebbenden). Sinds de vorige visitatieperiode is er veel veranderd bij Elan Wonen. In 2019 vertrok de vorige directeur-bestuurder. De huidige bestuurder trad in 2020 aan. In de tussenperiode werden de honneurs waargenomen door een interim-bestuurder.

In 2018 stelde Elan Wonen een nieuwe portefeuillestrategie op, die zij in 2021 actualiseerde. De portefeuillestrategie zet in op de transitie van een deel van het bezit van Elan Wonen (bijvoorbeeld door verkoop en liberalisatie), en op de nieuwbouw van kleinere, levensloopgeschikte woningen. De wensportefeuille van Elan Wonen in 2027 is 8.490 woningen (sociaal én in de vrije sector) – 710 meer dan in 2020. Het huidige ondernemingsplan stamt uit het laatste jaar van de vorige visitatieperiode (2017), en liep tot 2021. In 2022 wordt het nieuwe ondernemingsplan opgesteld – mede met inbreng van dit visitatietraject.

De huidige bestuurder heeft de ambitie de blik van Elan Wonen te verbreden: naast de al goed op poten gezette terreinen van nieuwbouw en duurzaamheid, wil zij ook 'leefbaarheid' en de rol van corporaties op het sociaal domein stevig op de agenda van Elan Wonen zetten.

Met de komst van de nieuwe bestuurder is er meer aandacht gekomen voor een goede balans tussen ondernemerschap en rust in de eigen organisatie. Ook is er meer aandacht voor samenwerking in partnerschap met collega-corporaties en andere (maatschappelijke) organisaties in Haarlem en Heemstede. Die belanghebbenden geven ook aan dat zij de huidige manier van samenwerken met Elan Wonen zeer hoog waarderen.

Resultaten visitatie 2018-2021

Elan Wonen is een woningcorporatie die midden in de Haarlemse en Heemstedse samenleving staat. Elan Wonen is een ondernemende organisatie, die graag en goed samenwerkt met belanghebbenden in beide gemeenten. Niet alleen met de driehoek corporatie(s)-gemeente(n)-huurders, maar ook met andere betrokken partijen. De opgaven in Haarlem en Heemstede zijn groot, en Elan Wonen wil daarmee aan de slag – samen met haar partners. Daarvoor staan alle seinen op groen. De lokale verankering, het ondernemerschap en de benaderbaarheid van de organisatie maakt Elan Wonen een aantrekkelijke samenwerkingspartner, zo blijkt uit alle gesprekken met belanghebbenden.

Elan Wonen: ondernemende samenwerkingspartner in Haarlem en Heemstede

De Position paper dat Elan Wonen in aanloop van deze visitatieperiode schreef, begint met de missie uit het huidige ondernemingsplan:

"Elan Wonen biedt betaalbare woningen voor mensen die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Elan Wonen vindt het een belangrijke maatschappelijke taak om huisvesting voor deze groep te verzorgen en doet dat met toewijding. Omdat iedereen recht heeft op een fatsoenlijke woning".

Elan Wonen gebruikte de Position paper voor twee hoofddoelen: een reflectie op de inhoudelijke opgaven, en een reflectie op de organisatie en samenwerking met partners. Die insteek is wat de visitatiecommissie betreft typerend voor de corporatie. Elan Wonen werkt hard aan de opgaven die in Haarlem en Heemstede spelen, en zoekt tegelijkertijd naar de meeste optimale werkwijze om resultaten te behalen. Elan Wonen zet zich in voor het bouwen van woningen, verduurzaming, vraagstukken rond wonen en zorg en het vergroten van de leefbaarheid. Elan Wonen laat blijken dat zij zich bewust is van haar positie als samenwerkingspartner en belangrijke partij in de volkshuisvesting in Haarlem en Heemstede.



Daarbij erkent zij ook dat de zorg voor de interne organisatie en financiële continuïteit belangrijke aandachtspunten zijn om die rol ook in de toekomst in te blijven vullen.

De spiegel die Elan Wonen zichzelf in de Position paper voorhield, herkenden we als visitatiecommissie terug in de documenten die we doornamen, en de gesprekken die we met interne en externe belanghouders voerden. De Position paper vormde zo een mooi vertrekpunt om het functioneren van Elan Wonen in de afgelopen jaren te beoordelen.

Grote opgaven en een verbrede inzet

De opgaven in het werkgebied van Elan Wonen zijn fors. De vraag naar betaalbare huurwoningen is groot. De komende jaren worden huishoudens kleiner, verhuizen er meer mensen naar Haarlem en Heemstede, en vraagt de verandering van het zorgstelsel om meer woonruimte. Het bieden van geschikte woonruimte aan een grotere en complexere doelgroep is een eerste belangrijke opgave.

Daarnaast vormt het verduurzamen van bestaande woningen een belangrijke opgave. Met name de gemeente Haarlem is ambitieus als het om verduurzaming gaat. De woningcorporaties hebben een belangrijke rol in de grootschalige verduurzaming van woningen in Haarlem en Heemstede.

De maatschappelijke rol van woningcorporaties wordt de komende jaren (weer) belangrijker. De toenemende groep mensen die zorg behoeven (en vaak wel zelfstandig wonen) vraagt om aanpassingen van de woningvoorraad, en meer samenwerking met maatschappelijke organisaties. Daarnaast zorgt een complexere doelgroep voor een groeiende vraag om aandacht voor leefbaarheid in de wijken en buurten van Haarlem en Heemstede.

Dat laatste onderwerp is iets waar Elan Wonen de komende periode meer invulling aan wil geven. De afgelopen jaren heeft Elan Wonen sterk ingezet op nieuwbouw. Nu die nieuwbouw op stapel staat, wil Elan haar ambities en positionering verbreden. Niet alleen, maar in samenwerking met belanghebbenden. Zoals zij ook verwoordt in de Position paper:

"Aangezien de samenleving vergrijst én meer mensen zelfstandig willen (blijven) wonen, besteedt Elan Wonen extra aandacht aan huisvesting voor senioren en voor mensen die zorg in en aan huis nodig hebben. Zodat mensen die een zorginstelling zijn ontgroeid en huurders die juist zo lang mogelijk een verhuizing naar een zorginstelling willen voorkomen, zelfstandig kunnen wonen. Om dit mogelijk te maken organiseert Elan Wonen actieve samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten en andere maatschappelijke partners".

Vormgeving van ambities: prestatieafspraken

De ambities die Elan Wonen heeft, krijgen concreet vorm in de prestatieafspraken in de gemeente Haarlem en gemeente Heemstede. Als we de prestatieafspraken tegen de prestaties van de afgelopen jaren afzetten, behaalt Elan Wonen (nagenoeg) alle ambities. Daarbovenop geven belanghouders aan dat Elan Wonen vaak een voortrekkersrol neemt in de samenwerking met de andere corporaties, de gemeenten en overige partijen. Elan Wonen neemt in het bijzonder op het gebied van nieuwbouw en bij het thema bijzondere doelgroepen en wonen met zorg het voortouw. De afgelopen jaren is Elan Wonen erg actief geweest in het verwerven van gronden om woningbouw te realiseren – ook bij projecten die niet direct voor de hand liggen. De komende jaren gaan veel nieuwbouwprojecten starten. Daarnaast stelde Elan Wonen in 2019 haar 'Seniorenstrategie' op, waarin zij haar ambities om langer zelfstandig wonen voor senioren met een laag inkomen uiteenzet. De Hof van Leijh in Haarlem, waar verschillende zorgdoelgroepen, maar ook andere woningzoekenden hun plek vonden, is een treffend voorbeeld van de inzet van Elan Wonen voor alle typen huurders.

Open en benaderbare woningcorporatie

De externe belanghebbenden die de visitatiecommissie heeft gesproken (in zeventien gesprekken), beschrijven Elan Wonen als een open en benaderbare organisatie. Elan Wonen staat open voor samenwerking, andere opvattingen en suggesties. Daarnaast vertelt Elan Wonen duidelijk wat haar keuzes zijn, en onderbouwt zij haar afwegingen goed. Dat is niet de gehele visitatieperiode zo geweest: onder de vorige bestuurder heeft de samenwerking met vooral de gemeente Haarlem en de twee collega-corporaties een deuk opgelopen. Elan Wonen liep wat betreft het verwerven van nieuwbouwlocaties op de troepen vooruit, en verzuimde af en toe om de collega-corporaties daarin mee te nemen – of in stelling te brengen. Toch werken alle belanghebbenden graag samen met Elan Wonen. De huidige samenwerking met Elan Wonen wordt door hen erg gewaardeerd. Dat is voor een groot deel toe te schrijven aan de professionaliteit van de medewerkers van Elan, en de manier waarop zij werken. Dat komt ook tot uiting in de prestatieafspraken – zowel inhoudelijk als procesmatig. Belanghouders zien in Elan Wonen een partij die de komende jaren een goede bijdrage kan doen aan de opgaven op het gebied van volkshuisvesting.

Interne organisatie: constant in ontwikkeling, maar met meer rust

De externe ontwikkelingen bij Elan Wonen hebben ook intern in de organisatie hun sporen nagelaten. De omslag naar een ondernemende werkwijze in de jaren van de vorige bestuurder heeft veel gevraagd van de medewerkers. Het verloop van werknemers was de afgelopen jaren hoog. Met de nieuwe bestuurder keert de rust in de organisatie langzaam terug. Ook is er geïnvesteerd in een betere interne controle, door jaarplannen, persoonlijke ontwikkelplannen voor en van medewerkers, en een belangrijkere positie van de controller. De RvC kent een diversiteit aan inhoudelijke achtergronden. De samenstelling van de RvC is relatief nieuw, wat vraagt om het meer op elkaar ingespeeld raken – aldus een zelfevaluatie van de raad. De verhoudingen tussen de RvC en bestuurder zijn goed, en er is veel aandacht voor de ontwikkeling van zowel de bestuurder als de ontwikkeling van de rol van de RvC als klankbord. De RvC haalt bij externe belanghebbenden op wat er in het werkveld speelt, maar scheidt duidelijk de rolverdeling tussen zijn toezichthoudende rol en de rol van de directeur-bestuurder.

Bewuste financiële afwegingen om maximaal te presteren

Elan Wonen weegt haar financiële inzet zorgvuldig af. Daarbij is het beperken van kosten geen leidend doel. De bedrijfslasten van Elan wonen zijn relatief hoog – mede door de personeelsswisselingen van de afgelopen jaren (inhuur is relatief duur) en hoge WOZ-waardes van het bezit van Elan Wonen. De grote opgaven van de komende jaren maken het daarnaast moeilijk om de financiële inzet terug te dringen. Daar is Elan Wonen zicht bewust van, en let daardoor nauwgezet op haar vermogensinzet. Dat wordt ook door de Aw en het WSW onderkend. Dat gezegd hebbende, kiest Elan Wonen er de komende jaren voor om het maatschappelijk presteren boven financiële argumenten te stellen. In de afwegingen over investeringen spelen financiële gevolgen een rol, maar de (volkshuisvestelijke) strategische afwegingen zijn het uitgangspunt. De interne financiële controle ziet er vervolgens wel op toe dat het financieel uit kan. Elan Wonen gaat de komende jaren naar eigen zeggen 'scherp aan de wind varen' om de opgaven in Haarlem en Heemstede aan te kunnen. Met aandacht voor een (financieel) gezonde en stabiele organisatie.

Sterke punten

Goede prestaties

- + De ambities en prestaties van Elan Wonen sluiten goed aan op de opgaven die in Haarlem en Heemstede spelen. De dingen waar Elan Wonen mee bezig is (of mee bezig wil gaan), zijn ook de zaken waar niet alleen de corporaties, maar ook de gemeenten, zorgorganisaties, bouwers en welzijnspartijen mee aan de slag willen.
- + Elan Wonen leverde goede prestaties op het gebied van beschikbaarheid. Met name door haar inzet op nieuwbouw: de afgelopen jaren veel projecten gestart, waardoor er de komende jaren veel gebouwd gaat worden.
- + Elan Wonen zet zich in voor de huisvesting van ouderen en doelgroepen die zorg nodig hebben. Met een Seniorenstrategie richt zij zich op het vergroten van geschikte woonmogelijkheden voor senioren. Ook heeft Elan Wonen een aantal woon-zorgcomplexen voor senioren en andere doelgroepen in haar bezit.

Onderbouwing van ambities en keuzes

- + De ambities van Elan Wonen zijn hoog. Ze is de kleinste van de drie grote corporaties in Haarlem, maar neemt in veel ambities het voortouw. Daarmee helpt ze niet alleen om de opgaven in de stad aan te pakken, maar neemt ze ook de andere belanghouders mee.
- + Elan Wonen maakt duidelijke keuzes en onderbouwt haar ambities zorgvuldig. Ook zorgt zij ervoor dat ambities concreet worden uitgewerkt in strategische documenten. Die benadering maakt dat Elan Wonen consistent beleid kan voeren, en in staat is haar keuzes goed uit te leggen.

Belangrijke rol in lokale samenwerking

- + Elan Wonen speelt een belangrijke rol in de lokale samenwerking. Veel belanghebbenden zoeken als eerste Elan Wonen op als zij willen samenwerking op een volkshuisvestelijk thema. Die voorkeurspositie heeft Elan aan haarzelf te danken: door haar open houding, en door haar sterke lokale verankering.
- + Elan Wonen is proactief in de samenwerking in Haarlem en Heemstede. Ze neemt graag de rol van aanjager op zich, en neemt andere belanghebbenden mee. Ondanks dat Elan Wonen de kleinere corporaties is van de drie belangrijkste corporaties in haar werkgebied, neem zij vaak het voortouw.



Vooruitblik

Beleidsagenda voor de toekomst

De visitatiecommissie constateert dat Elan Wonen al goed presteert. Daarbij merken we ook op dat de opgaven in Haarlem en Heemstede groot zijn. Dat is overigens een constatering die Elan Wonen ook zelf al doet. Zij wil aan de slag met die opgaven. Ook de belanghebbenden van Elan zien graag dat Elan Wonen aan de slag gaat, en werken graag mee. Alle seinen staan op groen om aan de slag te gaan: het is eerder zaak om zorgvuldig te kijken welke prioriteiten Elan Wonen stelt, en hoe zij invulling geeft aan haar ambities. Als de corporatie zich wil ontwikkelen tot excellente organisatie, dan geven wij de volgende verbeteruggesties mee.

Benut de lokale verankering

Elan Wonen is sterk lokaal verankerd. Elan Wonen is relatief klein, wat haar benaderbaar maakt. Ook is zij in tegenstelling tot haar collega-corporaties in Haarlem en Heemstede in een klein werkgebied actief. Dat maakt Elan een logische samenwerkingspartner voor veel belanghebbenden. Elan Wonen benut deze rol al goed, en wij stellen als commissie voor die rol nog verder uit te breiden. Dat heeft met name meerwaarde op twee vlakken:

- De opgave voor woningcorporaties verbreedt. Er wordt steeds vaker ook naar de rol van corporaties op het sociaal domein gekeken. Dit terwijl de huidige opgaven (denk aan beschikbaarheid, verduurzaming) al veel vragen. Het aanpakken van de verbrede opgave vraagt om meer samenwerking. Zowel op strategisch als meer operationeel niveau.
- De bouwpartijen die met Elan Wonen samenwerken op het vlak van nieuwbouw, onderhoud en renovatie werken graag op een hoger schaalniveau samen met Elan Wonen. Nu is de relatie tussen Elan en die partijen vaak nog duidelijk die van opdrachtgever-opdrachtnemer. De bouwpartijen willen meer als samenwerkingspartner optreden. Ieder vanuit zijn of haar expertise, met eigen verantwoordelijkheden.

Heb aandacht voor de interne organisatie

Met de nieuwe bestuurder is er 'nieuw elan' binnen Elan Wonen gekomen. Er is meer rust, en werknemers hebben een groter gevoel van autonomie. Dit heeft ook als gevolg dat er minder wisselingen van personeel zijn dan voorheen, wat afstraalt op de kwaliteit van de samenwerking met externe partijen. Met name op strategisch vlak wordt de inbreng van medewerkers van Elan Wonen erg gewaardeerd. Elan Wonen doet er goed aan zuinig te zijn op haar medewerkers, en dus constant oog te houden voor de interne organisatie. Zeker in de komende jaren, waarin veel op Elan afkomt.

Werk aan de ongedeelde stad in Haarlem

De gemeente Haarlem en woningcorporaties werken aan de 'ongedeelde stad'. Dat gaat over het creëren van meer diverse wijken (spreiding van sociale huur over zowel Oost als West). Dat begrip 'ongedeelde stad' biedt echter kansen om veel breder te laden. Dat is ook de wens van verschillende belanghebbenden in Haarlem. Als commissie doen we een aantal suggesties:

- De inzet op leefbaarheid en wijkgericht werken vraagt de komende jaren om aandacht. Hoe geef je dat concreet vorm? Dit is bij uitstek een thema waarop Elan Wonen met andere corporaties, de gemeente en zorg- en welzijnspartijen aan de slag kan om meer lading te geven aan de 'ongedeelde stad'.
- Invloed uitoefenen op de beschikbaarheid van sociale huur en passend wonen voor de diverse doelgroep kan door nieuwbouw, maar ook door te kijken naar toewijzingen, doorstroming en aanpassingen aan bezit is er veel mogelijk. De laatste jaren was Elan Wonen vooral gefocust op 'de stenen', maar ook binnen de huidige voorraad is veel mogelijk, is de overtuiging van de visitatiecommissie.

Formuleer de ambities in Heemstede

In de gemeente Heemstede is geen woonvisie. Wel is de huidige lijn dat de sociale huurvoorraad gelijk blijft in die gemeente. Dat zorgt voor een grotere focus vanuit Elan Wonen op de opgaven in Haarlem, is de constatering van de visitatiecommissie. Dit terwijl er vanuit Heemstede ook wel signalen klinken dat zij iets van Elan Wonen verwachten. Onze suggestie is om samen met de gemeente Heemstede (bestuurlijk en ambtelijk), de huurdersvertegenwoordiging en andere stakeholders de opgave voor sociale huur te analyseren en een gezamenlijke ambitie te formuleren. Daarbij raden we het aan om samen met die partners ook het gesprek aan te gaan met de gemeenteraad van Heemstede. De gemeenteraad kan ook betrokken worden in de vorm van gezamenlijke themabijeenkomsten en/of werkbezoeken.

Werk inzet op leefbaarheid uit

Elan Wonen wil meer inzetten op het thema 'leefbaarheid'. Maar wat betekent 'leefbaarheid'? Veel belanghebbenden geven daar net een andere definitie aan. Ze herkennen overigens dat Elan Wonen met leefbaarheid bezig is, maar zien dit nog niet in beleid terug. Ook constateren belanghebbenden dat Elan Wonen en andere partijen afzonderlijk van elkaar werken aan data-verzameling op wijkniveau.

Elan Wonen heeft de wens om 'leefbaarheid' meer op de agenda te zetten. Gekoppeld aan de ambities van de 'ongedeelde stad', stelt de visitatiecommissie voor om die inzet op leefbaarheid samen met de andere corporaties, de gemeente(n) en maatschappelijke organisaties gebiedsgericht uit te werken. Het gezamenlijk analyseren van de opgave in de wijk, het formuleren van de gewenste aanpak en het helder definiëren van ieders rol en verantwoordelijkheid zal de inbreng van Elan Wonen versterken en concretiseren – ook voor de belanghebbenden. Zo kan Elan Wonen al doende en met haar partners de leefbaarheid concreet vormgeven.

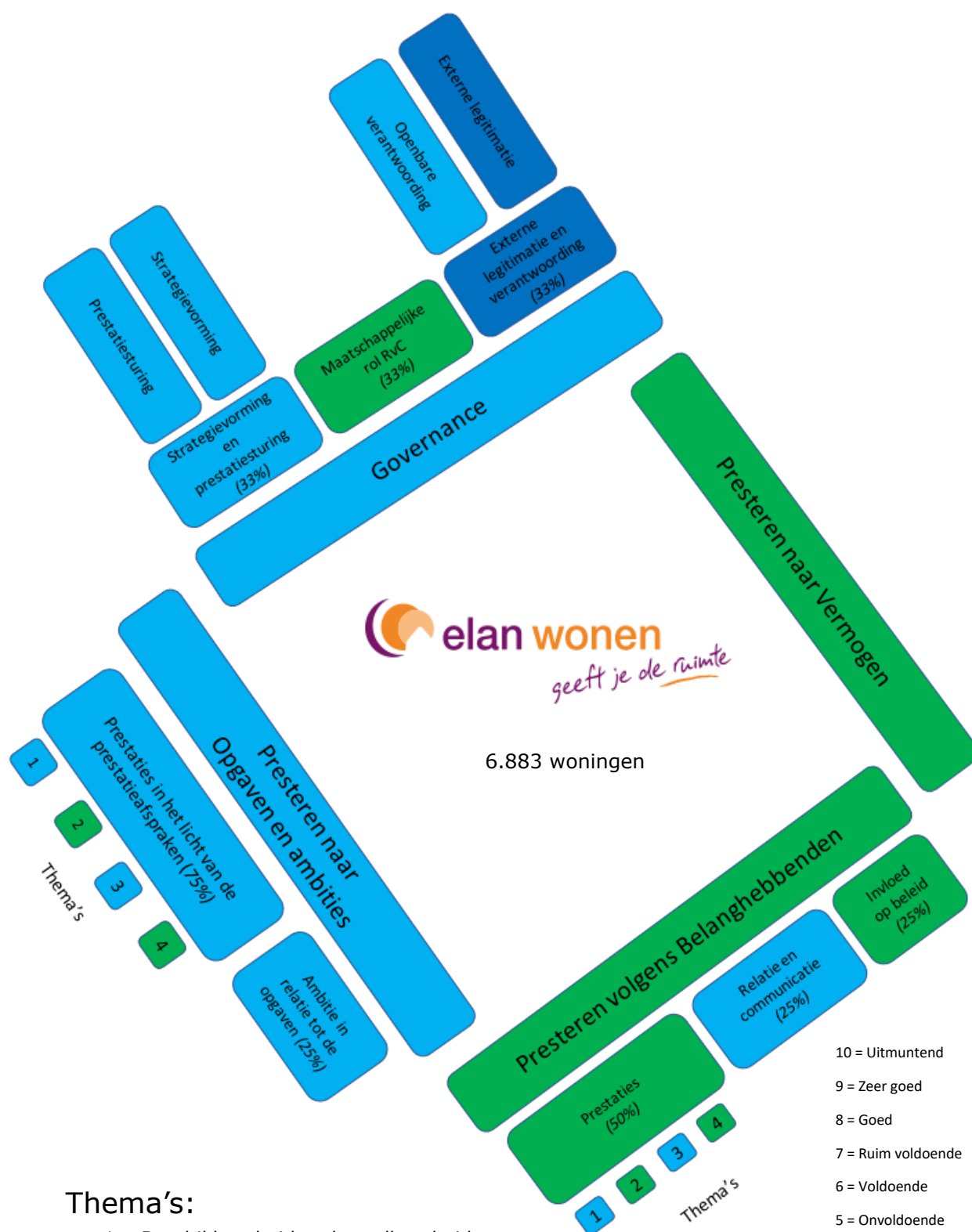


B Scorekaart Elan Wonen

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal					Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Thema:	1	2	3	4				
Presteren naar Opgaven en Ambities								7,6
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	8,0	7,0	8,0	7,0		7,5	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven						8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden								7,4
Prestaties	7,6	7,3	7,6	6,6		7,3	50%	
Relatie en communicatie						7,9	25%	
Invloed op beleid						7,0	25%	
Presteren naar Vermogen								7,0
Vermogensinzet						7,0	100%	
Governance								7,8
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				8,0	8,0	33%	
	Prestatiesturing				8,0			
Maatschappelijke rol RvC						7,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie				9,0	8,5	33%	
	Openbare verantwoording				8,0			
Thema 1: Beschikbaarheid en betaalbaarheid								
Thema 2: Duurzame woningvoorraad								
Thema 3: Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg								
Thema 4: Leefbaarheid								



C Scorekaart in beeld Elan Wonen



Thema's:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Duurzame woningvoorraad
3. Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg
4. Leefbaarheid

- 10 = Uitmuntend
9 = Zeer goed
8 = Goed
7 = Ruim voldoende
6 = Voldoende
5 = Onvoldoende
4 = Ruim onvoldoende
3 = Zeer onvoldoende
2 = Slecht
1 = Zeer slecht
0 = Geen oordeel



D Samenvatting in beeld Elan Wonen

Visitatie Elan Wonen

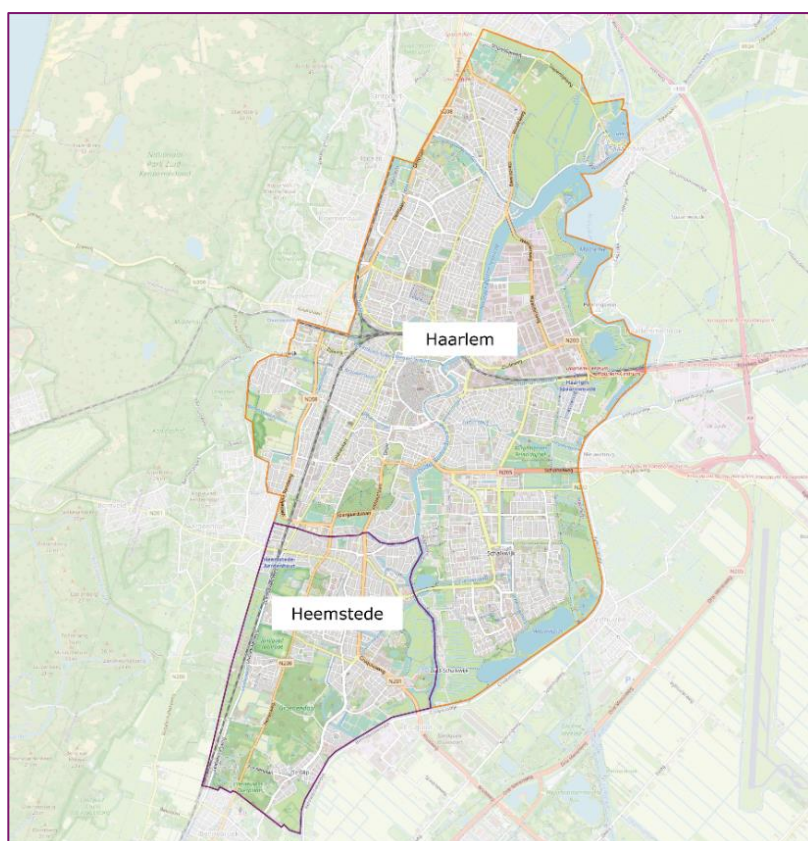
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen september 2021 en januari 2022.

Korte schets Elan Wonen

Woningcorporatie Elan Wonen beheert 7.049 woningen (per 1 januari 2021): 6.559 sociale huurwoningen en 490 vrijesectorwoningen. Die woningen staan verdeeld over twee gemeenten: 5.289 in Haarlem en 1.760 in Heemstede. De gemeente Haarlem telt (op 1 januari 2021) 162.500 inwoners. De gemeente Heemstede 27.500.

Bij Elan Wonen werken 78 medewerkers; in totaal 70 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden die op voordracht van de huurders(organisaties) in de raad van toezicht zitting hebben.

Figuur 1: Werkgebied Elan Wonen - gemeente Haarlem en gemeente Heemstede





Beoordelingen Elan Wonen

Elan Wonen haalt – net als bij de vorige visitatie – over het algemeen hoge scores. Overkoepelend is er geen prestatievelde waar de score er positief (of negatief) uitspringt. In onderstaande samenvatting is terug te lezen waar de scores van Elan Wonen op gebaseerd zijn.

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie			
Perspectief		2017	2021
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,3	7,6
Presteren volgens Belanghebbenden		7,6	7,4
Presteren naar Vermogen		7,1	7,0
Governance		7,1	7,8

Samenvatting in beeld Elan Wonen

Presteren naar opgaven en ambities

Elan Wonen scoort een **7,6** op Prestaties naar Opgaven en Ambities. Met name op de prestatievelden 'Beschikbaarheid en betaalbaarheid' en 'Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg' scoort Elan Wonen goed. De afgelopen jaren werkte Elan Wonen hard aan het toevoegen van sociale huurwoningen. Een Seniorenstrategie en woonzorgcomplexen moeten zorgen voor meer woonmogelijkheden voor senioren en andere zorgdoelgroepen.

De ambities van Elan Wonen zijn groot, en sluiten goed aan op de opgaven die in Haarlem en Heemstede voorliggen.

Presteren volgens belanghebbenden

Elan Wonen scoort een **7,4** op Prestaties volgens belanghebbenden. Belanghebbenden van Elan Wonen waarderen met name de inzet op 'Beschikbaarheid en betaalbaarheid' en 'Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg'. Qua duurzaamheid zien belanghebbenden dat Elan Wonen 'doet wat ze moet doen', maar niet voorop loopt in experimenteren. 'Leefbaarheid' is een onderwerp dat belanghebbenden herkennen bij Elan Wonen, maar zij zien dit (nog) niet terug in beleid.

Over het algemeen zijn belanghebbenden zeer tevreden over het proces van de prestatieafspraken en de samenwerking met Elan Wonen. De invloed op beleid wordt iets minder hoog beoordeeld.



6.883 woningen

Presteren naar vermogen

Elan Wonen scoort een **7** op het onderdeel Prestaties naar Vermogen. Elan Wonen is financieel gezond: haar risicoprofiel is 'laag tot gemiddeld', waar dit in voorgaande jaren 'gemiddeld' was. De netto bedrijfslasten van Elan Wonen zijn relatief hoog, mede door een hoge inhuur en een hoge WOZ-waarde van het woningbezit. Deze bedrijfslasten dalen wel.

Bij het doen van investeringen neemt Elan Wonen niet alleen financiële overwegingen mee, maar ook strategische, organisatorische en technische.

Governance

Elan Wonen scoort een **7,8** op het onderdeel Governance van maatschappelijk presteren. De strategievorming van Elan Wonen is goed, en neemt lokale opgaven mee. Het sturen op prestaties gebeurt door een concretisering naar jaarplannen en teamplannen. De monitoring van de ambities gebeurt zorgvuldig.

De RvC is maatschappelijk betrokken, en stelt zich zelfkritisch op. Het samenspel tussen de RvC en de nieuwe bestuurder (sinds 2020) loopt goed. De externe legitimatie van Elan Wonen is erg goed. Belanghebbenden herkennen de inzet van Elan Wonen en werken graag met de corporaties samen. Elan Wonen wordt door hen vaak als eerste benaderd bij vraagstukken en opgaven, wat duidt op veel vertrouwen.

E Reactie Elan Wonen

Reactie Elan Wonen op het visitatierapport

Seinen op groen

Met plezier en trots lezen we het visitatierapport over de periode 2018-2021. We herkennen de beschrijving van Elan Wonen en voelen waardering voor wat onze medewerkers hebben gepresteerd. Dit visitatierapport biedt ons een bevestiging dat we op de goede weg zijn. De visitatiecommissie schetst ons een duidelijk beeld: 'alle seinen staan op groen'.



Meer dan een visitatie

Iedere woningcorporatie doorloopt elke vier jaar een visitatietraject. Hiermee leggen we verantwoording af over de gemaakte keuzes en maken we onze maatschappelijke prestaties van de afgelopen periode zichtbaar. Wij hadden dit keer de behoefte om de visitatie een grotere betekenis te geven. Want terugkijken is goed en leerzaam. Het brengt inzicht in waar verbeterkansen liggen. Dit keer wilden we daarnaast nog meer weten over hoe onze stakeholders ons zien: wat is onze reputatie? Wat verwachten onze partners van ons en op welke thema's zien ze ons graag meer (of wellicht minder) ondernemen? Door uitbreiding van het visitatietraject met onderzoek naar onze reputatie kregen we waardevolle feedback en input die we gebruiken voor ons nieuwe ondernemingsplan 2022-2026.

Samen sterker

“De lokale verankering, het ondernemerschap en de benaderbaarheid van de organisatie maakt Elan Wonen een aantrekkelijke samenwerkingspartner, zo blijkt uit alle gesprekken met belanghebbenden.”

Dat vinden we heel fijn om te horen! Want we hebben een grote en complexe opgave: er is allereerst een wooncrisis. Daarnaast ervaren bewoners en medewerkers dat de leefbaarheid in sommige buurten meer en meer onder druk staat. Daarbij moet de bestaande woningvoorraad worden aangepakt met het oog op de energietransitie en duurzaamheid. Om op deze verschillende gebieden tot resultaten te komen, hebben we elkaar nodig. Om te beginnen natuurlijk onze bewoners. Maar zeker ook onze medewerkers én natuurlijk onze partners. We pakken de uitdaging graag op om de actieve samenwerking met bewoners, gemeenten, aanbieders van zorg en welzijn, bouwbedrijven en andere maatschappelijke partners verder te versterken. Waarbij we bovendien voor onze medewerkers een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven.

Vooruit kijken

De visitatiecommissie geeft aan dat de seinen op groen staan om aan de slag te gaan. We krijgen een aantal punten mee waarin we ons verder kunnen ontwikkelen.

➤ Benut de lokale verankering

Elan Wonen is sterk lokaal verankerd en we worden gezien als logische samenwerkingspartner voor veel belanghebbenden. De commissie ziet kansen voor ons om deze rol verder uit te breiden voor wat betreft de samenwerking met partijen in het sociaal domein en bouwpartijen.



➤ Heb aandacht voor de interne organisatie

Ten behoeve van de kwaliteit van samenwerking, het tempo van veranderingen én de grote opgave en ambitie in de komende jaren, doet Elan Wonen er goed aan om zuinig te zijn op haar medewerkers, en dus constant oog te houden voor de interne organisatie.

➤ Werk aan de ongedeelde stad in Haarlem

Het begrip 'ongedeelde stad' biedt kansen om veel breder te laden. Dat is ook de wens van verschillende belanghebbenden in Haarlem. Bijvoorbeeld voor de inzet op leefbaarheid en wijkgericht werken. Daarnaast ziet de commissie kansen voor Elan Wonen om meer invloed uit te oefenen op de beschikbaarheid van sociale huur en passend wonen voor de diverse doelgroepen door ook te kijken naar toewijzingen, doorstroming en aanpassingen binnen de huidige voorraad.

➤ Formuleer de ambities in Heemstede

In Heemstede kan Elan Wonen samen met de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk), de huurdersvertegenwoordiging en andere stakeholders de opgave voor sociale huur analyseren en een gezamenlijke ambitie formuleren. Ook kan Elan Wonen daarvoor het gesprek aangaan met de gemeenteraad.

➤ Werk inzet op leefbaarheid uit

Elan Wonen wil meer inzetten op het thema 'leefbaarheid'. Maar wat betekent 'leefbaarheid'? Veel belanghebbenden geven daar net een andere definitie aan. Gekoppeld aan de ambities van de 'ongedeelde stad', adviseert de visitatiecommissie om die inzet op leefbaarheid samen met de andere corporaties, de gemeente(n) en maatschappelijke organisaties gebiedsgericht uit te werken.

We herkennen de aanbevelingen van de visitatiecommissie en zien hierin ook een sterke samenhang. Deze thema's krijgen hun plek in het nieuwe ondernemingsplan. We geven deze onderwerpen verder vorm door samen met onze bewoners en medewerkers de ambities en doelen op ieder werkveld te formuleren en delen. We werkten in de afgelopen jaren aan een stevig fundament voor samenwerking met onze partners, waarop we in de komende jaren pro-actief verder willen bouwen.

Dank

Allereerst dank aan onze Bewonersraad en partners die grote bereidheid en openheid toonden in de interviews. We waarderen de complimenten, leren van de feedback en kijken uit naar de verdere samenwerking in de toekomst. Ook dank aan al onze medewerkers die zich elke dag inzetten voor onze bewoners en onze organisatie.

Natuurlijk ook dank aan de visitatiecommissie Dick van Ginkel (voorzitter), Koen Klouwen (secretaris), Conny Heemskerk (lid) en Raeflex voor het enthousiasme om onze gewenste aanpak als experiment te omarmen. Verschillende stakeholders spraken hun waardering uit voor het goede gesprek dat zij met de commissie hadden. Ook was de verslaglegging helder, zorgvuldig en compleet.

En tot slot dank aan onze medewerkers José Woldberg, Peter Jobsen en Carla Deen voor hun goede organisatie en voorbereiding en de samenwerking met de visitatiecommissie.

Al met al kijken we terug op een plezierig, constructief en waardevol visitatietraject!

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





1 (Experiment-)visitatie bij Elan Wonen

De reden voor visitatie

In juni 2021 heeft Elan Wonen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Bij deze visitatie was sprake van een experiment. SVWN start regelmatig nieuwe experimenten om visitatie voortdurend te verbeteren en de toegevoegde waarde van visitatie voor corporaties, belanghebbenden en samenleving waar mogelijk te vergroten. Elan Wonen wilde met deze visitatie meer doen dan de 'standaard' visitatie: ze wilde dit traject gebruiken als input voor het nieuwe ondernemingsplan 2022-2026. Daarbij was Elan Wonen met name geïnteresseerd in hoe haar stakeholders de corporatie zien: wat is de reputatie van Elan Wonen in haar eigen netwerk, en wat betekent dit eventueel voor de koers van het nieuwe ondernemingsplan? Om die vragen te beantwoorden is deze visitatie uitgebreid met een reputatieonderzoek.

De visitatie betreft de periode 2018 tot medio 2021. Dat wijkt af van de standaard vier jaar, omdat Elan Wonen dit traject parallel wilde laten lopen met het ophalen van input voor haar ondernemingsplan.

Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen september 2021 en januari 2022.

Experiment-visitatie

In het kader van de experiment-status van deze visitatie, week het proces iets af ten opzichte van 'standaard' visitaties. De commissie sprak met meer externe belanghebbenden in vergelijking tot een gewone visitatie: in totaal zijn er zeventien gesprekken met externe belanghebbenden gevoerd. In die gesprekken kwam ook een onderdeel over de reputatie van Elan Wonen terug. Daarin stonden drie overkoepelende vragen centraal:

1. Hoe ervaren stakeholders Elan Wonen als woningcorporatie, en hoe waarderen zij Elan Wonen als samenwerkingspartner? Hoe groot is de 'gunfactor' van Elan Wonen bij haar stakeholders?
2. Hebben de stakeholders zicht op alle ambities van Elan Wonen? Zien de stakeholders ook de andere ambities dan nieuwbouw terug? Wordt Elan Wonen niet als een 'one issue' partij gezien?
3. Kijken stakeholders nu anders tegen Elan Wonen aan dan een aantal jaren geleden? Waar komt dat door? Is dat een positieve of negatieve verandering?

De resultaten van het reputatieonderzoek komen op een aantal plekken in dit rapport expliciet terug. In hoofdstuk 4 'Presteren volgens Belanghebbenden' geven de belanghebbenden suggesties voor mogelijke ambities van Elan Wonen. Dit is een aanvulling op de reguliere visitatie. In hoofdstuk 6 is de externe legitimatie uitgebreider dan normaal. Wij hebben bij belanghebbenden opgehaald hoe zij Elan Wonen erkennen, vertrouwen en waarderen. Ook impliciet komen de resultaten van dit experiment-voorstel aan bod. Doordat wij uitgebreider met meer belanghebbenden spraken hebben wij meer input opgehaald voor de beoordeling.

Op basis van alle door Elan Wonen verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Elan Wonen.

De visitatiegesprekken met externe belanghouders heeft de commissie gevoerd op 22, 23, 27 en 28 september 2021. De visitatiegesprekken met interne belanghouders (en de Bewonersraad) volgden op 10 november. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en de Position paper toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Elan Wonen, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC, mevrouw drs. C.H.B. Heemskerk en de heer K. Klouwen MSc (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets Elan Wonen

Elan Wonen is opgericht in 2002, als fusie tussen woningbouwvereniging Haarlemveste met woningcorporatie De Woonstede uit Heemstede. Woningcorporatie Elan Wonen beheert 7.049 woningen (per 1 januari 2021): 6.559 sociale huurwoningen, en 490 vrijesectorwoningen.

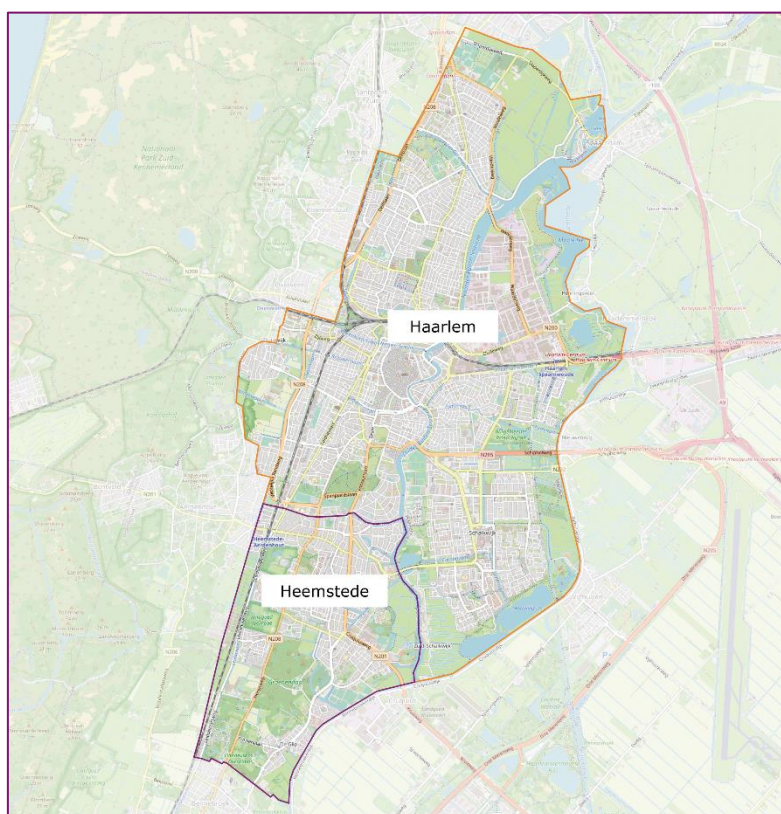
Die woningen staan verdeeld over twee gemeenten: 5.289 in Haarlem en 1.760 in Heemstede. De gemeente Haarlem telt (op 1 januari 2021) 162.500 inwoners. De gemeente Heemstede 27.500. In dit werkgebied zijn ook Ymere en Pré Wonen actief. Zij beheren ongeveer 8.900 respectievelijk 8.600 woningen in dit werkgebied.

Bij Elan Wonen werken 78 medewerkers; in totaal 70 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdige directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden die op voordracht van de huurders(organisaties) in de raad van toezicht zitting hebben. In de visitatieperiode heeft er een bestuurswisseling plaatsgevonden: in mei 2020 nam de huidige directeur-bestuurder het stokje over van de vorige bestuurder, die per 31 oktober 2019 vertrok. In de periode tussen oktober 2019 en mei 2020 gaf een interim-bestuurder leiding aan Elan Wonen.

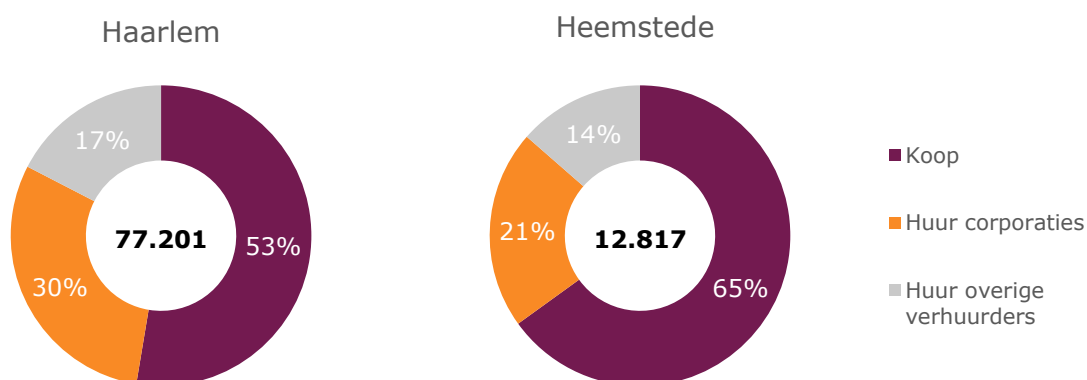
1.2 Werkgebied Elan Wonen

Elan Wonen is werkzaam in de gemeenten Haarlem en Heemstede. Dit werkgebied kenmerkt zich als een stedelijke omgeving, waarbij Haarlem duidelijk verschilt van Heemstede. Haarlem is een (middel)grote stad en is het regionale centrum voor (delen van) de Zuid-Hollandse Bollenstreek, Zuid-Kennemerland en IJmond. Heemstede ligt aan de zuidkant van Haarlem, en is onderdeel van de stedelijke agglomeratie rond de stad.

Figuur 2: Werkgebied Elan Wonen - gemeente Haarlem en gemeente Heemstede



Figuur 3: Woningvoorraad in de gemeente Haarlem en Heemstede naar eigendom, 2021



De woningmarkt in dit gebied heeft een sterke relatie met de metropoolregio Amsterdam. De druk op de woningmarkt is hoog, mede door woningzoekenden uit de richting van Amsterdam. Die druk is in de sociale huur met name in Haarlem terug te zien, maar ook in Heemstede lopen de wachttijden voor een sociale huurwoning op. In Haarlem is een duidelijk verschil te zien tussen de west- en oostkant van de stad. Het westen is van oudsher het rijkere deel van de stad: hier zijn weinig sociale huurwoningen te vinden. Het oosten is met Schalkwijk en de Slachthuisbuurt een gebied waar juist veel sociale huurwoningen staan.



2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die Elan Wonen heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente(n) in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van Elan Wonen met de huurderorganisatie en de gemeente(n) aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeenten, en Ymere en Pré Wonen aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van alle belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeente(n) en de corporatie zelf.

2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

De prestatieafspraken die Elan Wonen in deze visitatieperiode maakte zijn zowel in Haarlem als in Heemstede meerjarig. In de gemeente Haarlem maakte Elan Wonen prestatieafspraken met de Bewonersraad Elan Wonen, de gemeente, Pré Wonen, Ymere en Bewonerskern Pré Zuid-Kennemerland en Huurdersvereniging de Waakvlam (Ymere). In de gemeente Heemstede met de Bewonersraad Elan Wonen, gemeente Heemstede, Pré Wonen en Bewonerskern Pré Zuid-Kennemerland.

De meerjarige afspraken zijn in beide gemeenten onderverdeeld in Kaderafspraken en jaarafspraken. De Kaderafspraken gelden voor vier jaar, en geven de ambities voor die periode weer. In de jaarafspraken worden concrete werkzaamheden en activiteiten per jaar opgenomen.

We delen de prestatieafspraken in aan de hand van de thema's in beide gemeenten. Deze komen grotendeels overeen, maar een aantal thema's clusteren we samen zodat we een overzichtelijke en sluitende indeling hebben. We hanteren de volgende vier thema's:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Duurzame woningvoorraad
3. Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg
4. Leefbaarheid

De prestaties, zoals door Elan Wonen geleverd, worden door de commissie (zie hoofdstuk 3) beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied of ze worden facultatief beoordeeld op de ambities van de corporatie. In bijlage 6 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

In dit hoofdstuk beschrijven we de kwaliteit van de prestatieafspraken, en het proces waarin deze tot stand komen in zowel de gemeente Haarlem als Heemstede. Eerst doen wij dit aan de hand van de mening van de Bewonersraad, gemeenten, corporaties en Elan Wonen zelf. Daarna geven wij als visitatiecommissie een beschouwing.

Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie

Kwaliteit van de prestatieafspraken

Over het algemeen zijn de belanghouders het erover eens dat de kwaliteit van de prestatieafspraken voldoende is. Daarbij geven verschillende belanghouders aan dat de inhoud van de prestatieafspraken wat steviger en uitgebreider mag zijn. De gemeente Haarlem geeft bijvoorbeeld aan dat de samenwerking tussen Elan Wonen en andere corporatie en de gemeente sowieso al goed is. Daar voegen de prestatieafspraken nu niet zoveel aan toe. Wel vindt de gemeente Haarlem dat het activiteitenoverzicht vanuit Elan Wonen “branie” uitstraalt: de corporatie laat zien dat zij met de opgaven in de stad aan de slag wil. Om tot de aanpak van die opgaven te komen, hebben de partijen elkaar nodig. Pré Wonen geeft daarbij aan dat de prestatieafspraken meer wederkerig mogen worden: wat hebben partijen van elkaar nodig om zelf te kunnen presteren? Hoe kan die samenwerking bijdragen aan de opgave in de stad? Daarbij is het volgens Pré Wonen soms nodig om wat scherpere afspraken te maken dan nu gebeurt. Er zijn wat Pré Wonen betreft bijvoorbeeld onvoldoende scherpe afspraken gemaakt over locaties voor nieuwbouw van sociale huur. Nu zijn veel locaties naar particuliere ontwikkelaars gegaan, waardoor sociale huur op die locaties kwalitatief minder is. Particuliere ontwikkelaars bouwen doorgaans kleinere en kwalitatief mindere sociale huurwoningen om de kosten te drukken, wat niet aansluit bij de wensen van de corporaties.

In de gemeente Heemstede klinkt ook een oproep naar wat stevigere afspraken: Elan Wonen mag daar wat duidelijker laten merken wat haar ambities zijn. Nu lijkt het alsof de focus van Elan Wonen vooral in Haarlem ligt, aldus de gemeente. Elan Wonen stelt daartegenover dat zij graag een grotere ambitie van de gemeente op het gebied van sociale huisvesting zou willen zien.

Proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken

Sinds 2018 werken de corporaties, huurders en gemeente in zowel de gemeente Haarlem als Heemstede met meerjarige afspraken. In Haarlem worden de prestatieafspraken tussen de gemeente, drie corporaties en drie huurdersverenigingen extern begeleid. In Heemstede is dit niet het geval. De Bewonersraad van Elan Wonen geeft aan dat zij het proces van de prestatieafspraken in Haarlem positiever ervaart dan in Heemstede. Dat heeft volgens hen vooral met de politieke situatie (in de gemeenteraad) te maken. De gemeente Heemstede zelf vraagt juist om die reden ook om een stevigere rol van Elan Wonen: door de gemeenteraad mee te nemen in het verhaal van corporaties en sociale huisvesting, kan die situatie verbeteren.

In Haarlem wordt het proces om tot prestatieafspraken dus door een externe partij begeleid. Ymere stelt dat het proces goed loopt: jaarlijks worden er factsheets gemaakt, waarop de jaarafspraken afgestemd kunnen worden. De gemeente Haarlem geeft aan dat Elan Wonen een goede rol inneemt in het proces om tot de prestatieafspraken te komen.

Elan Wonen kan volgens de gemeente goed schakelen tussen de verschillende partijen en hun belangen. Ook beide corporaties vinden dat Elan Wonen een goede rol inneemt: als dat nodig is ook om één tegenwicht tegen de gemeente te vormen. Bijvoorbeeld ook in de keuze om tot meerjarige afspraken te komen. Daar wilde de gemeente eerst niet in mee, maar dat is door de gezamenlijke inspanning van de corporaties toch van de grond gekomen. Nagenoeg alle partijen geven aan dat de samenwerking tussen Elan Wonen en de Bewonersraad uitstekend is in het proces rond de prestatieafspraken. De Bewonersraad geeft aan dat zij het proces rond de prestatieafspraken in Haarlem zwaar vindt, maar dat dit met name komt doordat de relatie tussen de andere corporaties en hun huurders minder goed is. Bij Elan Wonen is sprake van wederzijds respect en onderlinge vertrouwen. Elan Wonen neemt haar huurders ook goed mee in het proces en achtergrond van de gemaakte afwegingen, vinden ook de gemeente Haarlem, Pré Wonen en Ymere. De Bewonersraad geeft zelf aan dat zij (mede door de inspanningen vanuit Elan Wonen) goed op de hoogte zijn van de inhoud. Hierdoor kunnen ze zich goed inleven in de standpunten en mening van de andere partijen. Daarbij stelt de Bewonersraad dat zij inderdaad een hele goede relatie hebben met Elan Wonen, maar wel kritisch zijn. Elan Wonen sluit zich bij deze lezing van de huurders aan.

Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie

Inhoud prestatieafspraken

De prestatieafspraken in zowel de gemeente Haarlem als gemeente Heemstede omvatten wat de visitatiecommissie betreft de belangrijkste thema's op het gebied van sociale huur. De prioritaire thema's voor corporaties vanuit de rijksoverheid komen in beide gemeenten concreet aan bod. Daarnaast sluiten de prestatieafspraken in Haarlem ook aan bij opgaven als de ongedeelde stad en het huisvesten van middeninkomens. Ook gaan de prestatieafspraken in beide gemeenten in op de samenwerking tussen de gemeente, corporaties en huurders. De (meerjarige) Kaderafspraken geven een richting aan voor vier jaar. Dat gebeurt per thema aan de hand van een korte inhoudelijke inleiding, waardoor de afspraken goed en gedegen onderbouwd zijn. Bij alle prestatieafspraken is duidelijk wie wat doet. Omdat de Kaderafspraken overkoepelend voor vier jaar zijn, is vaak nog niet concreet uitgewerkt wanneer wat precies wordt uitgewerkt.

Die concrete uitwerking vindt plaats in de jaarafspraken. Daarin staan acties per thema (en subthema) weergegeven, met daarbij ook een overzicht van welke partijen bij elke actie betrokken zijn. Waar nodig, staat ook de trekker van een afspraak weergegeven. De meeste afspraken gelden voor alle corporaties (in de gemeente Haarlem of gemeente Heemstede), maar wanneer het relevant is, staat er ook weergegeven welke corporatie aan zet is. De uitsplitsing naar meerjarige afspraken en jaarafspraken maakt dat de prestatieafspraken over een langere periode naar een duidelijk doel toewerken. De uitwerking in jaarafspraken zorgt voor de benodigde concretisering per jaar. De visitatiecommissie ziet van een breed scala aan relevante onderwerpen duidelijk terug hoe de gemeenten, corporaties en huurders daarmee aan de slag gaan.

Beschouwing totstandkoming prestatieafspraken

De visitatiecommissie vindt dat in de Kaderafspraken en jaarafspraken duidelijk wordt weergegeven wat welke partij bijdraagt om de prestatieafspraken te realiseren. Zowel de corporaties als gemeente plegen hier inzet voor en waar de huurders dat kunnen, doen zij dit ook: bijvoorbeeld in het organiseren van een energie-avond voor huurders in Heemstede. In die zin zijn de prestatieafspraken wederkerig: iedere partij draagt naar eigen kunnen bij.

Daarbij is het wel een aandachtspunt dat de jaarafspraken een soort opsomming worden van wie wat doet. Duidelijker omschrijven wat elke partij precies *bijdraagt* aan een afspraak (en waarom), helpt om de afspraken nog meer wederkerig te maken. Dat is ook wat bijvoorbeeld Pré Wonen aangeeft: zij had in Haarlem graag een afspraak gemaakt waarin de gemeente de corporaties ook daadwerkelijk in positie brengt om sociale woningbouw te realiseren.

Vanuit verschillende partijen wordt de inzet van Elan Wonen bij het maken van de prestatieafspraken gewaardeerd. Dat hoorden wij als visitatiecommissie van bijna alle partijen terug. De overleggen worden vanuit Elan Wonen goed voorbereid – ook wat betreft de afstemming met de Bewonersraad. Op dit moment worden er geen andere partijen dan ‘de driehoek’ (corporaties, gemeente en huurders) betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Wel komen convenanten die deels met andere partijen zijn afgesloten – bijvoorbeeld over buurtbemiddeling, aanpak woonfraude en -overlast en integrale aanpak van jeugd – aan bod in de prestatieafspraken. Indirect komt de inzet van andere partijen dan de driehoek dus wel terug in de prestatieafspraken. Die inzet van andere partijen wordt alleen niet concreet uitgewerkt, en dus ook niet ondertekend. Het toevoegen van die partijen (zoals zorgorganisaties) aan het proces rond de prestatieafspraken kan helpen om juist ook de uitdagingen op het sociaal domein concreter aan te kunnen pakken.

De prestatieafspraken in zowel Haarlem als Heemstede worden in ieder geval jaarlijks gemonitord. Die monitoring zorgt ervoor dat er goed zicht is op de voortgang van afspraken, en draagt volgens de visitatiecommissie bij aan het scherper maken van de prestatieafspraken in het jaar erop. In Heemstede is een overzicht van die monitoring opgenomen in het document van de prestatieafspraken. In Haarlem wordt aan het begin van het maken van de jaarafspraken gewerkt met factsheets. Daarin komt relevante informatie naar voren over de thema’s uit de prestatieafspraken. Die factsheets leveren weer input voor het maken van nieuwe jaarafspraken. Zo worden deze op basis van actuele informatie opgesteld.

2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. Wel gaven de belanghebbenden een aantal verbeterpunten en -suggesties mee om de kwaliteit of het proces verder te verbeteren:

- De prestatieafspraken mogen wat steviger: dat betekent ook dat de onderhandelingen soms steviger moeten. Dat kan, en dat mag, geven onder meer de gemeente Haarlem, gemeente Heemstede en Pré Wonen aan. Stevigere onderhandelingen leiden uiteindelijk tot scherpere afspraken, waar uiteindelijk de huurder alleen maar bij gebaat is.
- De wederkerigheid van de prestatieafspraken kan beter. Door vaker de vraag te stellen wat partijen van elkaar nodig hebben en concreet bijdragen om bepaalde prestaties te leveren, krijg je scherpere afspraken.
- Pré Wonen suggereert om de meerjarige prestatieafspraken te verbreden. Dat wil zeggen: bijvoorbeeld zorgpartijen betrekken op bepaalde thema’s. Denk hierbij aan wonen met zorg, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid.
- De gemeente Heemstede nodigt Elan Wonen nadrukkelijk uit meer positie in te nemen om haar opgaven en ambities te presenteren. In het proces rond de prestatieafspraken, maar ook richting de gemeenteraad. Ook draagt de gemeente Heemstede aan dat zij de monitoring van de afspraken wil verbeteren – ook intern, omdat veel afdelingen binnen de gemeente niet veel meekrijgen van de afspraken.



3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of Elan Wonen de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken		7,5	75%
Thema 1: Beschikbaarheid en betaalbaarheid	8,0		
Thema 2: Duurzame woningvoorraad	7,0		
Thema 3: Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg	8,0		
Thema 4: Leefbaarheid	7,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
Gemiddelde score		7,6	

3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de opgaven zoals die blijken uit het lokale woonbeleid, de Position paper van Elan Wonen en de gesprekken die wij als commissie hebben gevoerd. Als we de prestatieafspraken tegen de prestaties van de afgelopen jaren afzetten, behaalt Elan Wonen (nagenoeg) alle ambities. Elan Wonen neemt in het bijzonder op het gebied van nieuwbouw en bij het thema bijzondere doelgroepen en wonen met zorg het voortouw. De afgelopen jaren is Elan Wonen erg actief geweest in het verwerven van gronden om woningbouw te realiseren – ook bij projecten die niet direct voor de hand liggen. De komende jaren gaan veel nieuwbouwprojecten starten. Daarnaast stelde Elan Wonen in 2019 haar 'Seniorenstrategie' op, waarin zij haar ambities om langer zelfstandig wonen voor senioren met een laag inkomen uiteenzet. De Hof van Leijh in Haarlem, waar verschillende zorgdoelgroepen, maar ook andere woningzoekenden hun plek vonden, is een treffend voorbeeld van de inzet van Elan Wonen voor alle typen huurders.

Op het gebied van een duurzame woningvoorraad en leefbaarheid voldoet Elan Wonen aan de prestaties zoals die afgesproken zijn, maar is ze niet zo nadrukkelijk aanwezig als bij de voorgaande thema's. Met de nieuwe bestuurder heeft Elan Wonen iemand in huis gehaald die de maatschappelijke rol van Elan Wonen wil verbreden: met name op het gebied van leefbaarheid. De ambities die in de organisatie te zien zijn, zijn veelbelovend. Met de prestaties van de afgelopen jaren en de ambities die Elan Wonen zich voorneemt in oenschouw, beoordeelt de commissie het Presteren naar Opgaven en Ambities gemiddeld met een **7,6**.

Achtergrond prestatieafspraken

Prestatieafspraken worden op het geldende woonbeleid gebaseerd. Daarom geven we een kort overzicht van het huidige beleid van de gemeenten Haarlem en Heemstede op het gebied van wonen. Vervolgens werken we per thema uit welke prestaties Elan Wonen heeft geleverd.

Woonvisie gemeente Haarlem 2017-2020 – Doorbouwen aan een (t)huis

De woonvisie die het grootste deel van de visitatieperiode geldig was, stamt uit 2017. Haarlem wil in die visie een complete stad zijn, die een thuis biedt aan een breed scala aan inwoners. Ongeacht portemonnee, opleiding, leeftijd, cultuur of huishoudenssamenstelling. De woonvisie van de gemeente Haarlem omschrijft de aantrekkelijkheid van Haarlem als woonstad. Mede die aantrekkelijkheid zorgt ervoor dat er veel woningen nodig zijn: 4.300 woningen in de periode tot en met 2020, en 7.500 woningen tot en met 2025. Die flinke woningbouwopgave is een belangrijk uitgangspunt: 1.900 van de 7.500 moeten sociale huurwoningen zijn.

Haarlem is energetisch ambitieus, en wil in 2030 klimaatneutraal zijn. De woningvoorraad heeft daar een belangrijke rol in: woningen van woningcorporaties, particuliere verhuurders en eigenaar-bewoners.

In de woonvisie is ook specifiek aandacht voor langer zelfstandig wonen van ouderen. Dan gaat het om het toevoegen van toegankelijke woningen, maar ook om het aanpassen van bestaande woningen. Onder andere statushouders, de uitstroom vanuit zorginstellingen en jongeren worden ook apart uitgelicht als bijzondere doelgroepen.

Volkshuisvestingsbeleid Heemstede

De gemeente Heemstede heeft geen actuele woonvisie. Wel stelde de gemeente in 2016 volkshuisvestingsbeleid op, om richting te geven aan de prestatieafspraken. Daarin staan vijf overkoepelende ambities centraal:

1. Gewenste ontwikkeling van de woningvoorraad: met als doelstellingen onder andere het toenemen van slaagkansen, en het beter aansluiten van de woningvoorraad op de vraag.
2. Liberalisatie en verkoop: met als doelstelling onder andere het liberaliseren of verkopen van groter woningaanbod voor lagere middeninkomens.
3. Huisvesting specifieke groepen, inclusief wonen en zorg: met focus op het toegankelijk maken van woningen, en het stimuleren van doorstroming van ouderen.
4. Kwaliteit en duurzaamheid woningen: met als ambitie om in 2050 een energieneutrale woningvoorraad te hebben.
5. Leefbaarheid: de gemeente wil met maatschappelijke partners (waaronder de corporaties) de leefbaarheid “goed” houden.

Thema 1: beschikbaarheid en betaalbaarheid

Inhoud prestatieafspraken

De ambities ten opzichte van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen verschilt wat tussen Haarlem en Heemstede.

In Haarlem ligt een duidelijke uitbreidingbehoefte: de druk op de woningmarkt is hoog, en de wachttijden zijn lang. Ambitie is om de wachttijd voor een sociale huurwoning terug te brengen, door nieuwbouw en door bevordering van doorstroming. De ambitie vanuit de woonvisie van de gemeente Haarlem is 1.900 extra sociale huurwoningen. Om die ambitie te kunnen halen, heeft de gemeente vastgesteld 40 procent van de nieuwe woningen in Haarlem



een sociale huurwoning moet zijn. Dat percentage geldt in principe ook op planniveau: bij plannen van minder dan 30 woningen wordt een uitzondering gemaakt. Door een percentage sociale huur op planniveau te eisen, wordt de kans op ontwikkellocaties voor corporaties vergroot. De corporaties en de gemeente Haarlem spraken in 2018 af om te streven naar de nieuwbouw van in totaal 1.877 sociale huurwoningen in de periode van 2017 tot en met 2026. Het aandeel voor Elan Wonen bestaat hier uit 937 woningen. Een deel hiervan is vervangende nieuwbouw, met name om gedateerde portiekwoningen te verversen. Elan Wonen heeft vanuit de Kaderafspraken de ambitie om haar sociale voorraad met 202 woningen te laten groeien tot en met 2026. In de periode tot en met 2021 gaat dit om een netto toename van 46 woningen.

In Heemstede ligt er vanuit de gemeente minder prioriteit op het toevoegen van sociale huurwoningen. Ook zijn er weinig concrete nieuwbouwlocaties. Hierom richt Elan Wonen zich met collega-corporatie Pré Wonen op het stabiel houden van de sociale huurvoorraad. Daarbij spreken de partijen wel af dat de samenstelling van de sociale huurvoorraad leidt tot minstens 110 sociale verhuringen per jaar. Er ligt wel een transformatieopgave: meer kleine woningen toevoegen, en ruime woningen verkopen. Door verkoop en liberalisatie krimpt het aantal sociale huurwoningen in Heemstede iets.

Prestaties

Elan Wonen heeft de afgelopen vier jaar 230 nieuwe woningen in Haarlem gebouwd, en 55 in Heemstede. Per saldo bleef het aantal woningen echter gelijk, omdat Elan Wonen hard aan de transformatie van haar woningbezit werkt. Door verkoop komen meer woningen beschikbaar voor middeninkomens, en in 2021 sloopte Elan Wonen zo'n 150 woningen in Haarlem. Hier komen de komende jaren meer sociale huurwoningen voor terug. Dat aantal is volgens de meest recente ambities van Elan Wonen (het bod voor de gemeente Haarlem) zo'n 500 woningen tot 2026: dat is dus meer dan in de prestatieafspraken in Haarlem is vastgelegd. Hoewel het aantal woningen per saldo nagenoeg gelijk bleef, lag het jaarlijks aantal verhuringen in zowel Haarlem als Heemstede bijna ieder jaar hoger dan in de prestatieafspraken afgesproken. Dit betekent dat Elan Wonen boven verwachting veel mensen een woning heeft kunnen bieden de afgelopen jaren. Alleen in 2019 waren er in beide gemeenten minder verhuringen dan afgesproken. In de gemeente Haarlem overtrof Elan Wonen het afgesproken aantal verhuringen over de gehele visitatieperiode met bijna een kwart. In Heemstede werd 98 procent van het afgesproken aantal gehaald. Gemiddeld betaalt een huurder van Elan Wonen 72 procent van de maximaal mogelijke huurprijs. Dat is iets hoger dan het landelijke gemiddelde (70 procent), maar dit verschil liep de afgelopen jaren terug. In 2018 was de gemiddelde huur van een woning van Elan Wonen 76 procent van de maximale huur. In vier jaar tijd is dat percentage dus met 4 procentpunt gedaald. Landelijk was die afname 2 procentpunt. In 2019 verlaagde Elan Wonen bovendien haar streefhuurpercentage van 85 naar 76 procent, om woningen betaalbaar en bereikbaar te houden voor de doelgroep.

Voor zittende huurders hanteert Elan Wonen drie verschillende huurverhogingspercentages. Daarbij is het verschil tussen de streefhuur en daadwerkelijke huur leidend. Gemiddeld steeg de huur per jaar met een aantal tienden procenten boven het inflatiepercentage. Dat aandeel nam wel af. In 2018 ging steeg de huur gemiddeld met 0,9 procent boven het inflatiepercentage van 1,4 procent (totaal dus 2,3 procent). In 2020 steeg de huur met 0,1 procent meer dan het inflatiepercentage van 2,6 procent: met in totaal 2,7 procent.

Beoordeling

Elan Wonen zette de afgelopen jaren sterk in op de beschikbaarheid van woningen. Het aantal sociale huurwoningen nam per saldo nog niet toe, maar de komende jaren gaan veel projecten gerealiseerd worden. Elan Wonen verwierf nieuwe gronden om woningen te bouwen, waaronder ook zeer complexe locaties zoals de Koepel in Haarlem en Kennemerduin in Heemstede. De Koepel is een herontwikkelingslocatie van de oude Koepelgevangenis in Haarlem, waar verschillende partijen werken aan een binnenstedelijke woningbouwlocaties. Kennemerduin is een verouderd zorgcomplex, waar de groene omgeving (en de betrokkenheid van inwoners daarbij) het lastig maakt om tot een herontwikkelingsplan te komen. Deze complexe locaties zijn één van de weinige opties om nieuwe woningen te bouwen, in de volle gemeenten Haarlem en Heemstede. De afgelopen jaren werkte Elan Wonen aan de acquisitie van verschillende nieuwbouwlocaties, en was zij druk met het maken van haalbaarheidsstudies, het ontwikkelen van plannen, en het slopen en/of herbestemmen van bestaande gebouwen. Omdat veel woningbouwplannen meerdere jaren duren om te maken (zeker de complexe locaties), zullen we de prestaties van Elan Wonen op dit vlak dan echt in de komende jaren gaan zien. Intussen was het aantal verhuringen per jaar gemiddeld hoger dan van afgesproken, en liep Elan Wonen qua betaalbaarheid in op het landelijk gemiddelde. De voorbereidingen die Elan Wonen trof, laten voor de eerstkomende jaren een duidelijke prognose qua nieuwbouw zien: de komende jaren groeit de sociale huurvoorraad van Elan Wonen fors – zeker gezien haar formaat. Deze constatering, naast de nu al zichtbare prestaties van Elan Wonen, maken dat wij als commissie de prestaties van Elan Wonen op het gebied van beschikbaarheid en betaalbaarheid hoog waarderen.

Qua betaalbaarheid scoort Elan Wonen wat lager dan landelijk gemiddeld. Daarbij tekenen wij als commissie wel aan dat Elan Wonen laat zien in te zetten op het verbeteren van de betaalbaarheid. Zowel de gemiddelde huur ten opzichte van de maximale huur, als de huursomstijging nemen sinds 2018 duidelijk af. Daarmee is Elan Wonen er nog niet: betaalbaarheid blijft een belangrijk thema, zeker ook in relatie tot de grote opgaven in de nieuwbouw en verduurzaming.

Het aantal woningen is niet toegenomen, maar gelet op het hoge aantal verhuringen is Elan Wonen er in geslaagd om in deze krappe woningmarkt meer woningzoekenden aan een woning te helpen dan. De commissie vindt dat Elan Wonen daarmee aan het ijkpunt voldoet. Elan Wonen is er daarnaast in geslaagd om op complexe locaties nieuwbouwplannen te ontwikkelen, die nu gerealiseerd worden. Ook is de betaalbaarheid van de woningen verbeterd ten opzichte van 2017. Dat is knap, zeker gelet op de financiële middelen die Elan Wonen nodig heeft om de komende jaren in te zetten op de opgaven in Haarlem en Heemstede. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **8**.

Thema 2: duurzame woningvoorraad

Inhoud prestatieafspraken

Er ligt de komende jaren een flinke opgave in het verduurzamen van woningen – ook van sociale huurwoningen. Gemeente Heemstede wil in 2050 klimaatneutraal zijn. Gemeente Haarlem legt de lat een stuk hoger: zij wil al in 2030 klimaatneutraal zijn. In Haarlem zijn ook al vrij ver gevorderde plannen om met een warmtenet aan de slag te gaan. De corporaties spelen hier wat betreft de woningvoorraad een belangrijke rol in.

Naast de ambities in de Kaderafspraken is in het landelijke Energieakkoord afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar een gemiddeld energielabel B in 2021 op sectorniveau. Bovendien is er in de Woonagenda 2017-2021 vastgelegd dat iedere corporatie in 2050 een CO₂-neutraal woningbezit heeft.

Prestaties

De gemiddelde Energie-index van Elan Wonen was in 2020 1,63. Het Nederlands gemiddelde in datzelfde jaar was 1,51. Daarmee scoort Elan Wonen minder goed dan de gemiddelde corporatie in Nederland. Dat komt voor een deel doordat Elan Wonen veel oudere woningen in haar bezit heeft. Voor een ander deel is de mindere prestatie ook een bewuste strategie van Elan Wonen: zij richt zich meer op beschikbaarheid, en wil wat betreft duurzaamheid aansluiten bij bewezen goede oplossingen. Daarom pioniert Elan Wonen niet, maar adopteert zij innovaties zodra deze zich hebben bewezen. Wel is Elan Wonen actief bezig met bijvoorbeeld een project waarmee huurders zonnepanelen op hun daken kunnen laten leggen, tegenover minstens (gegarandeerd) gelijkblijvende woonlasten. Verder liggen de prestaties van Elan Wonen met name in het samenwerken en kennisdelen met de andere corporaties in Noord-Holland: Elan Wonen neemt sinds 2020 deel aan de Duurzaamheidscoalitie van verschillende corporaties in de provincie. Samen met de gemeente Haarlem en de corporaties werkt Elan Wonen aan het realiseren van een warmtenet in Schalkwijk.

Beoordeling

De opgaven op het gebied van duurzaamheid zijn groot, de komende jaren. Elan Wonen heeft de afgelopen periode woningen verduurzaamd, maar loopt daarin niet op de troepen vooruit. Voor een deel is dat te verklaren door het relatief verouderde bezit van de corporatie. Aan de andere kant is de behoedzame verduurzaming een bewuste strategie van Elan Wonen. Zij wil niet te grote risico's lopen met technologie die zich nog moet bewijzen. Intussen pakt Elan Wonen wel (kleinere) duurzaamheidsmaatregelen op. Zo startte zij een project waarmee huurders (met gegarandeerd gelijkblijvende of dalende woonlasten) zonnepanelen op hun eigen dak kunnen krijgen. Ook werkt Elan Wonen samen met de andere corporaties om tot slimme duurzaamheidsoplossingen te komen. Dit alles zonder het doel van een CO₂-neutraal woningbezit in 2050 uit het oog te verliezen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7**.

Thema 3: bijzondere doelgroepen en wonen met zorg

Inhoud prestatieafspraken

De doelgroep van woningcorporaties bestaat in toenemende mate uit bijzondere doelgroepen. Dat kan gaan om senioren (zonder zorgvraag), maar ook om meer kwetsbare doelgroepen die meer aandacht vragen. Denk aan zorgdoelgroepen, doorstromers uit instellingen voor beschermd wonen of maatschappelijke opvang, of statushouders. In Haarlem werken de gemeente en corporaties onder andere samen in de taskforce 'Bijzondere doelgroepen' om de doorstroom uit instellingen te verbeteren. Een deel van het gemeentelijke 'Uitvoeringsprogramma Langer Zelfstandig Wonen' vindt zijn plek in de prestatieafspraken – voor zover het een rol voor de corporaties betreft. Ook zetten de gemeente en corporaties in op het huisvesten van statushouders en het realiseren van levensloopbestendige woningen/complexen. In Heemstede zetten de gemeente en corporaties in op meer samenwerking tussen de domeinen wonen, zorg en welzijn te verbeteren. Ook in Heemstede worden afspraken gemaakt over het huisvesten van statushouders en faciliteren van langer zelfstandig wonen voor senioren.

Prestaties

Elan Wonen heeft sinds 2019 een Seniorenstrategie, van waaruit zij een consistente lijn voert om langer zelfstandig wonen voor senioren te bevorderen. Vanuit de Seniorenstrategie zet Elan Wonen in op het bieden van alternatieven om naar door te stromen. Elan Wonen heeft daarbij niet alleen aandacht voor ouderen met een zorgvraag, maar voor alle ouderen.

Naast de focus op zelfstandig wonen, heeft Elan Wonen verschillende woonzorg-complexen in haar bezit, die zij verhuurt aan zorgorganisaties als Zorgbalans en Kennemerhart. Naast woningen voor senioren, realiseerde Elan Wonen de afgelopen jaren ook woonplekken voor mensen met een andere zorgvraag. Zo biedt het in 2019 opgeleverde Hof van Leijh – naast ouderenhuisvesting – ruimte aan mensen met een verstandelijke beperking, die in datzelfde complex hun dagbesteding hebben, en gemengd met andere bewoners wonen.

Om de uitstroom vanuit opvang- en zorginstellingen in goede banen te leiden, worden er regionaal afspraken gemaakt. Per jaar was deze opgave voor Elan Wonen ruim twintig woningen. Elan Wonen slaagde er in de afgelopen vier jaar in om het afgesproken aantal sociale huurwoningen aan uitgestroomde zorgcliënten toe te wijzen.

Wat betreft statushouders haalde Elan Wonen de taakstelling in 2018 niet, door de hoge instroom. In 2019 en 2020 compenseerde Elan Wonen het niet halen van die taakstelling nagenoeg helemaal. In 2021 voldeed Elan Wonen volledig aan de taakstelling, en was er geen sprake meer van een achterstand.

Beoordeling

Elan Wonen zet zich sterk in voor het prettig zelfstandig kunnen wonen van senioren. Daarvoor heeft zij een aparte strategie uitgewerkt. De nieuwbouw die Elan Wonen pleegde is grotendeels levensloopgeschikt, om zo alternatieven te bieden voor ouderen die door willen stromen. Tegelijkertijd kunnen ook senioren die niet meer zelfstandig kunnen wonen terecht in bezit van Elan Wonen, in complexen die door zorgorganisaties worden geëxploiteerd. De Blinkert en Kennemerduin zijn twee complexen waar ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen, een plek kunnen krijgen. Elan Wonen zet zich sterk in voor ouderen, maar ook voor andere doelgroepen. Dat doet zij zowel door te bouwen voor ouderen die zelfstandig willen wonen, als door het bieden van ruimte aan woonzorginitiatieven. Deze punten meegerekend, beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **8**.

Thema 4: leefbaarheid

Inhoud prestatieafspraken

In beide gemeenten waar Elan Wonen prestatieafspraken maakte, is er aandacht voor leefbaarheid. In Haarlem streven de partijen naar gemengde wijken (met verschillende inkomensgroepen of huishoudentypen). Daarbij hebben corporaties, gemeente en huurdersorganisaties aandacht voor de leefbaarheid en veiligheid, met name in een aantal wijken en buurten. In Heemstede is de leefbaarheid goed, en willen Elan Wonen, Pré Wonen, de gemeente en huurders deze vooral in stand houden. Partijen verstevigen de samenwerking om te zorgen voor een veilige woonomgeving. In beide gemeenten willen partijen bewonersinitiatieven op het gebied van leefbaarheid en sociale cohesie ondersteunen.

Prestaties

De inzet op leefbaarheid van Elan Wonen kan in twee categorieën worden ingedeeld. Enerzijds gaat het om het zorgen voor een prettige leefomgeving voor huurders en andere bewoners in de wijk. Anderzijds kunnen we leefbaarheid op een iets groter schaalniveau zien: dan gaat het met name om het differentiëren van de verschillende wijken en buurten – vooral in de gemeente Haarlem. Denk hierbij aan het bouwen van meer sociale huurwoningen in wijken met weinig corporatiewoningen, of juist het bouwen van meer koop- of middenhuurwoningen in wijken met veel corporatiebezit. Ook differentiatie binnen de sociale huurvoorraad (qua type woningen, of qua huurprijzen) kan zorgen voor een gemengdere samenstelling van de bevolking. In Haarlem wordt die differentiatie aangeduid met de term 'ongedeelde stad'.

Op het gebied van de huurder en bewoner zelf, zet Elan Wonen onder meer in op sociaal wijkbeheer. Sociaal wijkbeheerders ondersteunen bewoners waar nodig. Zij vormen ook een schakel tussen huurders, de corporatie en andere (maatschappelijke) partijen die zich met leefbaarheid bezighouden. In Heemstede houdt Elan Wonen een maandelijks overlastspreekuur, waar bewoners terecht kunnen als zij overlast ervaren.

Wat betreft de differentiatie van wijken, hebben Elan Wonen, de gemeente Haarlem en de andere corporaties in de stad de ambitie om met name meer sociale huur in het westen van Haarlem toe te voegen. Daar staan nu relatief weinig sociale huurwoningen. In het oosten van de stad staan juist relatief veel sociale huurwoningen: daar willen de partijen meer verschillende prijscategorieën toevoegen. Dat doet Elan Wonen al in het project aan de J.J. Hamelinkstraat, waar ook koopwoningen en vrije sector huurwoningen worden gebouwd. In de visitatieperiode leverde Elan Wonen 60 koopwoningen op in wijken met veel sociale huur. Ook wil Elan Wonen op een nieuwbouwlocatie kijken naar mogelijkheden voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO), om zo meer variatie aan woonkeuzes toe te voegen.

Beoordeling

Op het gebied van leefbaarheid zet Elan Wonen zich in door meer differentiatie in wijken te krijgen. Zo gaat zij tegen dat er eenzijdige wijken (met veel mensen met lage inkomens) ontstaan. Het mengen van doelgroepen krijgt een concrete vorm in het Hof van Leijh. Op wijkniveau werkt Elan Wonen met beheerders, die huurders waar nodig ondersteunen en samenwerking zoeken met andere maatschappelijke organisaties die zich met leefbaarheid bezighouden. Elan Wonen werkt qua leefbaarheid nog niet met een eenduidige strategie (zoals ze bijvoorbeeld wel op het gebied van senioren en duurzaamheid doet). De inzet van Elan Wonen op het gebied van leefbaarheid is dan niet in een concrete strategie gegoten – haar aandacht voor onderwerp loopt als een rode draad door veel prestaties heen. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7**.

3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In haar ondernemingsplan schetst Elan Wonen haar strategie voor de periode 2017 tot en met 2021. In de missie in dat ondernemingsplan staan de volgende thema's centraal:

- Extra aandacht voor kleinere huishoudens
- Meer geschikte woningen
- Meedenken, meepraten, meedoen en meekomen

Elan Wonen wil dat meer mensen de mogelijkheid hebben om in een passende woning te wonen. Dat betekent dat er voldoende woningen moeten zijn, maar dat deze woningen ook passen bij de levensfase en portemonnee van huurders. Het vergroten van de beschikbaarheid was de afgelopen jaren een belangrijk speerpunt, wat de komende jaren tot veel nieuwbouwproductie gaat leiden.

Elan Wonen zorgt ervoor dat zij een energie-neutrale woningvoorraad heeft in 2050. Dat is een grote opgave, omdat Elan Wonen veel oudere woningen in haar portefeuille heeft. Elan Wonen wil uitgebreid aandacht besteden aan het zoeken naar goede duurzaamheidsoplossingen, én het meenemen van bewoners in die zoektocht. Daarbij vindt Elan Wonen dat de verduurzaming moet bijdragen aan de betaalbaarheid van het wonen, in plaats van dat het huurders geld kost.

Elan Wonen wil daarnaast dat haar bewoners trots kunnen zijn op hun woning, woongebouw en buurt. Dat vraagt aandacht voor de woning, maar juist ook voor de leefbaarheid van de directe woonomgeving. Tegelijkertijd ziet Elan Wonen dat de doelgroep voor sociale huur complexer wordt: de sociale huursector bestaat voor een steeds groter deel uit doelgroepen die extra aandacht nodig hebben. Dat vraagt extra aandacht voor begeleiding en het op een goede manier laten landen van huurders in hun buurt. Elan Wonen wil haar ambities de komende jaren verbreden door op leefbaarheid in te zetten. Zij constateert dat dit thema vaak dreigt onder te sneeuwen onder de thema's beschikbaarheid en duurzaamheid.

Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen. Elan Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat zij haar ambities en doelstelling onderbouwt met ontwikkelingen die zij in haar werkgebied ziet. De grote druk op de woningmarkt, de veranderende doelgroep van de corporaties, de verduurzaming en het toenemen van doelgroepen met een ondersteuningsvraag krijgen uitgebreid aandacht in ambities. De belanghouders die de commissie sprak, herkennen deze ambities en zien het ook gebeuren dat Elan Wonen haar ambities waarmaakt. De belanghouders zetten alle seinen op groen om aan de slag te gaan met de opgaven die er liggen: nu is het aan Elan Wonen om de ambities die zij heeft waar te maken.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8** op basis van de volgende pluspunten:

- + De ambities van Elan Wonen sluiten nagenoeg naadloos aan op de opgaven die niet alleen uit de prestatieafspraken blijken, maar ook op wat belanghouders qua uitdagingen schetsen. De dingen waar Elan Wonen mee bezig is (of mee bezig wil gaan), zijn ook de zaken waar niet alleen de corporaties, maar ook de gemeenten, zorgorganisaties, bouwers en welzijnspartijen mee aan de slag willen.
- + Elan Wonen onderbouwt haar ambities zorgvuldig in haar beleidsstukken, jaarverslagen en richting belanghebbenden. Ook zorgt zij ervoor dat ambities concreet worden uitgewerkt in strategische documenten. Die benadering maakt dat Elan Wonen consistent beleid kan voeren, en in staat is haar keuzes altijd goed uit te leggen. Als zij een ambitie heeft, maar juist ook als zij niét kiest voor een ambitie of mogelijke oplossing.
- + De ambities van Elan Wonen zijn hoog. Ze is de kleinste van de drie grote corporaties in Haarlem, maar neemt in veel ambities het voortouw. Daarmee helpt ze niet alleen om de opgaven in de stad aan te pakken, maar neemt ze ook de andere belanghouders mee.



4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Elan Wonen. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens achttien face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Elan Wonen.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders- verenigingen	Gemeente(n)	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van Elan Wonen					7,3	50%
Thema 1: Beschikbaarheid en betaalbaarheid	7,5	7,3	8,0	7,6		
Thema 2: Duurzame woningvoorraad	7,5	7,3	7,1	7,3		
Thema 3: Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg	7,3	7,6	7,9	7,6		
Thema 4: Leefbaarheid	5,8	6,8	7,3	6,6		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	8,3	7,5	7,8	7,9	7,9	25%
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	7,0	7,3	6,9	7,0	7,0	25%
Gemiddelde score					7,4	

4.1 De belanghebbenden van Elan Wonen

In het kader van de experiment-visitatie heeft de visitatiecommissie veel belanghebbenden gesproken. In totaal voerden wij zeventien gesprekken met in totaal vijftien belanghebbenden. We schetsen kort om welke belanghebbenden het gaat. Alle belanghebbenden hebben cijfers gegeven over het presteren van Elan Wonen. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen de lokale driehoek (partijen waar Elan Wonen prestatieafspraken mee maakt) en de andere belanghebbenden. Die laatste groep hebben cijfers gegeven over de thema's waar zij zicht op hebben. Verschillende organisaties gaven in de gesprekken aan dat zij maar over één of een aantal onderwerpen cijfers wilden geven. Die wens hebben we dus ingewilligd, en nemen we mee in de weging van de cijfers van belanghebbenden.

Huurdersorganisatie

De Bewonersraad is de huurdersorganisatie van Elan Wonen. De Bewonersraad is zowel in Haarlem als Heemstede de partij die namens de huurders van Elan Wonen deelneemt aan vergaderingen met de directie van Elan Wonen, en de prestatieafspraken maakt en ondertekent.

Gemeente(n)

- **Gemeente Haarlem:** Elan Wonen heeft het grootste deel van haar bezit in de gemeente Haarlem. De commissie heeft met drie verschillende gesprekspartners vanuit de gemeente gesproken. Vanuit het college de twee portefeuillehouders van (onder andere) Ruimtelijke ontwikkeling en Wonen; twee vertegenwoordigers van de afdeling Wonen en een gebiedsmanager.



- **Gemeente Heemstede**: in Heemstede is Elan Wonen de corporatie met de meeste sociale huurwoningen. De wethouder met onder andere de portefeuilles Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en Stedelijke vernieuwing voerde het woord namens de gemeente.

Zorg- en Welzijnspartijen

- **DOCK** is een welzijnsorganisatie die actief is in verschillende gemeenten in West-Nederland. In Haarlem heeft zij onder andere wijkcentra, en zet zij sociaal werkers in.
- **Kennemerhart** is een ouderenzorgorganisatie in Zuid-Kennemerland met onder andere negen woonzorglocaties (waar 850 mensen wonen), dagbesteding, en levert thuiszorg. Kennemerhart huurt een deel van haar zorgvastgoed bij Elan Wonen.
- **Sint Jacob** is een ouderenzorgorganisatie met acht locaties in Haarlem en Heemstede. Op dit moment hebben Sint Jacob en Elan Wonen geen zakelijke relatie met elkaar.
- **Zorgbalans** is een ouderenzorgorganisatie in de regio Kennemerland en Zuid-Holland Noord. Zorgbalans levert zorg thuis, en heeft zo'n 1.300 mensen intramuraal wonen. Zorgbalans huurt een deel van haar zorgvastgoed van Elan Wonen.

Overige partijen

- **GroenLinks Haarlem** is de grootste partij in de gemeenteraad van Haarlem. De fractievoorzitter voerde het woord namens de partij. Overigens nodigde de visitatiecommissie meer politieke partijen (in zowel Haarlem als Heemstede) uit voor een gesprek. Uiteindelijk is alleen met GroenLinks een gesprek gevoerd.
- **HBB Groep** ontwikkelt en bouwt projecten in Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht. HBB Groep is gevestigd in Heemstede.
- **Hemubo** is een organisatie die op een breed vlak rond bouw en onderhoud actief is, en gevestigd in Almere. Elan Wonen is bij verschillende renovatieprojecten opdrachtgever van Hemubo.
- **Hoorne Vastgoed** is een vastgoedbedrijf uit Uitgeest. Zij ontwikkelt woningen en retailvastgoed.
- **KernBouw** is een organisatie die dagelijks en mutatieonderhoud uitvoert, en nieuwbouw en renovatie realiseert. KernBouw is gevestigd in Cruquius, Amsterdam en Rotterdam.
- Collega-corporatie **Pré Wonen** heeft net als Elan Wonen sociale huurwoningen in Haarlem en Heemstede. In Haarlem gaat het om zo'n 8.000 woningen, in Heemstede om ongeveer 650. Daarnaast heeft Pré Wonen bezit in de gemeenten Bloemendaal, Beverwijk en Heemskerk.
- **Woonservice** is een uitvoeringsorganisatie voor woningcorporaties in Kennemerland en IJmond. Woonservice beheert het regionale woonruimteverdeelsysteem, en ondersteunt de corporaties met beleidscommissies.
- Collega-corporatie **Ymere** heeft bezit in Haarlem (8.900 woningen) en in verschillende andere plaatsen, waaronder Amsterdam en Almere.

4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Elan Wonen een **7,4** op het Presteren volgens

Belanghebbenden. De belanghebbenden benadrukken de open, benaderbare en proactieve houding van Elan Wonen. Zij werken graag samen met Elan Wonen, en vinden dat de corporatie de goede dingen doet. De belanghebbenden geven met name voor de thema's 'Beschikbaarheid en betaalbaarheid' en 'Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg' hoge cijfers. Met name op die twee thema's herkennen zij Elan Wonen als partij die ambitieus is, en graag opgaven aanpakt. De belanghebbenden zijn onverdeeld positief over de relatie en wijze van communicatie met Elan Wonen. Elan Wonen is volgens hen prettig om mee samen te werken, en communiceert goed. De belanghebbenden hebben iets minder het gevoel dat zij invloed hebben op het uiteindelijke beleid van Elan Wonen, maar vinden wel dat zij in ieder geval genoeg de kans krijgen om input te leveren.

a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Thema 1: beschikbaarheid en betaalbaarheid

De meeste belanghebbenden zijn het erover eens: sociale huurwoningen toevoegen is lastig in deze tijd met gestegen bouwkosten en schaarse grond. Vergeleken met de andere corporaties in Haarlem en Heemstede bouwde Elan Wonen veel woningen de afgelopen jaren. Daarbij draagt Woonservice aan dat dit zeker gelet op het formaat van Elan Wonen (als kleinste corporatie in Haarlem) zeker knap is: Elan Wonen vernieuwde zo'n 4,5 procent van haar bezit in de laatste jaren. En die vernieuwing gaat door. In de periode van de voorgaande bestuurders zijn er veel 'zaadjes geplant' (acquisitie van grond, haalbaarheidsstudies, ontwikkelen van plannen), zodat de komende jaren veel nieuwbouw gaat plaatsvinden, zoals bij de Koepel in Haarlem. Maar ook bij Kennemerduin in Heemstede gaat de komende jaren gebouwd worden. De Bewonersraad geeft aan dat Elan Wonen duidelijk meer nieuwbouw wil plegen, maar dat soms de omgeving of de politieke wind dat moeilijk maakt. Wat betreft betaalbaarheid en passend wonen geeft de gemeente Haarlem aan dat Elan Wonen lager scoort dan de andere corporaties. De huur ten opzichte van de maximaal mogelijke huur is relatief hoog. Wel zien verschillende partijen daar nu verbeteringen in optreden. De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,6**.

Thema 2: duurzame woningvoorraad

Het verduurzamen van woningen is een onderwerp dat de komende jaren nog verder gestalte moet krijgen, vinden verschillende belanghebbenden. Veel van de belanghebbenden zien dat Elan Wonen nog wat zoekende is in wat goede oplossingen zijn. Daarbij geven belanghebbenden aan dat veel van hen ook nog moeten zoeken naar de beste oplossingen. In die (vaak gezamenlijke) zoektocht doet Elan Wonen actief mee. Intussen doet Elan Wonen wat ze moet doen qua duurzaamheid, maar springt ze er niet uit wat betreft prestaties en ambities. De gemeente Haarlem vindt wel dat het investeringsprogramma van Elan Wonen op het gebied van duurzaamheid er goed uit ziet, en heeft vertrouwen dat dit de komende jaren vorm gaat krijgen. Dat vertrouwen heeft ook de Bewonersraad: zij geven aan dat de eerste prestaties overigens al geleverd zijn: recent is er een hele buurt naar label A++ gebracht. De bouw- en onderhoudspartijen plaatsen een kanttekening bij de duurzaamheidsmaatregelen. Elan Wonen neemt soms maatregelen zonder een concrete strategie erachter, stellen zij.



Een aantal bouw- en onderhoudspartijen geeft aan dat er veel meer slimme (en betaalbare) oplossingen zijn voor verduurzaming en circulariteit dan wat Elan Wonen nu inzet. Daarbij geven zij aan dat meer samen nadenken over oplossingen belangrijk is. De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,3**.

Thema 3: bijzondere doelgroepen en wonen met zorg

Elan Wonen heeft veel aandacht voor bijzondere doelgroepen en wonen en zorg. Nagenoeg alle belanghebbenden noemen het in 2019 opgeleverde Hof van Leijh als toonbeeld van die aandacht. Dit project is in samenwerking met verschillende belanghebbenden van de grond gekomen en biedt onderdak aan verschillende bijzondere doelgroepen en andere bewoners. De gemeente Heemstede tekent daar bij aan dat Elan Wonen vooral kijkt naar het zelfstandig wonen van ouderen, maar dat juist ook andere zorgdoelgroepen (mensen met een verstandelijke beperking, GGZ-achtergrond, et cetera) steeds vaker zelfstandig wonen. Daar sluit zorgorganisatie Sint Jacob zich bij aan: die organisatie vindt dat Elan Wonen echt haar steentje bijdraagt om voor een breed scala aan zorgdoelgroepen een thuis te bieden. De gemeente Haarlem ziet dat de aandacht voor Elan Wonen voor die andere doelgroepen toeneemt. Rond de Koepel heeft Elan Wonen het voortouw genomen voor de woningbouwontwikkeling, en daar krijgen uiteindelijk ook studenten een plek (corporatie DUWO gaat de studentenwoningen exploiteren) – een bijzondere doelgroep waar veel corporaties niet specifiek aandacht voor hebben. Daarnaast verhuurt Elan Wonen in de Koepel straks zo'n 100 woningen aan jongeren. Woonservice noemt de rol van Elan Wonen in het regionale Pact voor uitstroom (afspraken over de uitstroom van Maatschappelijke Opvang en Beschermd Wonen) en het project Onder de Pannen (dat het mogelijk maakt om een lege slaapkamer te verhuren aan een ander) als concrete, positieve voorbeelden van de inzet op bijzondere doelgroepen. De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,6**.

Thema 4: leefbaarheid

Het beeld dat de belanghebbenden van Elan Wonen hebben als het om leefbaarheid gaat, is redelijk eenduidig. Elan Wonen doet wat zij moet doen op het gebied van leefbaarheid: de basis 'Schoon Heel en Veilig' heeft aandacht, en heeft ook aandacht voor de sociale kant van leefbaarheid. Maar, de inzet van Elan Wonen is vaak ad hoc. De belanghebbenden (her)kennen geen concrete visie of concreet beleid op dit onderwerp. Wel vinden verschillende partijen dat Elan Wonen laat zien dat ze aandacht hebben voor leefbaarheid. Een voorbeeld dat veel voorbijkomt is weer de Hof van Leijh. Belanghebbenden vinden dit een uitstekend voorbeeld van hoe het mengen van verschillende doelgroepen, inclusief dagbesteding met daaraan gelinkt een horecagelegenheid kunnen bijdragen aan leefbaarheid. De gemeente Haarlem geeft daarnaast aan dat ze het gevoel heeft dat Elan Wonen haar huurders goed begeleidt waar nodig. Desalniettemin geven verschillende belanghebbenden aan dat het ondersteunen van huurders met een extra zorg-/aandachtvraag, nog te verbeteren is. Dit is volgens hen een vraagstuk dat bij veel woningcorporaties (niet alleen in Haarlem) speelt. De gemeente Haarlem heeft er vertrouwen in dat Elan Wonen deze verbeteringslag kan maken: de wijkbeheerders/-regisseurs van Elan Wonen dragen uit hart voor de zaak te hebben. Die lezing deelt DOCK: zij zien veel persoonlijke betrokkenheid bij Elan Wonen, maar zien dit nog niet terugkomen in concreet beleid. De Bewonersraad vult daarbij aan dat zij vinden dat Elan Wonen wat meer zichtbaar in de wijk mag worden. Juist ook voor de mensen die zelf geen begeleiding nodig hebben. Voor hen is een duidelijk en benaderbaar aanspreekpunt ook belangrijk. De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **6,6**.

b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie

Over het algemeen vinden de belanghebbenden dat de samenwerking met Elan Wonen erg prettig is. Elan Wonen is benaderbaar, staat open voor samenwerking en communiceert helder. Zorgbalans geeft daarover aan dat zij het niet altijd met Elan Wonen eens is over keuzes en beleid, maar dat daarover altijd het gesprek kan worden gevoerd. KernBouw deelt die mening. Overigens is er bij de goede communicatie wel een kanttekening te plaatsen: verschillende belanghebbenden geven aan dat de communicatie op strategisch niveau heel goed is (korte lijntjes, veel samenwerking), maar dat dit op de meer uitvoerende niveaus minder geldt. Het proactieve benaderen en de openheid die op strategisch niveau wel te vinden is, vindt in de uitvoering veel minder plaats. Daar is Elan Wonen soms moeilijk te bereiken. Een voorbeeld hiervan is dat de beheerders van een hurende zorgaanbieder bij calamiteiten in het weekend de gewone storingsdienst moeten bellen – zij hebben geen 06-nummer van een medewerker van Elan Wonen. Een andere kanttekening is dat de werkwijze van Elan Wonen onder de vorige bestuurder met name onder de gemeente Haarlem en de andere corporaties tot onvrede heeft geleid. Elan Wonen heeft in die periode veel (nieuwbouw)projecten geïnitieerd, waardoor de andere corporaties zich soms gepasseerd voelden. Rond het project bij de Koepel bijvoorbeeld, heeft Elan Wonen qua ambities veel hooi op haar vork genomen, wat later niet realistisch en haalbaar bleek. Elan Wonen had onder de vorige bestuurder “te veel potjes op het vuur”, wat de organisatie eigenlijk niet aankon. De belanghebbenden hebben nu het idee dat Elan Wonen alles veel meer onder controle heeft. Dat beeld, en de open en benaderbare houding die Elan Wonen heeft, hebben de boventoon in de beoordeling over samenwerking en communicatie. De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,9**.

c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Elan Wonen is een prettige organisatie om mee samen te werken. Dat betekent niet automatisch dat belanghebbenden het gevoel hebben invloed te hebben op het beleid van de corporatie. HBB Groep geeft bijvoorbeeld aan dat zij wel samenwerken op projectniveau, maar niet op strategisch vlak. Dat geldt ook voor de andere bouw- en onderhoudspartijen onder de belanghebbenden. Zij zouden graag meer op strategisch niveau meedenken over slimme keuzes rond onderhoud en ontwikkeling. De open houding van Elan Wonen zorgt er volgens andere belanghebbenden wel voor dat er altijd te praten valt over keuzes die de corporatie maakt. Soms leidt dat tot aanpassingen in beleid, en als dat niet gebeurt legt Elan Wonen in ieder geval duidelijk uit hoe zij tot hun keuze komen. Toch ligt de samenwerking vooral op bijvoorbeeld het delen van informatie, en leidt dit nog niet vaak tot strategische samenwerking. Met name onder de zorgaanbieders leeft dit gevoel. Dat komt ook doordat zij buiten het proces rond de prestatieafspraken staan – op die manier hebben ze überhaupt minder invloed op het beleid dat alle corporaties, de gemeenten en huurders vastleggen. De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,0**.

4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

De belanghebbenden dragen op een aantal vlakken concrete verbeterpunten of tips zodat Elan Wonen haar prestaties verder kan verbeteren. Daarnaast geven zij ook verbeterpunten om de relatie, wijze communicatie en mate van invloed op beleid te verbeteren.

Verbeterpunten prestatievelden

- De focus van Elan Wonen ligt erg op beschikbaarheid. Dat is goed (de bouwopgave is immers groot), maar er mag wat de gemeente Haarlem betreft daarnaast wat meer aandacht zijn voor het aantal mensen dat niet passend woont. De betaalbaarheid van het wonen voor die huurders kan in het geding komen. Meer woningen beschikbaar stellen in het laagste huursegment kan helpen, maar ook tweehurenbeleid is een mogelijke oplossing. Die laatste oplossing zorgt voor meer flexibiliteit in toewijzingsmogelijkheden, doordat voor dezelfde woning verschillende huren kan worden gevraagd.
- De gemeente Haarlem ziet graag dat Elan Wonen formuleert hoe (en of) zij zich gaat inzetten voor middeninkomens de komende jaren. Daar ligt een grote opgave in Haarlem. Ook stelt de gemeente Haarlem dat Elan Wonen het begrip 'leefbaarheid' wat duidelijker en breder mag formuleren in haar ambities.
- Nieuwbouw mag wat betreft de Bewonersraad meer toegespitst zijn op de woonwensen van jongeren. Die doelgroep komt nu vaak niet aan bod.
- Op het gebied van circulariteit in bouwopgaven is Elan Wonen erg terughoudend, aldus Hemubo. Wat Hemubo betreft probeert Elan Wonen op dat vlak vaker wat nieuws.
- Het planmatig onderhoud dat Elan Wonen voor ogen heeft, is wat KernBouw betreft vaak niet toereikend voor de toekomst. Het lijkt wel eens willekeurig wat er per woning moet gebeuren. KernBouw denk dat er meer mogelijk is, maar dan moet er een heldere visie komen over welke onderhouds- of verduurzamingsstappen waar gezet moeten worden, en wanneer. KernBouw heeft de wens om daarin samen op te trekken – in partnerschap.
- De gemeente Heemstede oppert om bij duurzaamheid meer te kijken naar klimaatadaptatie – in tuinen bijvoorbeeld. Daarnaast roept de gemeente op om bij wonen en zorg breder te kijken dan naar senioren: juist ook andere zorgdoelgroepen brengen de komende jaren een opgave met zich mee.
- Kennemerhart denkt dat Elan Wonen haar band met bewoners kan verbeteren. Dat kan ook in gezamenlijkheid met cliëntondersteuners van Kennemerhart. Daar denkt zij in ieder geval graag over mee.

Verbeterpunten relatie, communicatie en mate van invloed

- Pré Wonen denkt dat Elan Wonen een grotere rol kan innemen in regionale samenwerking. Dat helpt corporaties in de regio, maar kan Elan Wonen zelf ook veel opleveren.
- De bouwende en onderhoudspartijen roepen nadrukkelijk op om meer samen te werken bij nieuwbouw, renovatie, onderhoud en verduurzaming. 'Co-creatie' is misschien geen mooi woord, maar meer op basis van gelijkwaardigheid met elkaar zoeken naar de beste oplossing is uiteindelijk voor beide partijen waardevol.
- Kennemerhart vindt dat de opvolging van reparatieverzoeken beter moet – zeker in woonzorgcentra, waar vaak kwetsbare mensen wonen. Daarbij geldt ook dat de terugkoppeling bij storingen kan verbeteren: wanneer komt er een reparateur?
- Verschillende belanghebbenden denken dat het de afgelopen jaren onrustig is geweest binnen Elan Wonen – met name in de periode voor de huidige directeur-bestuurder waren er veel personele wisselingen. Dat is ook voor samenwerkingspartijen onrustig: het is dan niet duidelijk wie waarvoor contactpersoon is. Dat lijkt nu beter te gaan, maar heeft wel blijvend aandacht nodig.
- De mate van invloed van bewoners kan groter worden (of lijken!) als Elan Wonen eerder huurders betreft, aldus de Bewonersraad. Bijvoorbeeld bij het informeren over projecten rond nieuwbouw of renovaties. Daar hoort ook bij dat Elan Wonen wat meer mag proberen de bredere achterban te bereiken: niet alleen de Bewonersraad, maar alle huurders.

4.4 Reputatieonderzoek: ambities volgens belanghebbenden

Deze paragraaf is geen vast onderdeel van een visitatietraject. In het kader van de experiment-status hebben we belanghebbenden gevraagd wat voor hen belangrijke ambities zijn om in het nieuwe Ondernemingsplan op te nemen.

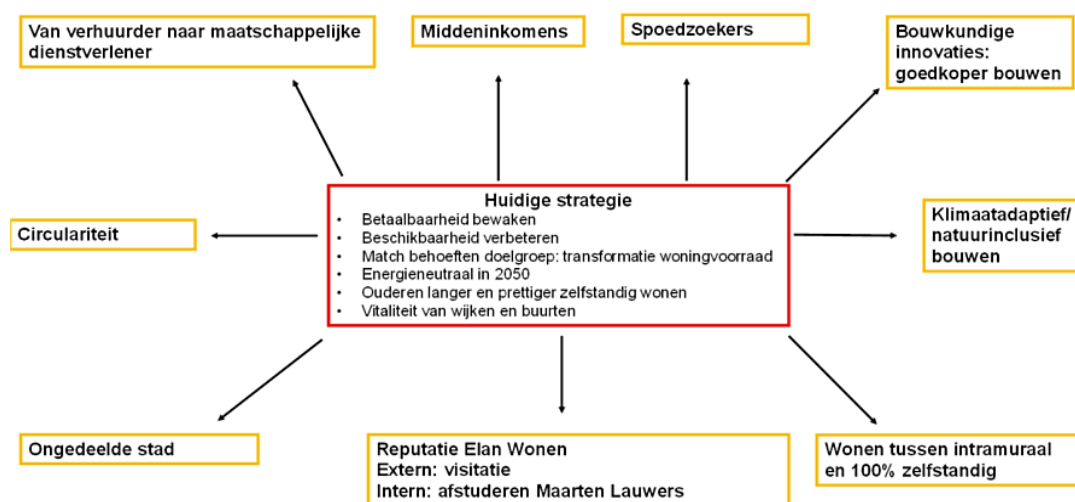
Belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen

Veel belanghouders geven aan dat er de komende jaren enorm veel grote vraagstukken op woningcorporaties afkomen: het bouwen van nieuwe woningen, de verduurzaming van het bestaande woningbezit, en de veranderende doelgroep voor sociale huur, waardoor het belang van leefbaarheid en begeleiding voor bijzondere doelgroepen toeneemt. Die verschillende uitdagingen kunnen woningcorporaties – en dus ook Elan Wonen – niet alleen aanpakken. Samenwerking en ‘co-creatie’ worden daarom steeds belangrijker. Daarnaast vraagt de complexer wordende samenstelling van bewoners (met name in de sociale huur) om meer aandacht voor wijkgericht werken. Hoe zorgen we voor leefbaarheid in de wijk? Hoe zorgen we voor voldoende sociale draagkracht in wijken? Beleid op een laag schaalniveau is daar essentieel voor – ook om kansenongelijkheid tussen wijken tegen te gaan.

Prioritering nieuwe ambities

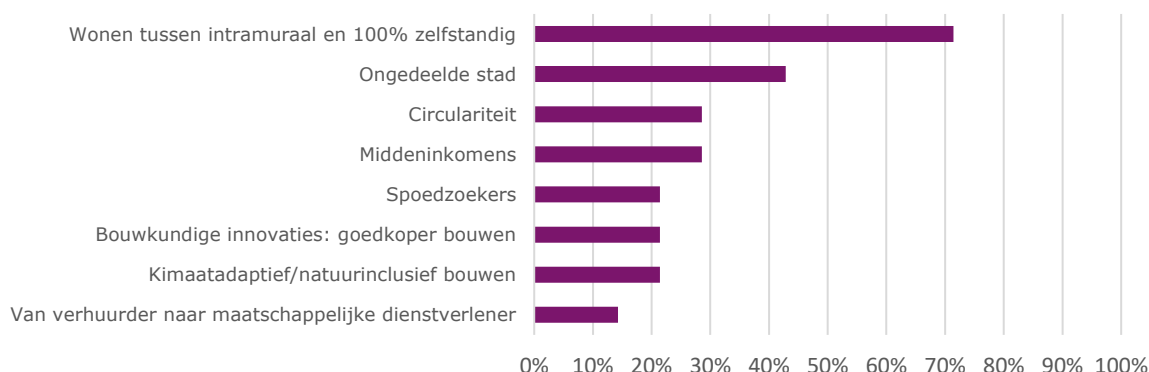
Elan Wonen stelde in aanloop naar dit visitatietraject al een aantal mogelijke ambities voor haar Ondernemingsplan op.

Figuur 4: mogelijke ambities voor het nieuwe Ondernemingsplan van Elan Wonen



In de gesprekken met externe belanghouders hebben we als visitatiecommissie gevraagd welke onderwerpen zij prioriteit zouden geven, en waarom. We vroegen hen een top drie te maken. Meer dan 70 procent van de belanghebbenden geeft aan dat ‘wonen tussen intramuraal en 100 procent zelfstandig’ één van de belangrijkste onderwerpen voor het Ondernemingsplan zou moeten zijn. De vergrijzing zorgt voor een toenemend aandeel ouderen in de sociale huur. Zij willen vaak zelfstandig blijven wonen, maar zoeken ook naar meer beschutting of begeleiding als dat nodig is. Tussenvormen (zoals ook de Hof van Leijh) waar ouderen samen met andere doelgroepen wonen, worden door veel belanghebbenden als belangrijke oplossing voor die vraag gezien.

Figuur 5: Prioritering nieuwe ambities Elan Wonen volgens belanghebbenden



De 'ongedeelde stad' is een andere ambitie die vaak terugkomt. Dit is een term die in de gemeente Haarlem wordt gebruikt als uitgangspunt om het aantal sociale huurwoningen meer over de stad te spreiden. Daarbij geven veel belanghebbenden direct aan dat deze term meer geladen moet worden.

Pré Wonen geeft aan dat corporaties hier eigenlijk de 'inclusieve stad' bedoelen. Ook de gemeente Haarlem geeft aan dat het differentiëren van de woningvoorraad niet genoeg is om het begrip te duiden. Het gaat ook om aanbod van scholen, voorzieningen en de openbare ruimte.

Verschillende belanghebbenden geven aan dat verduurzaming belangrijk is – ook in het kader van energiearmoede. Dit is ook het onderwerp waar de bouw- en onderhoudspartijen graag in mee willen denken. Veel ambities uit de 'woordspin' van Elan Wonen vallen onder verduurzaming (of kunnen hieronder vallen): circulariteit, bouwkundige innovaties en klimaatadaptief/natuur-inclusief bouwen. Clustering van ambities kan op dit vlak helpen meer focus te krijgen.

Wat opvalt, is dat veel belanghebbenden de mogelijke ambitie 'van verhuurder naar maatschappelijke dienstverlener' niet onderschrijven. Dit ondanks het feit dat er door de complexere samenstelling van de doelgroep meer aandacht is voor het begeleiden van kwetsbare doelgroepen, leefbaarheid, aanwezigheid in de wijk, et cetera. Verschillende partijen geven aan dat Elan Wonen hier niet de rol van maatschappelijke dienstverlener op zich moet nemen, maar met name de samenwerking in de wijk moet versterken. Je hoeft als corporatie niet alles zelf te doen. De belangrijkste rol van woningcorporaties – en dus ook Elan Wonen – is verhuurder zijn.

Algemene tips voor het Ondernemingsplan

De belanghouders hebben een aantal meer algemene tips gegeven die Elan Wonen kunnen helpen met het stellen van ambities in haar nieuwe Ondernemingsplan.

- Een belangrijke tip die meerdere belanghebbenden Elan Wonen op het hart drukken is dat veel ambities goed zijn, maar dat Elan Wonen ook moet durven kiezen. Waar ben je als Elan Wonen niét van? Focussen op een aantal ambities is uiteindelijk effectiever dan heel veel ambities hebben.
- Elan Wonen moet duidelijk hebben welke rol zij wil spelen. 'Leefbaarheid' is een belangrijk onderwerp, maar de overheid en welzijnspartijen hebben hier ook een belangrijke rol in. Het organiseren van leefbaarheid vanuit samenwerking, en het helder krijgen van de eigen rol en verantwoordelijkheid op dit vlak zijn hierbij essentieel.
- De ambities die Elan Wonen in haar eerste aanzet heeft gezet, zijn niet gelijk qua schaalniveau. Sommige ambities zijn heel hoog over en algemeen, terwijl andere meer een uitwerking van andere ambities zijn. Een ordening aanbrengen zou daarin helpen.

5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Elan Wonen, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	7,0	100%

5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Elan Wonen

Beschrijving financiële positie Elan Wonen

Voor we een oordeel vormen over de motivatie en de verantwoording van de beschikbaarheid en inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties, heeft de visitatiecommissie zich een beeld gevormd van de financiële positie van Elan Wonen.

Financiële continuïteit

Uit de correspondentie met de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt naar voren dat beide organisaties de afgelopen jaren geen aanleiding hebben gezien voor interventies. Wel geeft de Aw als aandachtspunt mee dat de Interest Coverage Ratio (ICR) van de niet-DAEB-tak van Elan Wonen niet aan de normen van de Aw en WSW voldoet. De verklaring daarvoor is dat veel woningen in de niet-DAEB-tak nu nog sociaal verhuurd zijn, en pas na mutatie geliberaliseerd worden. Ook het afdragen van de verhuurderheffing draagt bij aan een lagere ICR voor de niet-DAEB-tak. Het WSW verlaagde in 2018 het risicoprofiel van Elan Wonen van 'gemiddeld' naar 'laag tot gemiddeld'. De financiële positie was in dat jaar verbeterd ten opzichte van de jaren ervoor. Het WSW zag ook verbeteringen in de portefeuillestrategie en het risicomanagement. Volgens het oordeel van het WSW is Elan Wonen een financieel gezonde organisatie: de financiële positie is stabiel en de kasstromen zijn structureel positief. Wel geeft het WSW in haar beoordelingsbrief uit 2020 een aandachtspunt mee: de opgaven in het bestaande bezit en de uitbreidingsopgave zijn fors. Door de benodigde investeringen stijgt de LTV de komende vijf jaar met zo'n 10 procentpunt. Dit terwijl juist het rendement op nieuwbouw onder druk staat. De beheersing van de risico's uit investeringen vraagt aandacht van Elan Wonen.

De rijksoverheid monitort of corporaties over voldoende middelen beschikken om maatschappelijk te kunnen investeren in bijvoorbeeld de verduurzaming van de bestaande voorraad, met behulp van de ontwikkeling van de indicatieve bestedingsruimte (IBW). Dat is de ruimte die corporaties hebben om met behulp van leningen te investeren in nieuwbouw, verbetering of huurmatiging. In onderstaande tabel staat de ontwikkeling van de IBW van Elan Wonen weergegeven.



IBW Elan Wonen*	2018	2019	2020	2021
DAEB				
Nieuwbouw	15.600	108.999	66.400	61.100
Verbetering	13.901	93.900	53.800	48.900
Huurskorting	673	2.790	1.670	1.510
Niet-DAEB				
Nieuwbouw	68.100	112.000	0	39.400
Bijdrage DAEB	30.800	31.500	0	0

*bedragen x € 1.000

Doelmatigheid

De gemiddelde netto bedrijfslasten van Elan Wonen zijn (gemeten per verhuureenheid) hoger dan het gemiddelde van alle corporaties. In 2020 waren de bedrijfslasten euro 1.005 per verhuureenheid. Ter vergelijking: gemiddeld zijn de lasten bij corporaties euro 846 per verhuureenheid. De bedrijfslasten van Elan Wonen daalden wel de afgelopen jaren: het gemiddelde in heel Nederland steeg juist.

De relatief hoge bedrijfslasten zijn door een aantal zaken te verklaren. Elan Wonen kende de afgelopen jaren een hoog verloop van personeel, en leent daarom relatief veel mensen in. Ook zijn de automatiseringskosten en communicatie- en publiciteitskosten bij Elan Wonen hoger dan bij veel andere corporaties. Vanaf eind 2019 is er actief ingezet op het afbouwen van inleen: het eerste resultaat daarvan was in 2020 te zien. Daar speelt ook bij mee dat het ziekteverzuim is gedaald, waardoor er minder tijdelijke inhuur van personeel nodig was. Uit onderzoek blijkt dat de niet-beïnvloedbare kosten bij Elan Wonen hoger zijn dan bij andere corporaties. De oorzaak hiervan is dat de WOZ-waardes in het werkgebied van Elan Wonen relatief hoog zijn.

Elan Wonen verwacht dat de dalende lijn qua bedrijfslasten is ingezet, maar dat de grote opgaven de komende jaren een sterke daling in de weg staan. Het in goede banen leiden van bouwprojecten, verduurzaming en het concretiseren van een aanpak op leefbaarheid vraagt immers om personele inzet. De afweging van Elan Wonen valt in dit geval naar de kant van het aanpakken van de opgaven in haar werkgebied.

Markt- en beleidswaarde

Marktwaaarde is de waarde van het bezit als het zou worden verkocht; dat past echter niet bij de missie en visie van de corporatie. Beleidswaarde is de waarde waarmee de corporatie het woningbezit inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Het verschil tussen marktwaaarde en beleidswaarde wordt de "maatschappelijke bestemming" genoemd. Alle (huur-/verkoop)inkomsten die niet worden gerealiseerd door door-exploiteren, huurskortingen, onderhoud, verbetering en extra bedrijfslasten, vormen dat verschil. Met andere woorden: het verschil ontstaat door de keuzes die een corporatie maakt over de inzet van haar vermogen.

Samengevat zijn in de volgende tabel de gegevens over de financiële positie van Elan Wonen weergegeven.

	2018	2019	2020	2021
Interventie/opmerkingen Aw of WSW over financiële continuïteit	→ Verlaging risicoprofiel naar laag tot gemiddeld → Geen interventies	→ Laag tot gemiddeld risicoprofiel → Geen interventies	→ Laag tot gemiddeld risicoprofiel → <i>Opmerking</i> over niet voldoen ICR van niet-DAEB-tak → Geen interventies	→ Laag tot gemiddeld risicoprofiel → <i>Opmerking</i> over sterk stijgende LTV de komende vijf jaar → <i>Geen</i> interventies
Score op doelmatigheid uit Aedes-benchmark	B	C	C	C
"Waterval" van de Beleidswaarde	Beleidswaarde € 624 miljoen Marktwaarde € 1.206 miljoen	Beleidswaarde € 553 miljoen Marktwaarde € 1.320 miljoen	Beleidswaarde € 613 miljoen Marktwaarde € 1.420 miljoen	Nog niet beschikbaar

Beoordeling vermogensinzet

Vermogensinzet Elan Wonen

Elan Wonen onderbouwt haar keuzes voor vermogensinzet zorgvuldig. In het Investeringsstatuut 2019-2024 is een toetsingskader voor investeringen opgenomen. Bij het beslissen over investeringen wordt een project beoordeeld aan de hand van strategische toetsen (portefeuilletoets, toets alternatieven, wettelijke toets en toets op risico's), een organisatorische toets en een technische toets. Uiteraard hoort in dit rijtje ook de financiële toets thuis: Elan Wonen toetst projecten op marktconformiteit en op financiële kengetallen. Zo is bijvoorbeeld ook de portefeuillestrategie nagerekend, waardoor in de actualisatie van 2021 bleek dat er financieel gezien ruimte was voor extra nieuwbouw.

In het investeringsstatuut is daarnaast ook de rolverdeling van verschillende betrokken afdelingen opgenomen als het om investeringsbeslissingen gaat: onder andere de rol van de RvC, directeur-bestuurder, directie, controller en strategisch adviseurs is vastgelegd. De strategische afwegingen liggen bij de twee strategen van Elan Wonen, de bestuurder en RvC, maar het MT en de interne controller kijken hierbij mee – en geven zo nodig tegengas. Zo worden ook de soms tegenstrijdige belangen tussen opgaven (je kunt elke euro maar één keer uitgeven), en tussen opgave en middelen (kies je voor uitgeven of meer 'vet op de botten?') meegenomen in de strategievorming.

Elan Wonen gaat de komende jaren flink investeren – met name in nieuwbouw, maar ook in duurzaamheid. Daarbij maakt Elan Wonen nadrukkelijk de keuze om bij te dragen aan de opgaven en ambities in Haarlem en Heemstede. Door die afweging neemt de LTV naar verwachting toe de komende vijf jaar: met zo'n 10 procentpunt. De financiële consequenties zijn niet leidend in de beslissing om te investeren, maar worden wel zorgvuldig meegenomen. Elan Wonen kiest er hier bewust voor om meer uit te geven, om zo bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven op het gebied van volkshuisvesting. Intern zit het managementteam dichter op de financiële risico's die investeringen mogelijk met zich meebrengen. Via de gang van zaken in het investeringsstatuut, maar ook via halfjaarlijkse monitoring. Elan Wonen houdt haar financiën tegen het licht bij de jaarverslagen, maar ook in halverwege het jaar. Daarbij zit de interne controller ook altijd bij de vergaderingen van de RvC, wat bijdraagt aan zicht op de risico's die investeringen met zich meebrengen.



Elan Wonen zet haar vermogen bewust in: het investeringsstatuut kijkt niet alleen naar financiële afwegingen, maar neemt ook strategische, organisatorische en technische afwegingen. De netto bedrijfslasten van Elan Wonen zijn relatief hoog. Dat leidt bij de Aw en het WSW niet tot zorgen: zij beoordeelt Elan Wonen als financieel gezonde organisatie. Elan Wonen kiest er daarnaast bewust voor het maatschappelijk presteren boven het afbouwen van de bedrijfslasten te plaatsen. Dat doet zij vanuit een duidelijke onderbouwing van haar ambities.

Beoordeling

De commissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Elan Wonen met een **7**, mede op basis van de volgende pluspunten:

- + De scheiding van het DAEB-/niet-DAEB-bezit is helder beargumenteerd, en Elan Wonen hanteert een aparte portefeuillestrategie voor haar niet-DAEB-tak. Elan Wonen heeft een relatief groot aandeel ruime woningen, die beperkt passen bij de doelgroep (vaak kleine huishoudens). Die frictie is een reden om die ruime woningen te liberaliseren. Maar ook financiële afwegingen spelen mee in die keuze: de ruime eengezinswoningen hebben immers een hogere (WOZ-)waarde, waardoor ze zwaar op de balans drukken.
- + Elan Wonen heeft een duidelijk investeringsstatuut, die waarborgt dat de financiële consequenties van investeringen worden meegenomen in besluitvorming. Maar daarnaast is er ook aandacht voor strategische, organisatorische en technische afwegingen.
- + Elan Wonen monitort niet jaarlijks de prestaties en vermogensinzet, maar twee keer per jaar. Uiteraard bieden de jaarverslagen inzicht in de financiële stand van zaken, maar Elan Wonen kijkt ook in het voorjaar naar hoe het ervoor staat. Die manier biedt meer handvatten om tijdig op (financiële) risico's te anticiperen en desgewenst de koers aan te passen.

6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		8,0	33%
Strategievorming	8,0		
Prestatiesturing	8,0		
Maatschappelijke Rol RvC		7,0	33%
Externe legitimatie en verantwoording		8,5	33%
Externe legitimatie	9,0		
Openbare verantwoording	8,0		
Gemiddelde score		7,8	

6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiesturing bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en sturing op prestaties. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing met een **8**.

Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

Bij het opstellen van nieuwe strategieën en beleid kijkt Elan Wonen goed naar de relevante ontwikkelingen in Haarlem en Heemstede, en zorgt zij ook dat belanghebbenden input kunnen leveren – een lichtend voorbeeld daarvan is dat zij in het kader van dit visitatietraject een reputatieonderzoek uitvoert waarmee belanghebbenden input kunnen leveren op het nieuwe Ondernemingsplan.

Elan Wonen beschrijft haar strategie in haar Ondernemingsplan 2017-2021. Samen met de jaarlijkse begroting worden de doelen uit het ondernemingsplan jaarlijks geconcretiseerd in Jaarplannen. Naast de jaarplannen krijgt het Ondernemingsplan concreet vorm in de portefeuillestrategie. Deze is in 2018 opgesteld, en in 2021 geüpdatet. Elan Wonen baseerde haar portefeuillestrategie op externe analyses (wat vragen de ontwikkelingen in Haarlem en Heemstede van ons?) en interne analyses (welke woningen hebben we? Wat kunnen we als Elan Wonen presteren?). De mogelijke keuzes die hieruit voortkwamen legde Elan Wonen aan de gemeenten Haarlem en Heemstede, en de Bewonersraad voor. De focus in de strategievorming ligt sterk op het thema beschikbaarheid: minder op de andere thema's uit de prestatieafspraken van de afgelopen jaren. Elan Wonen is vervolgens erg consistent in haar koers: de strategische ambities zijn op alle beleidsniveaus terug te zien.

De voorgaande beschrijving maakt dat Elan Wonen voldoet aan de eisen voor een voldoende op dit onderdeel. De strategie van Elan Wonen (zowel in het Ondernemingsplan als in de jaarplannen en portefeuillestrategie) is gebaseerd op wat er in het werkgebied van de corporatie speelt, en de situatie van Elan Wonen zelf. Elan Wonen maakt voldoende

beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk. In het huidige ondernemingsplan en portefeuillestrategie konden een aantal externe belanghouders input leveren om ambities vorm te geven. De strategie van Elan Wonen draagt hiermee onderbouwd bij aan de lokale opgaven, en wordt ook intern en extern gedragen. Daarnaast updatet Elan Wonen haar ambities geregeld – mede op basis van veranderingen van (gemeentelijk) beleid, of nieuwe opgaven in haar werkveld. Daarmee laat Elan Wonen zien dat zij haar strategie actief aanpast aan de actuele opgaven. Als zij daar zelf aanleiding voor ziet, maar ook wanneer stakeholders die noodzaak of wens aandragen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **8**.

Sturing op prestaties

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Elan Wonen stelt elke vier maanden een rapportage op met relevante informatie over de afgelopen periode. In de 4-maands Rapportages staan standaard een risicoparagraaf, een overzicht van actualiteiten, de voortgang van het jaarplan, nieuws over projecten, financiële overzichten en kengetallen. De 4-maands Rapportages zijn de afgelopen visitatieperiode uitgebreider geworden. Naast de 4-maands Rapportage geeft Elan Wonen halverwege het jaar een halfjaarlijkse tussentijdse meerjarenprognose: doel hiervan is om dichterbij de ontwikkelingen te zitten dan alleen aan het einde van het jaar.

Het Ondernemingsplan 2017-2021 van Elan Wonen krijgt jaarlijks concrete vorm in jaarplannen. Vanuit de jaarplannen worden vervolgens teamplannen gemaakt, die door de interne afdelingen van Elan Wonen zelf worden vormgegeven in verschillende sessies. Ook de medewerkers- en het klantenonderzoek, en de Aedes-benchmark worden meegenomen in de jaarplannen. Overigens vormen de jaarplannen ook de basis om persoonlijke ontwikkelplannen te maken met alle werknemers van Elan Wonen. Naast de interne rapportages vormt ook de monitoring van de prestatieafspraken een belangrijke vinger aan de pols voor de prestaties van Elan Wonen.

Elan Wonen voldoet aan de eisen om een voldoende op dit onderwerp te scoren. De concretisering van ondernemingsplan, naar jaarplan, naar teamplan, naar persoonlijk plan zorgen voor een goede borging van de strategische ambities van de corporatie.

De 4-maandelijke monitoring zorgt ervoor dat de doelen uit het jaarplan blijvend op de radar zijn, en dat doelen ook kunnen worden aangepast. Een voorbeeld hiervan is de actualisatie van de portefeuillestrategie in 2021. Op deze manier is het adagium Plan-Do-Check-Act erg goed gewaarborgd binnen de bedrijfsvoering van Elan Wonen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel dan ook met een **8**.

6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC

In 2021 heeft de RvC een toezichtsvisie, toezichtskader en toetsingskader opgesteld. In de toezichtsvisie legt de RvC zijn opvattingen vast over op welke manier hij tot een onafhankelijk oordeel komt, het handelen van het bestuur in relatie tot de doelstellingen van Elan Wonen en belanghebbenden, en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd. Het maken van deze visie was een vraag vanuit het Aw: die zag in haar toezichtsbrief in 2021 geen reden tot

interventies, maar zag wel graag dat de toezichtsvisie door de RvC en bestuurder herijkt werd. Daarnaast vroeg de Aw om het integriteitsbeleid te actualiseren en publiceren.

Toezichtvisie: maatschappelijke rol RvC

Voor de maatschappelijke oriëntatie neemt (een deel van) de RvC deel aan periodieke bijeenkomsten met belanghouders als huurdervertegenwoordigingen, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen. De RvC laat zich ook informeren door de interne organisatie, en waar nodig door externe deskundigen. De raad haalt daarnaast bij externe belanghebbenden en in het werkveld speelt, en of (en hoe) Elan Wonen hier een rol in vervult. De RvC ziet die netwerkfunctie als een grote meerwaarde: hij wil niet alleen in gesprek met externe stakeholders “omdat het van de wet moet”. Daarbij vindt de RvC het wel van belang dat hun rol helder is bij belanghouders. De RvC is niet de partij met wie belanghouders zaken doen: dat ligt bij de directeur-bestuurder en de rest van de organisatie.

Samenstelling en functioneren RvC

In de Toezichtsvisie van de RvC is nadrukkelijk aandacht voor een diverse samenstelling van de raad. De Aw heeft in het verleden aangegeven dat de RvC niet voldoende kennis van vastgoed in huis had. Deze conclusie werd niet door de RvC herkend, en ziet de commissie nu ook niet terug. De commissie ziet een diverse raad, die op het gebied van wonen/vastgoed, financieel/economisch, bestuur, welzijn/zorg, leefbaarheid, personeel/organisatie, juridisch en duurzaamheid onderlegd is. Vanuit de (extern begeleide) zelfevaluatie van de RvC in 2021 zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen:

- Evenwicht tussen toezicht- en klankbordrol zoeken: bijvoorbeeld door explicieter te benoemen wat in een vergaderingen belangrijke bespreekpunten zijn. Dat kan helpen om focus te houden in de vergaderingen tussen de bestuurder en RvC
- Nieuw samengestelde RvC-team moet wat meer op elkaar ingespeeld raken: de RvC heeft tijd nodig om elkaar goed te leren kennen, en ook elkaars verwachtingen bij het commissaris-schap te delen.
- Beeld en verwachtingen delen rond gewenste tegenspel binnen de RvC.

De samenwerking met de nieuwe bestuurder loopt goed. De RvC vindt het belangrijk om een goede ‘on-boarding’ te bieden aan de nieuwe bestuurder, en haar te begeleiden in het vinden van haar rol. De RvC geeft de directeur-bestuurder volop de ruimte om zich bestuurlijk te ontwikkelen, en geeft daarbij aan waar hij in meegenomen wil worden. De voorzitter van de RvC heeft daarbij een belangrijke rol. Zij was met name in het begin een belangrijk klankbord voor de nieuwe bestuurder. Geleidelijk is die klankbordrol wat minder belangrijk geworden. De balans vinden tussen het ruimte geven voor ontwikkelen (‘loslaten’) en ‘niet verrast willen worden’ is een belangrijk onderwerp de komende tijd.

Integriteit

De nadrukkelijke vraag vanuit de Aw om aandacht te hebben voor integriteit, is door de RvC ingewilligd. Dit gebeurde onder de interim-bestuurder, die het stokje in 2020 aan de huidige bestuurder doorgaf. Bij elke RvC-vergadering is integriteit een onderwerp op de agenda – ook als blijkt dat er op dit punt niets speelt. Overigens is dit onderwerp ook breed in de organisatie een onderwerp van aandacht geworden. Er zijn zogenaamde ‘integriteits-ambassadeurs’, die ervoor zorgen dat in alle teams nadrukkelijk aandacht voor integriteits-vraagstukken bestaat.

Beoordeling

De commissie beoordeelt de maatschappelijke rol van de RvC met een **7**.

De RvC is in gesprek met externe stakeholders, en haalt op wat er bij hen speelt. De raad laat zich informeren door stakeholders, wat bijdraagt aan het kunnen invullen van de toezichthoudende en klankbordrol: meer kennis over wat er speelt in de omgeving, zorgt er immers voor dat de RvC beter kan sparren met de bestuurder. De RvC zet het maatschappelijk presteren van Elan Wonen boven financiële argumenten bij investeringsbeslissingen. Dat blijkt uit het investeringsstatuut, maar ook uit de beslissing in 2021 om meer ruimte te zoeken voor nieuwbouw toen dat financieel kon. Ook gaf de RvC in gesprek met de commissie aan dat zij zich ervan bewust is dat Elan Wonen de komende jaren veel gaat presteren. Dat is financieel spannend (doch verantwoord, aldus ook de Aw en het WSW), maar weegt volgens de raad zwaarder dan het afbouwen van de bedrijfslasten. Als werkgever heeft de RvC de afgelopen visitatieperiode veel laten zien. Naar aanleiding van het vorige visitatierapport is er meer aandacht gekomen voor de interne controle, het meekrijgen van de organisatie en meer ruimte geven voor ontwikkeling van medewerkers. Bij het aanstellen van de nieuwe bestuurder was het ook een duidelijke keuze om iemand te brengen die meer kijkt naar de interne organisatie, en iemand die oog heeft voor de bredere rol van een woningcorporatie.

Tegelijkertijd heeft de RvC tijdens de visitatieperiode de opmerking van de Aw gekregen om haar integriteitsbeleid tegen het licht te houden, en te actualiseren. Na die opmerking van de Aw heeft de RvC zich zelfkritisch getoond: vanuit (extern begeleide) zelfevaluaties zijn aandachtspunten naar voren gekomen. Sindsdien is het thema 'integriteit' een belangrijk onderwerp geworden in RvC-vergaderingen, maar ook in de rest van de organisatie. Die verbetering kwam echter pas aan het einde van de visitatieperiode.

6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,5**.

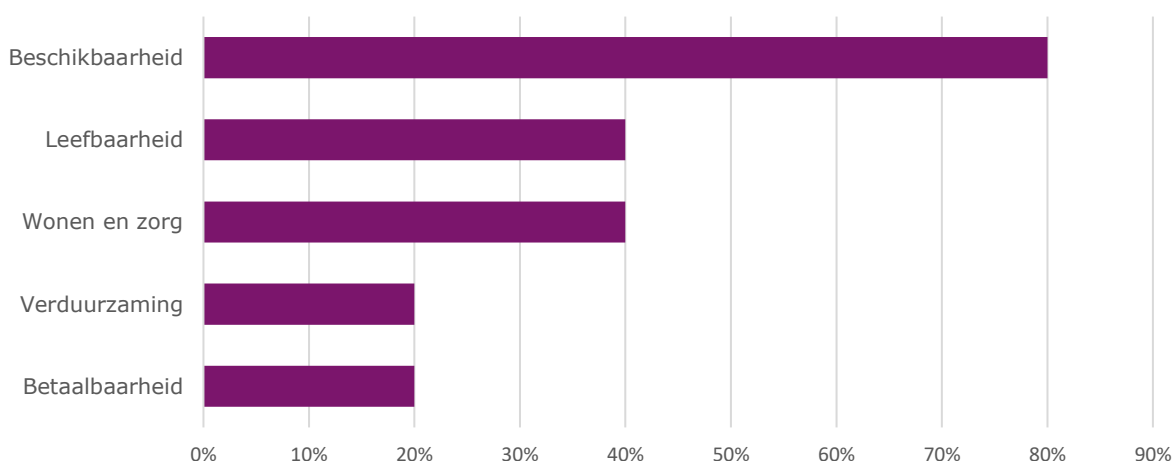
Externe legitimatie

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. In het kader van de experiment-visitatie is deze beoordeling uitgebreider dan gebruikelijk. Elan Wonen maakt voldoende beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk. In het huidige ondernemingsplan en portefeuillestrategie konden een aantal externe belanghouders input leveren om ambities vorm te geven. We stonden in het reputatieonderzoek in het kader van deze experiment-visitatie stil bij de manier waarop Elan Wonen samenwerkt, maar ook hoe belanghebbenden kijken naar de rol die Elan Wonen speelt binnen de volkshuisvestelijke opgaven in Haarlem en Heemstede. We verdelen 'externe legitimatie' over drie deelonderwerpen:

1. **Erkenning:** de acceptatie van Elan Wonen door de belanghouders
2. **Vertrouwen:** het vertrouwen dat belanghouders in Elan Wonen hebben, zowel inhoudelijk als qua organisatie
3. **Waardering:** tevredenheid over Elan Wonen vanuit belanghouders

1. Erkenning

Elan Wonen is in Haarlem dan wel de kleinste van de drie grote corporaties, maar is het sterkst lokaal verankerd. Daarmee herkennen de meeste belanghouders met name Elan Wonen als corporatie die een belangrijke rol speelt binnen de gemeente. Dat is ook de reden dat veel partijen graag naar Elan Wonen kijken om de samenwerking aan te gaan. De lokale verankering zorgt ervoor dat veel belanghouders sneller bij Elan Wonen aankloppen dan bij Ymere of Pré Wonen. In Heemstede is Elan Wonen de grootste corporatie, dus ook daar is zij vaak het eerste aanspreekpunt. Met name op het gebied van woningbouw is dit het geval, maar dit betekent niet dat Elan Wonen als 'one issue partij' wordt gezien. Die vraag hebben we als commissie letterlijk gesteld, en de belanghouders zijn unaniem: Elan Wonen doet veel meer dan alleen woningen bouwen.



Figuur 6: Onderwerpen waar belanghouders Elan Wonen op herkennen

Naast 'beschikbaarheid', wordt Elan Wonen met name op het gebied van leefbaarheid en wonen en zorg herkend. Dat laatste komt doordat Elan Wonen verschillende woon-zorgcomplexen verhuurt, maar ook door de strategie voor ouderen die ze recent heeft opgesteld. Bij 'leefbaarheid' worden minder concrete voorbeelden genoemd: de inzet van Elan Wonen herkennen belanghouders niet zozeer in daden, maar in de 'manier van doen'. Daar speelt ook de toon en focus van de nieuwe bestuurder een belangrijke rol in.

2. Vertrouwen

Belanghouders zien in Elan Wonen een partij die de komende jaren een goede bijdrage kan doen aan de opgaven op het gebied van volkshuisvesting. Zorgorganisatie Sint Jacob vindt Elan Wonen een corporatie die openstaat voor haar omgeving, en die serieus werk probeert te maken van haar opgaven. Belanghouders hebben veel vertrouwen in de medewerkers van Elan Wonen – met name op strategisch en beleidsniveau. In haar uitingen is Elan Wonen duidelijk, helder en transparant. De gemeente Haarlem vindt dat Elan Wonen haar keuzes goed onderbouwt: ook als zij ergens níét voor kiest.

Het beeld van Elan Wonen is de afgelopen jaren wel wat veranderd – uiteindelijk ten goede. In de periode voor de vorige bestuurder (vóór 2015) zagen belanghouders Elan Wonen als een wat behoudende corporatie: ze deed wat ze moest doen op het gebied van volkshuisvesting, maar viel niet erg op qua ambities of als samenwerkingspartner. Met het aantreden van de vorige bestuurder werd Elan Wonen een stuk ambitieuzer: Elan Wonen ging meer een voortrekkersrol spelen, vooral op het gebied van nieuwbouw. Dat had ook een keerzijde: met name de gemeente Haarlem, Pré Wonen en Ymere vinden dat de periode van de vorige bestuurder een deuk in de samenwerking heeft opgeleverd.

Elan Wonen wilde veel grondposities verwerven voor nieuwbouw, waardoor zij in de ogen van de andere corporaties ging concurreren. Binnen Elan Wonen gaf de nieuwe manier van werken ook onrust, merkten belanghouders: het personeel leek niet altijd mee te kunnen met Elan Wonen, wat tot een groot verloop leidde. Na het vertrek van de vorige bestuurders heeft een interim-bestuurder een aantal projecten op een lager pitje gezet, is het gevoel bij de stakeholders van Elan Wonen. Met name bij het project de Koepel leidde dit bij de gemeente Haarlem tot onvrede: hier ontstond ruis op de lijn rond (al dan niet) afspraken over bijvoorbeeld het beheer van de openbare ruimte rond de woningen die Elan Wonen realiseert.

Met de huidige bestuurder is er meer rust in de organisatie gekomen, denken veel belanghebbenden. De gemeente Haarlem omschrijft zelfs dat de huidige bestuurder Elan Wonen "nieuw elan heeft gegeven". De bestuurder, en met haar de organisatie, is benaderbaar, open en gericht op samenwerking.

3. Waardering

De belanghouders van Elan Wonen zien in de corporatie een fijne samenwerkingspartner. Elan Wonen is volgens hen open, benaderbaar en betrouwbaar. In onderstaande figuur geven we weer welke kernwoorden belanghouders geven als zij Elan Wonen moeten omschrijven. Eigenlijk zijn alle belanghouders het erover eens: Elan Wonen is een goede partij om samen aan de opgave voor de komende jaren te werken. Dat initiatief hoeft niet eens vanuit belanghouders te komen: Elan Wonen neemt juist vaak zelf de voortrekkersrol. De lokale verankering en korte lijntjes met mogelijke partners helpen daarbij.

Figuur 7: Steekwoorden die belanghebbenden gebruikten om Elan Wonen te omschrijven



In de gesprekken die we als commissie voerden kwam duidelijk naar voren dat Elan Wonen duidelijk herkend (en erkend) wordt als partij die een belangrijke rol speelt in de volkshuisvestingsvraagstukken in Haarlem en Heemstede. Dat komt ook doordat veel belanghouders veel vertrouwen hebben dat Elan Wonen die rol kán spelen. De inzet van, en samenwerking met Elan Wonen wordt in de lokale omgeving erg gewaardeerd. We zien als commissie dat belanghouders in Elan Wonen een organisatie is die zeer maatschappelijk betrokken is, en dat zij graag met Elan Wonen de samenwerking aangaan.



Daarnaast zet Elan Wonen dit visitatietraject in om input op te halen voor haar nieuwe ondernemingsplan. Daarmee wordt onder een brede afspiegeling van belanghouders uitgevraagd wat zij belangrijke ambities vinden de komende jaren. Die aanpak wordt door de belanghouders gewaardeerd, en geeft ook aan dat Elan Wonen graag samen met haar stakeholders vormgeeft aan haar beleid de komende jaren.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **9**, op basis van de grote waardering die belanghebbenden aan de manier van werken van Elan Wonen toekennen. Elan Wonen wordt door nagenoeg alle belanghebbenden gezien als een partij die een belangrijk deel bijdraagt aan de volkshuisvestelijke opgaven in Haarlem en Heemstede. De prestaties van Elan Wonen worden gewaardeerd, maar juist ook de manier van samenwerken en communiceren.

Openbare verantwoording

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt.

Elan Wonen verantwoordt zich in haar goed gestructureerde en uitgebreide jaarverslagen. Afwijkingen van financiële doelstellingen worden geanalyseerd en verantwoord. Daarmee voldoet Elan Wonen aan de eisen voor een voldoende op dit onderdeel.

Niet iedereen leest graag een uitgebreid jaarverslag, hoe goed geschreven ook. Bij het jaarverslag is een kort overzicht met de belangrijkste resultaten in infographic-vorm weergegeven. Die infographic is sinds 2018 een stuk visueler en aantrekkelijker geworden. Ook is er een collage met foto's van projecten, mijlpalen van het afgelopen jaar en andere nieuwsfoto's opgenomen. Op haar website heeft Elan Wonen aandacht voor actualiteiten (met name richting huurders) en lopende projecten, maar ook via Facebook en YouTube deelt Elan Wonen informatie met huurders. Elan Wonen zorgt ervoor dat haar uitingen en openbare verantwoording leesbaar en aantrekkelijk is. Concluderend is de communicatie van Elan Wonen naar buiten toe goed, en zorgt Elan Wonen ook dat zij informatie leesbaar, aantrekkelijk en toegankelijk is. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **8**.

Bijlagen bij het rapport





Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
Tel. 0318 – 746 600
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Elan Wonen te Haarlem
Jaar visitatie : 2021

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Elan Wonen te Haarlem hebben.

Bennekom, 3 juni 2021 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Elan Wonen te Haarlem verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 14 juni 2021 D.H. van Ginkel CMC | voorzitter

Bennekom, 15 juni 2021 drs. C.H.B. Heemskerk | algemeen commissielid

Bennekom, 21 juni 2021 K. Klouwen MSc | secretaris



Bijlage 2 Curricula vitae

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede management-ervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.



Voorzitter

D.H. van Ginkel (Dick)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Als manager/bestuurder: Ruime ervaring bij woningcorporaties en adviesorganisaties; coach voor raden van bestuur.
- ✓ Als adviseur: Ruim dertig jaar ervaring als bestuurs- en organisatieadviseur en manager voor maatschappelijke organisaties en het (semi) publieke domein. Adviseur voor toezichthouders en bestuurders voor governance vraagstukken. Coach en sparringpartner voor bestuurders en commissarissen in de volkshuisvesting, onderwijs en het openbaar bestuur. Organisatieadvies ervaring in complexe bestuurlijke en organisatorische contexten. Begeleider van opvolgingsvraagstukken aan de top. Coach voor burgemeesters en wethouders.
- ✓ Als toezichthouder.: Breed georiënteerde toezichthouder in wonen, zorg en welzijn; vaak als voorzitter, even graag als lid van een goed team. Bruggenbouwer, teamspeler, inspirator. Strategisch denken en doen, èn voeten in de klei.
- ✓ Ervaren visitator woningcorporaties.

Meer informatie:



[Dick van Ginkel | Raeflex](#)



[Dick van Ginkel | LinkedIn](#)

Korte kennismaking

Maatschappelijke organisaties, daar loop ik warm voor. Wonen, zorg, onderwijs en een goed openbaar bestuur vormen het fundament van onze samenleving. Vanuit mijn werk als bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en manager ken ik deze maatschappelijke organisaties. Met deze ervaring coach ik bestuurders en toezichthouders 'in de boardroom' en word ik geraadpleegd bij situaties in bestuurskamer. Woningcorporaties vormen een rode draad in mijn werk en leven. Ik volg de ontwikkelingen op de voet en ken de organisaties op alle niveaus van binnenuit. Die kennis en ervaring zet ik graag in voor visitaties. Ik leer nog iedere dag, en ben graag bereid anderen bij hun leren te ondersteunen.

Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Vanaf 2003 ben ik bij Raeflex betrokken en heb ik zeker 50 visitaties uitgevoerd. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, meestal als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoetkomt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

Kort CV

Opleiding

- HEAO
- SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en veranderkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)

Carrière

2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort
 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes

Nevenfuncties

2021 - heden Redactie Holland Management Review (HMR)
 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)
 2014-heden Voorzitter Utrecht International Comedy festival
 2011-2020 Voorzitter RvT Spectrum Gelderland
 2009-2015 Voorzitter RvT bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
 2008-2021 Voorzitter redactie Management & Consulting
 2005-2014 Voorzitter RvC bij Woningcorporatie de Kombinatie te Zeist
 1993-2004 Voorzitter RvT Studentenhuisvesting Wageningen (Idealis)
 1988-1996 Lid RvC Achtgoed Wonen en Bouwen



Algemeen commissielid

**drs. C.H.B. Heemskerk
(Conny)**

Specifieke deskundigheid

- ✓ Governance
- ✓ Leefbaarheid, wijkgericht werken en Wonen met Zorg
- ✓ Totstandkoming en kwaliteit van de prestatieafspraken
- ✓ Stakeholdermanagement en positie van de huurders in het bijzonder

Meer informatie:



[Conny Heemskerk | Raeflex](#)



www.ConnyHeemskerk.nl

Korte kennismaking

Mijn focus in de visitatie ligt op het benoemen van leerpunten, en vooral (toekomstige) opgaven en uitdagingen. Ik zie de visitatie als een moment om het eigen leren van de onderneming te versterken.

Ik ben sterk analytisch-strategisch, vraag door en geef terug. Doel is tot een betekenisvol en verdiepend gesprek te komen. Ik ben daarbij een goed oog voor ieders behoefte en belang.

Na mijn studie politicologie (UvA) werkte ik in lange tijd bovenop de politiek: eerst in Brussel (Europees Parlement), nadien tien jaar in Den Haag (BBO en Oxfam-Novib). De rode draad in mijn leven is mijn passie voor maatschappelijke vraagstukken, in het bijzonder in wonen, zorg en welzijn. Het moet ertoe doen.

Visitaties

Sinds 2019 ben ik bij Raeflex betrokken en heb ik een inwerktraject doorlopen. Woningcorporaties zijn mij goed bekend. Ik ben op voordracht van de huurders actief als commissaris bij twee corporaties én ik ondersteun grootstedelijke gemeentes bij het tot stand komen van vitale coalities in wonen, zorg en welzijn. Ik ben tevens lid van het Expertteam Wonen en Zorg van de Rijksoverheid. Eerder werkte ik als manager bij Ymere en bij Aedes. Landelijk was ik actief betrokken bij de gesprekken over toezicht bij maatschappelijke ondernemingen in mijn rol als secretaris en lobbyist namens zes brancheorganisaties uit Wonen, Zorg, Welzijn en Onderwijs.

Kort CV

Opleiding

- Politicologie, Universiteit van Amsterdam (UvA), 1991
- Verandermanagement SIOO, 2014
- Verschillende trainingen en opleidingen i.v.m. toezichthouderschap

Carrière

- 2014–heden Alliantiemanagement, Samenwerken in Wonen, zorg en welzijn
- 2009– 2014 Manager Wijkaanpak en Leefbaarheid, Ymere
- 2006–2009 Lid Management Aedes, Branchevereniging woningcorporaties
- 2003–2006 Senior Adviseur Maatschappelijk Ondernemen, Aedes
- 1996–2003 Senior en lid management Oxfam Novib, Den Haag
- 1994–1996 Senior Beleidsmedewerker en lobbyist BBO, Den Haag
- 1992–1994 Beleidsmedewerker PvdA Europees Parlement, Brussel

Nevenfuncties

- Lid RvC Kennemer Wonen, voordracht huurders, lid Renumeratiecommissie
- Lid RvC Antonius van Padua, voordracht huurders, lid Vastgoedcommissie
- Lid Expertteam Wonen en Zorg, RVO Nederland



Secretaris

K. Klouwen MSc (Koen)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Begeleiding woningcorporaties bij prestatieafspraken in diverse gemeenten
- ✓ Begeleiding huurders bij prestatieafspraken en themasessies t.b.v. participatie
- ✓ Woningmarktanalyse t.b.v. strategisch voorraadbeleid
- ✓ Strategisch adviseur over de rol van de corporatie in de huisvesting van arbeidsmigranten

Meer informatie:



[Koen Klouwen | Raeflex](#)



[Koen Klouwen | linkedIn](#)

Korte kennismaking

Wonen is een centraal onderdeel van ons leven. Zowel persoonlijk als professioneel boeit mij dat. Enerzijds streeft iedereen ernaar om zo goed mogelijk te wonen. Locatie, leefomgeving, individuele woonwensen en persoonlijke eigenschappen en nog veel meer aspecten spelen hierbij een rol. Aan de andere kant is de ruimte om te wonen en woningen te realiseren niet onbeperkt: zowel fysiek als financieel. Het gaat dus om afgewogen keuzes te maken.

Visitaties

Ik ben beginnend commissielid voor Raeflex en ik heb verschillende advies en onderzoeksprojecten voor corporaties en overheden uitgevoerd.

Ik ben geïnteresseerd in de dynamiek tussen de verschillende wensen en belangen van de talloze factoren op de woningmarkt (zoals bewoners, gemeenten, woningcorporaties en projectontwikkelaars). Deze verschillende belangen in kaart en bij elkaar brengen om maatschappelijke resultaten te behalen in beleid of projecten boeit mij.

Kort CV

Opleiding

2017-2018 Master spatial planning, Universiteit Utrecht

2013-2017 Bachelor sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht

Carrière

2018-heden Adviseur, Companen Advies



Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	• Position paper • Prestatieafspraken – kaderafspraken en jaarschijven in gemeente Haarlem en gemeente Heemstede • Monitoring Prestatieafspraken van gemeente Haarlem en gemeente Heemstede • Ondernemingsplan 2017-2021 • Activiteitenoverzichten in gemeente Haarlem en gemeente Heemstede • Jaarplannen • Woonakkoord Zuid-Kennemerland IJmond 2021-2025 • Pact voor uitstroom • Algemeen Sociaal Plan Haarlem 2016, 2021 • Samenwerkingsovereenkomst verhuisregeling Ouder worden & prettig wonen, Haarlem 2018 • Samenwerkingsovereenkomst verhuisregeling Ouder worden & prettig wonen, Haarlem en Heemstede 2021 • Regionale afspraken Wonen Zuid-Kennemerland IJmond 2016-2020 • Seniorenstrategie Elan Wonen • Kwaliteitsbeleid vastgoed • Strategie Energieprestatie Woningvoorraad • Memo voortgang transitie woningportefeuille 2018-2019 • Memo voortgang transitie woningportefeuille 2018-2020 • Portefeuillestrategie 2018-2027 • Portefeuillestrategie update 2021 • Portefeuillestrategie Niet-Daeb • Resultaten SVB sessies met operatie • Woonvisie Haarlem 2021-2025 • Woonvisie Haarlem 2017-2020 • Volkshuisvestingsbeleid Heemstede 2016
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	• KWH resultaten 2018-2021 • Plan van aanpak – KWH-ambassadeurs • Notulen Bewonersraad, periode 2017-2021 • Terugblik Elan Café 2018 • Terugblik participatiefeest actieve bewoners 2019
Presteren naar Vermogen (PnV)	• Aw Beoordelingsbrieven • Beoordeling rechtmatigheid 2018, 2019 • WSW-beoordelingen • Aedes-benchmarkcentrum (ABC) • Jaarverslagen en -rekeningen 2018-2020 • Managementdocumenten, zoals: a. Kostenrapportages b. Risicomanagement en beleid c. Strategische risico-inventarisatie d. Risicokaarten e. Investeringsstatuut 2019-2024, update 2021 f. Treasuryjaarplan 2019, 2021



Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Governance van maatschappelijk presteren	• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties: a. Tertiaalrapportages b. Fasedocumentenstructuur c. Begrotingen 2018-2021 • Documenten over toezicht: a. Toezichtvisie, toezichtkader en toetsingskader RvC 2021 b. Raad van Commissarissenreglement 2021 c. Financieel reglement beleid en beheer d. Bestuursreglement 2021 e. Compliancereglement Elan Wonen g. Notulen RvC h. Verslagen Auditcommissie i. Zelfevaluaties 2018-2021



Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 21 face-to-face gesprekken en gesprekken via MS Teams geïnterviewd over de prestaties van Elan Wonen.

Raad van commissarissen

- Mevrouw C. van den Berg – voorzitter RvC
- De heer L. Baaij – voorzitter auditcommissie
- Mevrouw I. van Hooff
- De heer B. van Overeem
- De heer F. Voigt

Directeur-bestuurder

- Mevrouw M. Heilbron – directeur-bestuurder

Managementteam

- De heer E. Bessem – manager Vastgoed & Klant
- Mevrouw D. Kerbert – manager Wonen & Bedrijfsvoering
- De heer G. Veldman – controller

Medewerkers en OR

- Mevrouw J. de Cock – wijkregisseur/mediator
- Mevrouw M. Heinsbroek – wijkregisseur
- Mevrouw J. Hogervorst – stafmedewerker Wonen
- De heer K. Jordens – medewerker ICT

Bewonersraad

- De heer C. Beerthuizen – voorzitter
- De heer A. Dekker
- De heer R. de Groot
- Mevrouw A. de Kreek
- De heer W. Mollema
- Mevrouw L. Penning
- Mevrouw L. Thiele
- De heer K. Woort

Externe gesprekken

Gemeenten

- Mevrouw M-Th. Meijs – wethouder Zorg, welzijn en volksgezondheid, Wonen, Cultuur, gemeente Haarlem
- De heer F.J. Roduner – wethouder Ruimtelijke ordening, Monumenten, Sociale zaken, Schulden en minima, gemeente Haarlem
- Mevrouw A. van der Have – wethouder Volkshuivering, Ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing, Omgevingswet, Duurzaamheid en afval, Groen in de wijk, Bestuurlijke vernieuwing en participatie, gemeente Heemstede
- Mevrouw P. Hillege – beleidsadviseur wonen, gemeente Haarlem
- Mevrouw C. Valkhoff – gebiedsmanager, gemeente Haarlem
- Mevrouw A. van der Veen – woningbouwcoördinator, gemeente Haarlem



Zorg- en welzijnsinstellingen

- De heer E. van Bockel – bestuurder (portefeuille Bedrijfsvoering), Sint Jacob
- De heer C. Blaak – hoofd onderhoud en beheer, Kennemerhart
- De heer R. Huijsmans – strategisch adviseur Vastgoed, Zorgbalans
- Mevrouw H. Meeuwissen – directeur langdurige zorg, Kennemerhart
- De heer G. Lambriex – directeur dienstverlening, DOCK
- Mevrouw W. Prince-Pot – manager Haarlem, DOCK

Woningcorporaties

- Mevrouw G. Blok – regiomanager Haarlem en Noord-Kennemerland, Ymere
- Mevrouw A. Huntjens – Bestuurder Pré Wonen

Overige partijen

- De heer J. Drost – fractievoorzitter, GroenLinks Haarlem
- De heer P. van der Eng – CEO, Hoorne Vastgoed
- De heer R. van Helbergen – commercieel directeur, Hemubo
- De heer M van de Poll – directeur, HBB Groep
- De heer R. Röttger – algemeen directeur, KernBouw
- De heer M. Smit – commercieel directeur, KernBouw
- Mevrouw M. Wittenberg – manager, Woonservice IJmond/Zuid-Kennemerland

Bijlage 5 Experimentvoorstel

Experimentvoorstel visitatie Elan Wonen 2021

Voor : Paul Doevendans (experimentbegeleider experimentvisitaties SVWN)
Van : Alex Grashof (directeur Raeflex) mede namens Elan Wonen, Marieke Heilbron
(bestuurder) en Peter Jobsen (adviseur strategie)
Datum : Bennekom/Haarlem, 2 juli 2021

SVWN gaat door op de lijn om visitaties actueler en relevanter te maken voor corporaties. In het verlengde van de huidige visitatiemethodiek 6.0, past de visitatie door Raeflex van Elan Wonen goed bij dit streven. De meer uitgebreide visitatiemethodiek die Elan Wonen en Raeflex voor ogen staat wijkt af van de standaard aanpak voor een visitatie en heeft als doel om het visitatietraject meer strategische diepgang en inhoud te geven. Zowel in opzet als doelstelling sluit de visitatie daarmee aan bij de aanstaande experimenteerronde 'Rijker visiteren voor meer impact'. Informatie is te vinden op <https://www.visitaties.nl/experimenten>.

In deze notitie is langs de lat van 'zeven ingrediënten' (zie handreiking experimentvoorstel SVWN) ons voorstel beschreven. Opmerkingen en goede suggesties van SVWN hebben we beantwoord verwerkt in dit experimentvoorstel.

1. Inzicht in prestatie en relatie: Verbreding visitatie met reputatieonderzoek onder stakeholders

In Visitatiemethodiek 6.0 is vastgelegd wat de visitatieonderdelen zijn en over welke periode de visitatie gaat. Elan Wonen wil echter meer doen dan de 'standaard' visitatie: voor ons is de aankomende visitatie geen 'verplicht nummer' maar één van de belangrijkste pijlers onder het nieuwe ondernemingsplan 2022–2026. Als relatief kleine corporatie met een beperkt werkgebied zijn we een netwerkorganisatie pur sang. Alleen samen met onze stakeholders kunnen we onze ambities als corporatie verwezenlijken. Vandaar dat we de visitatie aangrijpen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van hoe onze (professionele) stakeholders tegen onze organisatie aankijken. Standaard onderdeel van een visitatie zijn een aantal gesprekken met professionele stakeholders. Elan Wonen verbreedt en verdiept dit onderdeel van de visitatie, zodat sprake is van een volwaardig reputatieonderzoek.

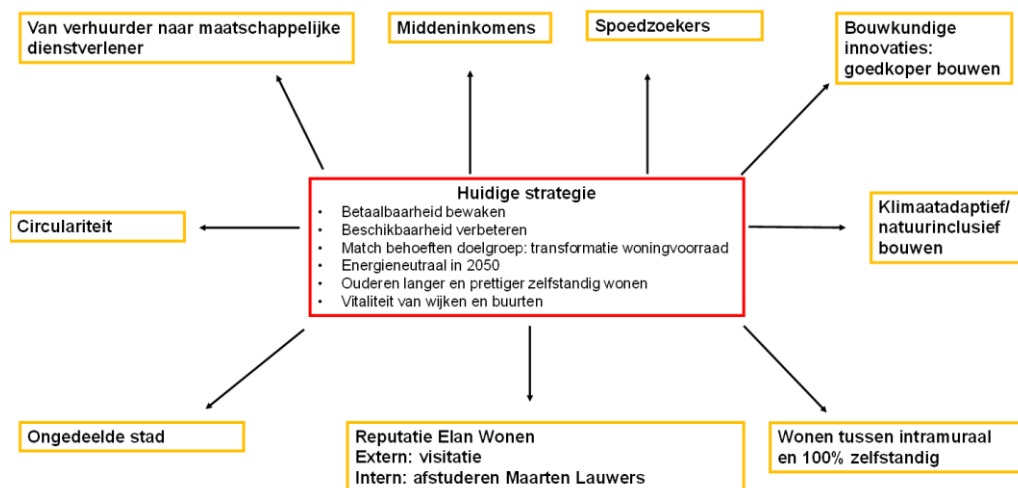
2. Bedoeling/beoogde opbrengst

In verband met de beleidscyclus van Elan Wonen, de voorbereiding van het nieuwe ondernemingsplan (eerste kwartaal 2022) en in verband met een aantal strategische vragen over de positie, reputatie en maatschappelijke bijdrage van Elan Wonen aan de volkshuisvesting in Haarlem en Heemstede, is er behoefte nieuwe elementen aan de visitatie toe te voegen.

Op dit moment staat Elan Wonen namelijk voor de uitdaging om een in een nieuw ondernemingsplan antwoord te geven op bekende en nieuwe uitdagingen die op ons als corporatie afkomen. Dit ondernemingsplan richt zich op de jaren 2022 tot en met 2026.

Een belangrijke bouwsteen voor het nieuwe ondernemingsplan is een beter inzicht in hoe onze stakeholders aankijken tegen Elan Wonen. Hoe tevreden zijn ze over de manier waarop Elan Wonen inhoud geeft aan zijn volkshuisvestelijke taken? Hoe ervaren zij Elan Wonen als organisatie en samenwerkingspartner? Welke thema's vinden zij voor de komende jaren van belang? En als we de lijst met huidige en toekomstige prioriteiten langslopen, zijn er dan nog 'blinde vlekken': zaken die voor onze stakeholders van groot belang zijn, maar door Elan Wonen nog onvoldoende als zodanig worden onderkend?

Hierna volgend overzicht bevat de actuele thema's die Elan Wonen zelf signaleert voor de komende jaren en die het in het ondernemingsplan 2022–2026 wil adresseren. Om stakeholders meer invloed te geven op de koers van de corporatie zal aan stakeholders gevraagd worden of deze thema's voor hen van belang zijn en welke hiervan (meer) aandacht dienen te krijgen van Elan Wonen.



Elan Wonen vraagt dus niet alleen naar hoe zij als organisatie wordt ervaren, maar ook naar de thema's die zij richting de toekomst dient op te pakken. Dat zijn dus twee vraagstukken die veel verder gaan dan de in visitaties gebruikelijk vraagstelling hoe tevreden stakeholders zijn over de volkshuisvestelijke prestaties van de afgelopen jaren.

Visitatie heeft in de eerste plaats tot doel de samenleving (belanghebbenden) in de gelegenheid te stellen de corporatie aan te spreken op het maatschappelijk functioneren en presteren waardoor de corporatie zich maatschappelijk kan verantwoorden en haar maatschappelijke functioneren en presteren kan verbeteren ('leren door verantwoorden'). Aansluitend doel van het experiment is om input op te halen voor het nieuwe ondernemingsplan en daarmee maximaal aan te sluiten op de actuele volkshuisvestelijke opgaven in ons werkgebied. Samen met de stakeholders zorgen we daarmee voor meer impact op het leveren van maatschappelijke prestaties.

Op korte termijn is een tweede doel van het reputatieonderzoek: het bieden van belangrijke aanknopingspunten voor onze strategische communicatie richting stakeholders: hoe meer wij binnen ons werkgebied door stakeholders worden gewaardeerd, hoe effectiever we kunnen opereren. Dan gaat het dus om vragen als: op welke thema's dient Elan Wonen zich meer te profileren? Zijn er aandachtspunten in de manier waarop we ons aan de buitenwereld presenteren?

3. Activiteiten/werkwijze: wat is anders/nieuw?

Combinatie van visitatie- en reputatieonderzoek

Combineren van visitatie- en reputatieonderzoek levert meer kennis en inzichten op voor de corporatie en de visitatiecommissie. Het verrijkt bovendien de visitatie voor stakeholders en kan de doorontwikkeling van de visitatiemethodiek stimuleren. Bijvoorbeeld door de relatie te leggen tussen reputatie en legitimatie (erkenning, vertrouwen en waardering) zoals bijvoorbeeld in de Aedes Trias Legitimatiecheck is opgenomen (TLC).

We stellen voor visitatie en reputatieonderzoek te integreren door middel van uitbreiding en toespitsing van het prestatieveld Presteren volgens Belanghebbenden. We zijn van plan daar een zelfstandig leesbaar rapport van te maken waarvan we de kern (later) bij het visitatierapport voegen. Met Elan Wonen stemt Raeflex af welke onderdelen van het reputatieonderzoek in het openbare visitatierapport een plek behoren te krijgen en waarom.

We verwachten dit te kunnen realiseren door het gebruikelijke visitatieonderzoek te combineren met een reputatieonderzoek door het visiterende bureau. Net als bij een reguliere visitatie zal de visitatiecommissie één op één gesprekken voeren met stakeholders.

Naast het feit dat het reputatieonderzoek zijn weerslag zal krijgen in een zelfstandig leesbaar rapport zijn er drie andere zaken waarin dit traject afwijkt van de gebruikelijke visitatiemethodiek:

1. Het aantal externe stakeholders waarmee wordt gesproken is fors groter dan hetgeen gebruikelijk is bij een corporatie van deze omvang. Waar collega-bureau Cognitum bij de vorige visitatie van Elan Wonen nog met negen externe stakeholders heeft gesproken, zullen dit er deze keer zestien á twintig zijn. N.B. uiteraard zullen er in het kader van de visitatie ook het gebruikelijke aantal gesprekken worden gevoerd met interne spelers als de Raad van Commissarissen, de OR en de Bewonersraad.

2. Naast de reguliere vragen naar het volkshuisvestelijk presteren van Elan Wonen van de afgelopen jaren en de thema's voor de toekomst worden de stakeholders gevraagd naar hoe zij Elan Wonen als organisatie percipiëren. Is het prettig samenwerken met Elan Wonen of niet? Welke associaties heeft men bij Elan Wonen? Op welke terreinen is Elan Wonen *issue owner* en op welke juist niet? Daarmee worden de gebruikelijke thema's van een visitatie verlaten en breidt Raeflex het onderzoek uit naar de *corporate identity* van Elan Wonen. Meer inzicht hierin is essentieel voor het voor het volkshuisvestelijk presteren van Elan Wonen: zoals gezegd is Elan Wonen mede afhankelijk van haar stakeholders bij het behalen van haar doelen. Een positieve reputatie en een zekere 'gunfactor' bij stakeholders zijn van groot belang in een effectieve samenwerking.

Er zullen dus twee invalshoeken worden gehanteerd om de reputatie van Elan Wonen te duiden:

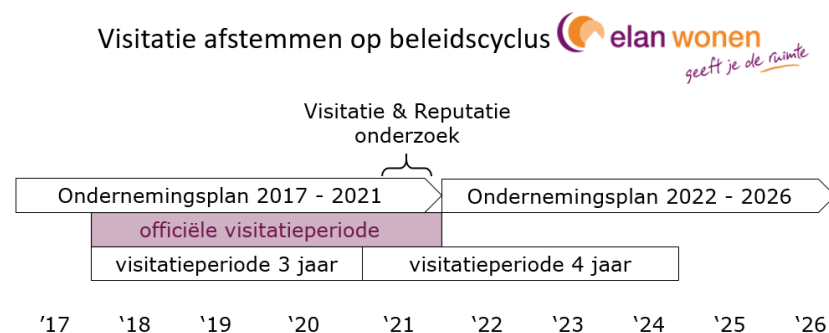
- I. Maatschappelijke legitimatie, belangrijk voor de maatschappelijke positionering van Elan Wonen. Staan wij op de goede plek en doen wij de goede dingen?
 - II. Kwaliteit(en) van de organisatie. Doen wij de goede dingen goed? Worden we bijvoorbeeld gezien als betrouwbaar, professioneel, ter zake kundig, maatschappelijk betrokken, oplossingsgericht en communicatief?
3. Voor de gesprekken wordt standaard anderhalf uur ingeruimd. Dit is langer dan gebruikelijk om zo naast de reguliere vragen in het kader van de visitatie voldoende tijd te hebben voor de verdiepende vragen ten aanzien van de reputatie van Elan Wonen

Eenmalige kortere visitatieperiode

Om goed bruikbaar te zijn voor het ondernemingsplan is opleveren van de resultaten van het reputatieonderzoek in oktober en de daaraan gekoppelde visitatie in december 2021 noodzakelijk. Uitvoering begin 2022 als de gebruikelijke visitatieperiode van vier jaar achter Elan Wonen ligt, zou als mosterd na de maaltijd komen. Het nieuwe Ondernemingsplan 2022 – 2026 dient immers in het eerste kwartaal van 2022 te zijn afgerond.

Daarom stellen wij voor om de visitatieperiode van vier jaar met 1 tertiaal te verkorten naar drie jaar en twee tertialen om zo beter aan te sluiten op de beleidscyclus van Elan Wonen.

Wat we van plan zijn ziet er schematisch als volgt uit.



Door de visitatietermijn iets te verkorten, creëert Elan Wonen de mogelijkheid om in 2025 de visitatie desgewenst als een soort mid term review in te zetten. Een ander belangrijk voordeel van het uitvoeren van de visitatie in het vierde kwartaal van 2021 is het feit dat met zittende wethouders en raadsleden kan worden teruggekeken op hun afgelopen zittingsperiode. Aangezien Gemeenteraadsverkiezingen altijd om de vier jaar plaatsvinden, heeft Elan Wonen in het vierde kwartaal van 2025 wederom dit voordeel.

4. Werking: hoe/waarom gaat het werken?

Het gaat werken door in 2021 visitatieonderzoek te combineren met een volwaardig reputatie onderzoek. En door het herhaalbaar te maken kan het bij een volgende visitatie of tussentijds ook zelfstandig door Elan Wonen ingezet worden, in het eerste geval uiteraard samen met een extern visitatiebureau. Dat kan een belangrijke meerwaarde zijn in het kader van het visitatie experiment, naast de extra inhoudelijke en relationele opbrengst die het voor Elan Wonen en stakeholders oplevert.

Vanuit Raeflex brengen we kennis en ervaring in vanuit netwerkvisitaties (diverse visitatie-experimenten) waarin reputatie en positionering belangrijke elementen zijn. Verder dragen we ervaren visitatoren voor met uitstekende gespreks- en luistervaardigheden, met ervaring op het gebied van kwalitatief onderzoek, reputatiemanagement en bestuur. De commissie bestaat uit Dick van Ginkel, voorzitter, Conny Heemskerck, algemeen commissielid en Koen Klouwen, secretaris.

Uitvoeren van het reputatieonderzoek en de gehele visitatie in 2021 in een compacte tijdsspanne heeft een aantal voordelen. Door vragen die betrekking hebben op de reguliere visitatie en een reputatieonderzoek in één gespreksronde te combineren haal je tegelijkertijd ten aanzien van beide thema's input op bij stakeholders. Dat is optimaal voor de betrokkenheid en gevraagde inzet van belangrijke stakeholders. Zij hoeven één keer een uitgebreid gesprek met de visitatiecommissie te voeren en vragen in te vullen. Dat geldt later tijdens de visitatie ook voor de visitatiegesprekken met interne stakeholders aan wie we uitkomsten van het reputatie onderzoek kunnen voorhouden en mee kunnen spiegelen.

Visitatiegesprekken duren bij Raeflex over het algemeen 45 minuten tot een uur. Door visitatiegesprekken van 1,5 uur te voeren is er veel meer tijd en ruimte voor diepgang in het gesprek en kunnen naast de gebruikelijke visitatieonderdelen ook andere aspecten uitgebreid aan de orde worden gesteld.

In aanvulling daarop is het de wens van Elan Wonen en Raeflex om de visitatiegesprekken, als daar mee wordt ingestemd, live en op locatie bij iedere externe stakeholder te laten plaatsvinden. Daardoor kunnen meer indrukken worden opgedaan en verwachten we meer informatie van de stakeholders op te kunnen halen. Het is namelijk onze ervaring dat stakeholders in hun eigen omgeving meer het achterste van hun tong laten zien en minder geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven. Zo kunnen ook de aspecten van de reputatie van Elan Wonen die misschien wat minder positief zijn aan het licht komen. Juist ook deze mogelijke aspecten zijn voor Elan Wonen zeer relevant om als verbeterpunten mee aan de slag te gaan.

5. Betrokkenen en rol: wie doet hoe mee?

In het eerste deel in augustus en september 2021 voeren we het visitatieonderdeel 'Presteren volgens Belanghebbenden' uit onder alle relevante stakeholders, gecombineerd met het reputatieonderzoek.

Het onderdeel 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt op de gebruikelijke wijze voorbereid met een position paper van de directeur-bestuurder en een factsheet met de prestaties over de periode 2018 tot en met het tweede tertiaal 2021. In plaats van de vijf verplichte stakeholders, in het geval van Elan Wonen; gemeenten, huurdersorganisaties, collega corporaties, breiden we het aantal externe stakeholders voor het reputatieonderzoek en de visitatie uit naar tenminste zestien externe stakeholders. En we voegen in afstemming met Elan Wonen thema's en gerichte vragen over de reputatie van Elan Wonen toe.

Voor een gedegen inhoudelijke voorbereiding starten we met een kick-off bijeenkomst stakeholdersonderzoek van de directeur-bestuurder en de adviseur strategie met de visitatiecommissie en zo mogelijk de experimentbegeleider van SVWN. Met Elan Wonen bespreken we welke thema's op welke wijze in het reputatieonderzoek aan de orde moeten komen. Dat kunnen ondermeer de volgende categorieën zijn:

- a. Thema's waarop Elan Wonen gekend en gezien wil worden
- b. Kernboodschap van Elan Wonen en wijze van communiceren
- c. Stellingen met betrekking tot de dienstverlening, producten, organisatie, service
- d. Open associatie (waar wordt Elan Wonen spontaan aan herkend en waardoor)
- e. Open vragen
- f. Suggesties en verbetertips

Het voorgaande betreft voorbeelden, samen met Elan Wonen leggen we dit vast in het onderzoeksontwerp. We hebben gezien dat Elan Wonen op dit onderwerp expertise in huis heeft bij onder andere de adviseur strategie.

In het tweede deel in oktober en november spreken we alle interne stakeholders en worden de onderwerpen presteren naar opgaven/ambities, vermogen en governance onderzocht. Daarin spiegelt de visitatiecommissie tevens bevindingen uit het reputatieonderzoek samen met de interne stakeholders. Dit geeft een extra dimensie aan het interne gedeelte van de visitatie en verhoogt de inhoudelijke opbrengst voor Elan Wonen, aangezien de externe reputatie kan worden vergeleken met de wijze waarop de organisatie zichzelf ziet.



In het derde deel, de interactieve terugkoppeling naar Stakeholders, koppelt de visitatiecommissie samen met Elan Wonen bevindingen terug om ze toekomstgericht te bespreken. Dit vindt plaats nadat het visitatierapport met daarin bevindingen van het reputatieonderzoek, is goedgekeurd door SVWN en openbaar gemaakt.

6. Succes: werking en opbrengst volgen/vaststellen?

- Volgen en vaststellen van de tussenproducten en opbrengst van de onder punt 5. beschreven drie volgordeelijke delen van het visitatie experiment.
- De deelnamegraad van stakeholders en de kwaliteit van hun inbreng tijdens de visitatie.
- Achteraf, de waardering van stakeholders voor de uitkomsten van de visitatie, de mate waarin zij aangeven invloed te kunnen uitoefenen op de prioriteiten die Elan Wonen stelt richting de toekomst en de wijze waarop dat interactief met hen is besproken door Elan Wonen en Raeflex.
- De wijze waarop de uitkomsten van het visitatie experiment door Elan Wonen zijn terug te vinden in het nieuwe ondernemingsplan 2022- 2026.
- De mate waarin dit een aanpak is die ook door andere corporaties kan worden toegepast, indien zij de ambitie hebben hun stakeholdersmanagement te verbeteren en meer te willen doen met de uitkomst van hun vierjaarlijkse visitatie.

7. Voorwaarden: wat is belangrijk voor slagen?

Tijdig en kwalitatief goed uitvoeren van de opgestelde projectplanning in 16 onderscheiden stappen.

Commitment van alle direct betrokkenen van Elan Wonen en Raeflex om het visitatie experiment te doen slagen en de opbrengsten doorwerking te laten hebben in de eigen praktijk.

Betrokkenheid experimentbegeleider en experimenteerruimte SVWN in relatie tot visitatiemethodiek 6.0.

Bijlage 6 Position paper

Waar staat Elan Wonen voor?

De afgelopen jaren heeft Elan Wonen gehandeld vanuit de in het ondernemingsplan 2017-2021 geformuleerde missie:

Elan Wonen biedt betaalbare woningen voor mensen die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Elan Wonen vindt het een belangrijke maatschappelijke taak om huisvesting voor deze groep te verzorgen en doet dat met toewijding. Omdat iedereen recht heeft op een fatsoenlijke woning.

Aangezien de samenleving vergrijsd én meer mensen zelfstandig willen (blijven) wonen besteedt Elan Wonen extra aandacht aan huisvesting voor senioren en voor mensen die zorg in en aan huis nodig hebben. Zodat mensen die een zorginstelling zijn ontgroeid en huurders die juist zo lang mogelijk een verhuizing naar een zorginstelling willen voorkomen, zelfstandig kunnen wonen. Om dit mogelijk te maken organiseert Elan Wonen actieve samenwerking met zorgaanbieders, gemeenten en andere maatschappelijke partners.

Voor iedereen een geschikte woning



Wij zien in Haarlem en Heemstede de vraag naar sociale huurwoningen al jaren toenemen. Door gezinsverdunning, veranderingen in het zorgstelsel en nieuwkomers is een tekort aan sociale huurwoningen ontstaan dat de komende jaren naar verwachting verder toeneemt. De zoektocht van woningzoekenden naar een geschikte woning in onze regio duurt voor alle groepen (jongeren, ouderen, gezinnen, zorgbehoevenden, alleenstaande ouders) steeds langer. Het aantal reacties op een advertentie voor een vrijgekomen sociale huurwoning stijgt ieder jaar verder. Door deze situatie houden mensen noodgedwongen vast aan hun woning, ook wanneer die niet meer past bij hun huidige situatie. De grote druk op de woningmarkt leidt op meerdere vlakken tot ongewenste situaties. Zo zien we een sterke toename van het aantal economisch daklozen en ontvangen we meer signalen over illegale onderhuur waarbij soms sprake is van financiële uitbuiting.



Elan Wonen wil dat meer mensen de mogelijkheid hebben om te (gaan) wonen in een woning die past bij hun huidige en toekomstige woonbehoefte. Woningen waarvan de woonlasten passen bij het inkomen, de woninggrootte past bij het aantal gezinsleden, de locatie past bij het sociale netwerk en het comfortniveau past bij de levensfase.



Om dat te bereiken werken we aan uitbreiding én verbetering van de woningportefeuille. Dit zorgt ervoor dat we steeds meer woningen kunnen verhuren die steeds beter aansluiten bij de mogelijkheden en wensen van onze doelgroep. We ontwikkelen, bouwen, verbouwen en verduurzamen woningen en proberen beschikbare woningen zo passend mogelijk te verhuren. Niet alleen passend naar inkomen, maar ook bijvoorbeeld passend naar levensfase. Zo worden traploze woningen met voorrang verhuurd aan senioren die een woning huren die uitsluitend met trap toe- of doorgankelijk is. We stimuleren doorstroming door bij verkoop van nieuwbouwwoningen voorrang te geven aan huurders die een goedkope sociale huurwoning achterlaten. En via verschillende contractvormen maken we woningdelen mogelijk waardoor de beschikbare woonruimte beter benut wordt. Momenteel verhuurt Elan Wonen 6.547 sociale huurwoningen. In de afgelopen jaren (2018-2021) heeft Elan Wonen 284 nieuwe sociale huurwoningen gebouwd waarvan 229 in Haarlem en 55 in Heemstede. Tevens zijn er 60 koopwoningen opgeleverd. Al deze woningen dragen bij aan onze doelen. Bijvoorbeeld doordat de woningen geschikt zijn voor bewoners met een huidige of toekomstige zorgvraag of omdat de woningen bijdragen aan een betere sociaaleconomische mix in de wijk.



De komende jaren blijven we ons inspannen om nieuwe locaties te verwerven en zoeken we op eigen locaties naar verdichtingsmogelijkheden voor het toevoegen van geschikte sociale huurwoningen. Onze inspanning van de afgelopen jaren werpt de komende jaren zijn vruchten af. In Haarlem en Heemstede hebben we plannen uitgewerkt en financiële middelen gereserveerd voor de bouw van bijna 600 sociale huurwoningen in de komende vijf jaar. Bijvoorbeeld op de verworven locaties bij het Koepelterrein in Haarlem en op Kennemerduin in Heemstede. In Haarlem wordt in de Hamelinkstraat en de Louis Pasteurstraat verregaande verdichting gerealiseerd op eigen locaties. Verouderde portieketageflats worden vervangen door traploze appartementen met een hoge energetische kwaliteit. Een andere lijn om sociale nieuwbouw te realiseren is de samenwerking met marktpartijen. De gemeente Haarlem heeft de noodzakelijke randvoorwaarden gecreëerd voor de verplichte bouw van sociale huurwoningen op locaties in bezit van projectontwikkelaars. Hierdoor zijn we nu in vergaande onderhandeling met verschillende partijen en verwachten we binnen vijf jaar ruim 200 geschikte sociale nieuwbouwwoningen te kunnen afnemen. Tenslotte onderzoeken we iedere kans op het toevoegen van woningen binnen onze bestaande voorraad. Soms is dat kleinschalig zoals bij het ombouwen van een voormalig bedrijfsruimte naar een jongerenwoning. Soms gaat het om veel meer woningen zoals bij het ombouwen van plintuimtes of het 'optoppen' van bestaande flatgebouwen.

Voor de komende beleidsperiode bekijken we op welke wijze we echt een verschil kunnen maken voor mensen met een acute woningbehoefte, bijvoorbeeld als gevolg van een scheiding of baanverlies. Deze mensen zijn kwetsbaar, lopen een hoger risico op uitbuiting en hun onzekere woonsituatie leidt tot veel stress. Dit vergroot de kans op diverse sociale problemen die vervolgens forse maatschappelijke kosten met zich meebrengen. Elan Wonen neemt daarom al deel aan het project 'Onder de Pannen' van de Regenbooggroep en we bekijken de mogelijkheden voor deze groep binnen de tijdelijke verhuur van sloopwoningen.

Samen wonen in gebouw, buurt en wijk



Door een samenloop van maatschappelijke ontwikkelingen is het aantal kwetsbare bewoners binnen de sociale woningvoorraad in relatief korte tijd sterk toegenomen. Tegelijkertijd namen de mogelijkheden voor zinvolle dagbesteding af doordat voorzieningen zoals sociale werkplaatsen zijn afgebouwd. We zien dat, juist in wijken en complexen waar de leefbaarheid onder druk staat, meer woningen van huurder wisselen waardoor het aandeel kwetsbare bewoners nog harder toeneemt. Deze druk op de leefbaarheid zien we terug in de benodigde aandacht voor de verhoudingen in de buurt. Onze medewerkers voeren steeds meer gesprekken met en tussen burens die overlast over elkaar melden. Verschillende leefstijlen leiden soms tot onbegrip voor elkaar en een groeiend gevoel van onveiligheid in buurten.



Wij willen bereiken dat onze bewoners trots kunnen zijn op hun woning, woongebouw, buurt en corporatie. We weten namelijk dat 'fijn wonen' meer vergt dan alleen het hebben van een dak boven je hoofd. Voor veel bewoners is het ook heel belangrijk dat de directe woonomgeving schoon is en veilig voelt. Hiervoor is het belangrijk dat bewoners in de gelegenheid worden gesteld om zo veel mogelijk invloed op het eigen wonen uit te oefenen. Zo krijgen zij meer controle over hun woonsituatie wat bijdraagt aan hun woongenot. Tevens is de verwachting dat zij daarmee meer verantwoordelijkheid nemen voor hun woning en directe leefomgeving. Naast de genoemde invloed op het eigen wonen is het belangrijk dat alle wijken over een zekere vitaliteit beschikken waarbij bewoners zelf in actie komen en indien nodig de samenwerking met professionele partijen zoeken. Dit vraagt om wijken met een goede sociaaleconomische mix en voldoende zelf- en 'samenredzame' bewoners.



Elan Wonen werkt samen met de gemeente Haarlem en collega-corporaties aan verbreding van het woningaanbod op wijkniveau. Met name in wijken met een heel groot aandeel sociale huurwoningen versterkt verbreding van het woningaanbod de vitaliteit in de wijk. In Boerhaavewijk hebben we daarom 117 eengezinswoningen gebouwd voor de dure sociale huur en voor koop. In de Amsterdamsewijk is er meer verscheidenheid aan bewoners gerealiseerd door de verkoop van 'kluswoningen'. Ook de recente vernieuwbouw van tientallen woningen draagt daaraan bij.



In het recent opgeleverde Hof van Leijh stimuleren we, samen met Zorgbalans, SIG en Dock, het ontstaan van een actieve en zorgzame bewonersgemeenschap. Onze wijkregisseurs en wijkbeheerders werken in alle wijken samen met bewoners aan het verbeteren of op peil houden van de leefbaarheid. De afgelopen jaren zijn zij steeds nauwer en frequenter gaan samenwerken met andere professionals die werkzaam zijn in de wijk, waaronder zorg- en welzijnsorganisaties.



Wij constateren dat leefbaarheid qua urgentiegevoel achterblijft bij de andere grote volkshuisvestelijke thema's: beschikbaarheid en duurzaamheid. Wij vinden daarom dat Elan Wonen zelf meer voor de leefbaarheid in gebouwen, buurten en wijken moet gaan staan. Dit kan door nog actiever de samenwerking op te zoeken, bijvoorbeeld via de prestatieafspraken. Maar ook in de eigen organisatie is er meer aandacht nodig voor de beschreven veranderingen. Dit vraagt om de ontwikkeling van andere competenties bij onze medewerkers. Daarnaast ontwikkelen we momenteel een meer data gestuurde aanpak via de zogenoemde 'buurtmonitor'. Daarmee proberen we onze inspanningen steeds gericht in te zetten.

Samen verder met verduurzaming



De aarde warmt op. Met grote regelmaat worden we geconfronteerd met de gevolgen hiervan. In de afgelopen jaren heeft verduurzaming terecht een steeds prominentere plaats gekregen in de maatschappij. Het stoppen van de klimaatverandering is voor alle landen, organisaties en burgers een enorme opgave. Nieuwe samenwerkingen en werkwijzen zijn nodig om deze opgave uitvoerbaar en betaalbaar te houden. Juist ook voor mensen met een lager inkomen, onze doelgroep.



Elan Wonen onderschrijft het internationale Klimaatverdrag van Parijs. Onze bijdrage daaraan is het zorgen voor een energieneutrale woningvoorraad in 2050. Deze opgave is groter dan die op het eerste oog lijkt omdat onze woningportefeuille relatief veel oudere woningen bevat. De benodigde ingrepen om oude woningen energieneutraal te maken zijn ingrijpend waardoor meer tijd moet worden besteed aan zowel de technische keuzes als aan het betrekken van bewoners. Het beslag op onze investeringsruimte is aanzienlijk. Daarbij vinden we dat de verduurzaming moet bijdragen aan de betaalbaarheid van het wonen, in plaats van die in de weg te staan. Tot slot hechten we er belang aan om bewoners zoveel mogelijk zeggenschap te geven over de ingrepen in en aan hun woning.



De verduurzamingsopgave kent verschillende facetten. Het gaat hierbij onder andere om het verminderen van de warmtevraag, de transitie van gas naar duurzame warmtebronnen, het opwekken van energie aan de woning en het stimuleren van energiezuinig woongedrag. Bij alle facetten geldt dat we zoeken naar nieuwe samenwerkingsverbanden. Zo hebben we met een aantal collega-corporaties onze inkoopkracht gebundeld in de Noord Hollandse DuurzaamheidsCoalitie (NHDC). Met ons gezamenlijk woningvolume dagen we de markt uit om met vernieuwende oplossingen te komen waarbij gelijksoortige woningen tegen lagere kosten kunnen worden verduurzaamd. Ook bij de aanbesteding voor het plaatsen van zonnepanelen op eengezinswoningen is met meerdere collega-corporaties uit de regio samengewerkt. Voor de warmtetransitie werken we nauw samen met gemeenten en collega-corporaties Pré Wonen en Ymere. In beide gemeenten hebben we een actieve rol gespeeld in het formuleren van de warmtevisie. In Haarlem werken we samen met meerdere partijen aan de realisatie van een collectief warmtenet in Schalkwijk voor bestaande woningen.

We nemen de bewoners mee in de verduurzamingsopgave en geven hen zoveel mogelijk zeggenschap over de ingrepen in en aan hun woning. Deze aanpak en vrije keus wordt door bewoners gewaardeerd. Zo kunnen bewoners van geschikte eengezinswoningen zelf besluiten over de aanleg van zonnepanelen op hun dak. Tegen een geringe maandelijkse vergoeding per paneel worden de bewoners volledig ontzorgd en profiteren zij vele jaren van de opgewekte zonne-energie. Jaarlijks worden zo'n 300 eengezinswoningen voorzien van zonne-energie.



De komende jaren pakken we verschillende mogelijkheden aan om de verduurzaming van onze portefeuille te versnellen. Zo is recent besloten tot de aanleg van zonnepanelen op flatgebouwen binnen een door derden gefinancierde energiecoöperatie. Bewoners kunnen risicoloos lid worden van deze energiecoöperatie en daarvoor jaarlijks een bescheiden financiële opbrengst incasseren.



Verder onderzoeken we de mogelijkheden om bij nieuwbouw en renovatie in te zetten op circulariteit en klimaatadaptatie. Als organisatie van beperkte omvang zijn we daarin geen voorloper. Wel willen we alle kansen pakken die zich daarin voordoen.

Ook aandacht voor huisvesting middeninkomens

De prestatieafspraken richten zich logischerwijs vooral op de sociale huurwoningmarkt. In onze regio ervaren echter ook huishoudens met een middeninkomen problemen met het vinden van betaalbare woningen. Door de regelgeving komen zij niet in aanmerking voor een sociale huurwoning terwijl de koopwoningmarkt door de sterk gestegen prijzen voor hen inmiddels onbereikbaar is. Vanuit de politiek is er de oproep aan corporaties om woningen in het vrije marktsegment te gaan bouwen.

In nieuwbouwprojecten realiseert Elan Wonen kleine aantallen markttoningen voor middeninkomens. Voor deze doelgroep zetten we vooral ruime bestaande woningen in. Momenteel verhuurt Elan Wonen al 489 woningen in het vrije marktsegment. Veelal werden deze woningen voorheen sociaal verhuurd. De komende jaren verwachten we dat het aantal vrije sector huurwoningen in onze portefeuille door liberalisatie van sociale huurwoningen toeneemt met 155 woningen. Door onze keuze zijn deze woningen niet meer bereikbaar voor de sociale doelgroep. Wij vinden dit gerechtvaardigd omdat de samenstelling van de groep woningzoekenden binnen de sociale doelgroep de afgelopen sterk is gewijzigd en nu voor 63% wordt gevormd door eenpersoonshuishoudens. Wij hebben onze woningvoorraad, die voor bijna 70% bestaat uit eengezinswoningen en ruime appartementen, niet zo snel kunnen aanpassen aan deze maatschappelijke verandering. De woningen die wij aanhouden voor verhuur in het vrije marktsegment zijn vaak ruimer en geschikt voor bewoning door gezinnen. De huurprijs van een derde deel van deze woningen ligt (ver) beneden de marktconforme huurprijs om verhuur aan huishoudens met een laag middeninkomen mogelijk te maken. De overige woningen worden marktconform verhuurd.

Onze keuzes ten aanzien van woningzoekenden met een middeninkomen leggen we graag ter beoordeling voor aan de visitatiecommissie en onze belanghebbenden.

Reflectie bestuurder op maatschappelijk functioneren van Elan Wonen

Bij het behalen van maatschappelijke prestaties gaat het voor mij niet alleen om de prestaties zelf, maar juist ook om de wijze waarop die prestaties zijn gerealiseerd. Ik heb op vele formele én informele gelegenheden de reeds bestaande goede bestuurlijke relatie met Haarlem en Heemstede kunnen voortzetten. Zeker zo belangrijk vind ik dat door medewerkers in alle lagen van onze organisatie goed wordt samengewerkt met gemeenten, collega-corporaties, zorg- en welzijnspartijen, marktpartijen en niet te vergeten de vele betrokken huurders. Die brede samenwerking is voor mij van groot belang omdat we alleen op die manier de juiste prestaties kunnen realiseren.

Ik ben er trots op dat het ons lukt om veel nieuwe geschikte sociale huurwoningen toe te voegen in Haarlem en Heemstede. We pakken kansen op en hebben een mooi aantal woningen opgeleverd. En dat blijven we de komende jaren doen. Onze portefeuille is goed gevuld maar het blijft een uitdaging om nieuwe locaties te vinden en vervolgens voortvarend te ontwikkelen. Daarbij is het bewaken van onze financiële continuïteit een complexe opgave. We willen namelijk niet alleen nieuwe woningen bouwen maar de bestaande woningen ook goed onderhouden én verduurzamen. De jaarlijkse verhuurdersheffing compliceert die opgave.

De rol van corporaties gaat echter verder dan het bouwen en toevoegen van woningen. Wij bouwen ook sociaal gezien aan de samenleving. Deze rol wil ik de komende periode steviger neerzetten in de organisatie. Het thema leefbaarheid krijgt een meer prominente plek in ons ondernemingsplan en onze portefeuillestrategie. Ik vind dit van belang omdat onze huurders niet dezelfde zijn als 20 jaar geleden. We hebben echt meer kwetsbare huurders en zij wonen vaak ook nog sterk geconcentreerd in bepaalde buurten of complexen.

Ik ben heel blij met de wijze waarop we de laatste jaren medewerkers konden vinden, binden en boeien. Er is veel dynamiek geweest en dat leidde tot veel personele wisselingen. We hebben nu een mooi team met mensen die verantwoordelijkheid durven te nemen en positief en opbouwend naar de toekomst kijken. Een team ook met voldoende kritisch vermogen, naar



elkaar én naar mij. Door de vorige visitatiecommissie was aandacht gevraagd voor de mate van countervailing power binnen de organisatie. Volgens mij is dat inmiddels in voldoende mate aanwezig, we houden elkaar scherp.

De tevredenheid van onze huurders over onze dienstverlening is best goed maar we hebben daarin een hogere ambitie. Verbetermogelijkheden zitten vooral in de communicatie en samenwerking met onze huurders.

Ook zie ik binnen onze organisatie ruimte om de rol van opdrachtgever verder te ontwikkelen. Met de formulering van inkoopbeleid en de inrichting van contractmanagement zijn er goede stappen gezet, maar we zijn er nog niet.

Reflectie bestuurder op functioneren lokale driehoek

In beide gemeenten zijn tussen corporaties, gemeente en huurdersorganisaties kaderafspraken gemaakt en daarnaast wordt jaarlijks een set afspraken overeengekomen. Dit proces heeft meerwaarde maar vergt ieder jaar een behoorlijke inspanning. We gaan nu toewerken naar een set prestatieafspraken waar partijen zich voor meerdere jaren aan verbinden. Dit past goed bij de lange termijn processen van nieuwbouw, verduurzaming en leefbaarheid.

Ik ben tevreden over de rol van Elan Wonen bij het prestatieafsprakenproces. Het is goed om te constateren dat de gesprekken in goede harmonie plaatsvinden waarbij er ruimte is voor ieders rol.

De lokale driehoek is op meerdere momenten actief. Zo is recent een nieuw Algemeen Sociaal Plan voor Haarlem vastgesteld waarin de rechten en plichten van huurders en corporaties bij renovatie- en slooprojecten zijn vastgelegd.

Naast de gezamenlijke overleggen onderhoudt Elan Wonen ook individuele contacten met alle partijen binnen de 'lokale driehoek'. De lijnen zijn kort en de overleggen open en constructief. Ik ben in het bijzonder blij met de samenwerking met onze bewonersraad. Deze actieve bewoners nemen hun taak zeer serieus, zijn goed geïnformeerd en hebben oog voor de belangen van alle huurders én woningzoekenden.



Bijlage 7 Factsheet prestaties

Elan Wonen is een corporatie met zo'n 6.900 woningen. 5.140 in gemeente Haarlem, en 1.750 in gemeente Heemstede. In de periode 2018-2021 maakte Elan Wonen in zowel Haarlem als Heemstede prestatieafspraken in de vorm van meerjarige 'kaderafspraken'. Deze meerjarige prestatieafspraken kenden wel ieder jaar nieuwe jaarafspraken.

Vanuit de prestatieafspraken behandelt deze factsheet vier thema's die (zij het soms in andere termen) centraal staan in beide gemeenten waar Elan Wonen actief is:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Duurzame woningvoorraad
3. Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg
4. Leefbaarheid

Waar mogelijk splitsen we de cijfers binnen thema's uit naar de gemeente Haarlem en gemeente Heemstede.



Beschikbaarheid en betaalbaarheid

Ambities

De ambities ten aanzien van de beschikbaarheid van sociale huurwoningen verschilt wat tussen Haarlem en Heemstede. In Haarlem ligt een duidelijke uitbreidingbehoefte: de druk op de woningmarkt is hoog, de wachttijden zijn lang en lopen op. Partijen hebben de gedeelde ambitie om de wachttijd voor een sociale huurwoning terug te brengen door nieuwe woningen toe te voegen en doorstroming te bevorderen.

Ook in Heemstede is de wachttijd voor een sociale huurwoning lang. In Heemstede ligt in het terugdringen van deze wachttijd de nadruk op het vergroten van de slaagkansen voor starters en jonge gezinnen (vaak met een middeninkomen). Elan Wonen richt zich daarom sterk op de transformatieopgave: via nieuwbouw toevoegen van compacte en betaalbare woningen en ruime woningen liberaliseren of verkopen. Per saldo dient het aantal sociale huurwoningen op de middellange termijn ook in Heemstede toe te nemen.

Bron: Prestatieafspraken Haarlem en Heemstede, 2018-2021

Ontwikkeling woningvoorraad

Ontwikkeling voorraad in Haarlem en Heemstede (incl. vrije sector huurwoningen)

	2018	2019	2020	2021*
Stand 1 januari	6.834	6.894	6.852	7.049
Haarlem	5.069	5.139	5.139	5.289
Heemstede	1.765	1.755	1.713	1.760
Nieuwbouw	79	-	206	1
Haarlem	79		151	1
Heemstede	-		55	
Aankoop	-	-	2	-
Haarlem			2	
Heemstede			-	
Sloop	-	-	-	-148
Haarlem				-148
Heemstede				-
Verkoop	-19	-42	-11	-19
Haarlem	-9	-	-3	-11
Heemstede	-10	-42	-8	-8
Stand 31 december	6.894	6.852	7.049	6.883
Haarlem	5.139	5.139	5.289	5.131
Heemstede	1.755	1.713	1.760	1.752

Bron: Jaarverslagen Elan Wonen, 2018-2020

* Deze visitatie gaat over de periode 2018-2021. Voor 2021 is nog geen jaarverslag beschikbaar. De getoonde cijfers sluiten aan op de managementrapportage (T-rapportage) van Elan Wonen.

Elan Wonen werkt door middel van nieuwbouw, sloop en verkoop van woningen aan transformatie van de woningportefeuille zodat deze beter gaat aansluiten op de vraag en mogelijkheden van huidige woningzoekenden. Per saldo is het aantal woningen in de portefeuille van Elan Wonen over de afgelopen jaren nagenoeg gelijk gebleven. Op termijn zal dit aantal als gevolg van nieuwbouw weer toenemen.

Aantal verhuringen en huurprijscategorieën

Aantal (reguliere) verhuringen

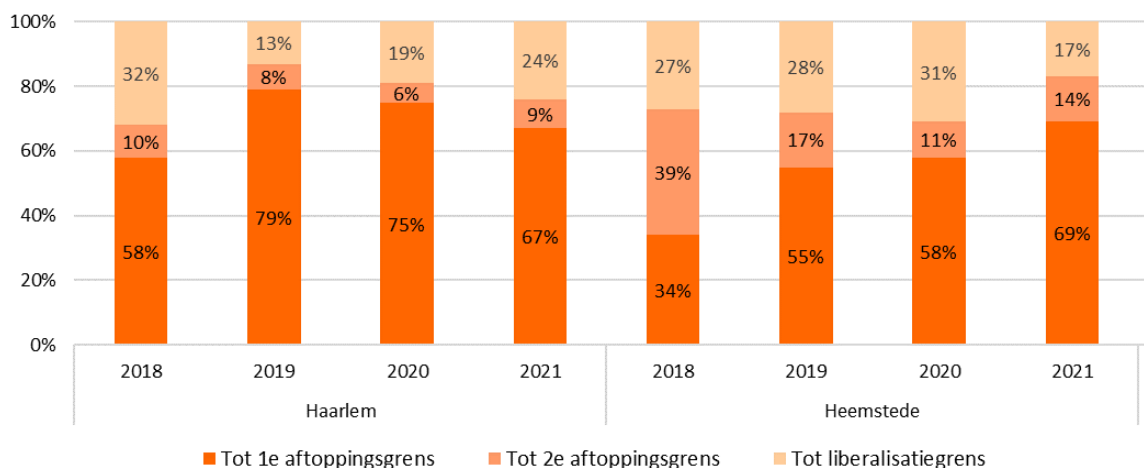
		2018	2019	2020	2021
Haarlem	Prestatieafspraken	230	230	230	230
	Realisatie	278	201	278	369
Heemstede	Prestatieafspraken	79	79	79	79
	Realisatie	77	60	101	71

Bron: Jaarverslagen Elan Wonen, 2018-2020

In zowel de gemeente Haarlem als gemeente Heemstede sprak Elan Wonen een streefaantal af voor reguliere verhuringen. Dat gaat om alle sociale verhuringen, minus het aantal tijdelijke verhuringen voorafgaand aan sloop.

Over het totaal van de afgelopen jaren heeft Elan Wonen in Haarlem het overeengekomen aantal verhuringen met 22 procent overschreden. In Heemstede heeft Elan Wonen 98 procent van het overeengekomen aantal verhuringen gehaald.

Verhuringen naar huurprijscategorie



Bron: Jaarverslagen Elan Wonen, 2018-2020

De meeste woningen die in de afgelopen jaren (opnieuw) verhuurd zijn, vallen onder één van de aftoppingsgrenzen. Dat betekent dat ze beschikbaar zijn voor woningzoekenden die door hun inkomen recht hebben op huurtoeslag. In beide gemeenten fluctueerden het aantal verhuringen per huurprijscategorie. Voor een deel is dit afhankelijk van de huuropzeggingen door zittende huurders. Daarnaast worden de resultaten beïnvloed door opgeleverde nieuwbouw en aanpassing van streefhuren.



Huurprijzen en betaalbaarheid

Gemiddelde huurprijs van een sociale huurwoning

	Huurprijs	Huurachterstand	Aantal ontruiming door huurachterstand
2018	€ 563	1,2%	5
2019	€ 572	1,3%	5
2020	€ 589	1,4%	2
2021	€ 595	1,4%	1

Bron: Jaarverslagen Elan Wonen, 2018-2020; Aedes Benchmark, 2018-2020

De gemiddelde huurprijs van een sociale huurwoning van Elan Wonen nam de afgelopen jaren met zo'n 2,0 procent per jaar toe. Dat betekent niet dat zittende huurders exact deze huurverhoging kregen: nieuwe verhuringen zorgen vaak voor een sterkere stijging van de gemiddelde huur. De huurachterstand nam ook licht toe tussen 2018 en 2020 – zij het beperkt. Het aantal ontruiming daalde in 2020 juist sterk ten opzichte van de voorgaande jaren.

Prijs/kwaliteitverhouding

Huur in procenten van maximaal huurprijs

	Elan Wonen	Nederland
2018	76%	72%
2019	75%	71%
2020	72%	70%
2021	72%	-

Bron: Aedes Benchmark, 2018-2020

Elan Wonen verhuurt haar woningen gemiddeld 72 procent van de maximaal mogelijke huurprijs. Dat is iets hoger dan landelijk gemiddeld, maar dit verschil is de afgelopen jaren kleiner geworden.



Duurzame woningvoorraad

Ambitie

Er ligt de komende jaren een flinke opgave in het verduurzamen van woningen – ook van sociale huurwoningen. Gemeente Heemstede wil in 2050 klimaatneutraal zijn. De gemeente Haarlem legt de lat een stuk hoger en wil al in 2030 klimaatneutraal zijn. De corporaties spelen hier wat betreft de woningvoorraad een belangrijke rol in. Er ligt in beide gemeenten extra nadruk op de gezamenlijke rol van corporaties, huurdersorganisaties en gemeente.

Bron: Prestatieafspraken Haarlem en Heemstede, 2018-2021

Duurzaamheid en energetische verbetering

Score Elan Wonen in landelijke Aedes benchmark duurzaamheid en uitstoot

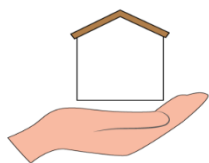
	2018	2019	2020	NL (2020)
Gemiddelde Energie-index	1,67	1,66	1,63	1,51
Energielabel	C	C	C	C
Warmtevraag (kg/m ² per vhe)	23,5	23,4	22,7	20,9

Bron: Aedes Benchmark, 2018-2020

De gemiddelde energie-index en warmtevraag daalde de afgelopen jaren. Wel ligt het gemiddeld verbruik iets hoger dan landelijk gemiddeld. Het verschil tussen het landelijk gemiddelde en de energetische prestaties van de woningen van Elan Wonen liep de afgelopen jaren op. Dat betekent dat landelijk gezien de verduurzaming sneller gaat dan bij Elan Wonen.

Samenwerking rond duurzaamheid

Elan Wonen werkt op verschillende manieren actief samen met gemeenten en collega-corporaties aan de verduurzamingsopgave. Er wordt onder meer kennis gedeeld over zonnepanelen, meegesproken over de Transitie Visie Warmte en samengewerkt aan de realisatie van een warmtenet in Schalkwijk.



Bijzondere doelgroepen en wonen met zorg

Ambitie

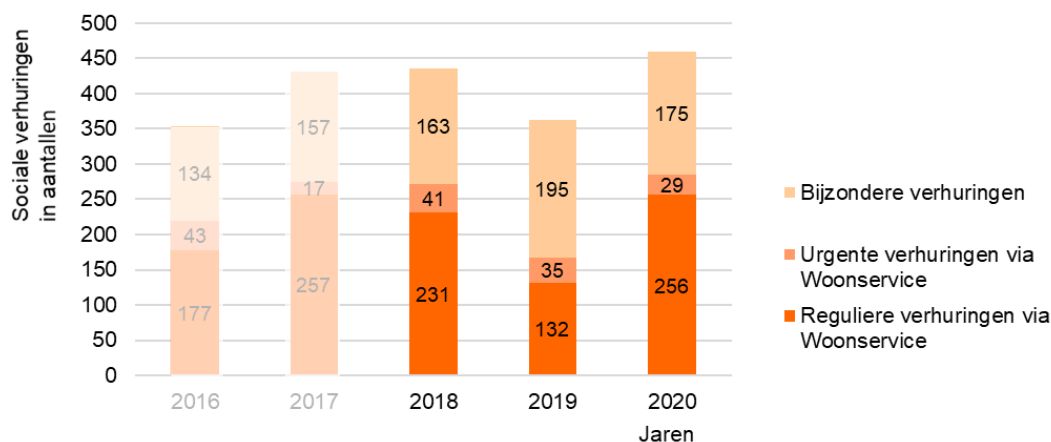
De doelgroep van woningcorporaties bestaat in toenemende mate uit bijzondere doelgroepen. Dat kan gaan om senioren zonder zorgvraag, maar ook om meer kwetsbare doelgroepen die meer aandacht vragen. Denk aan zorgbehoevende ouderen, doorstromers uit instellingen voor beschermd wonen of maatschappelijke opvang, of statushouders. Elan Wonen zet in haar huidige ondernemingsplan dan ook in op meer geschikte woningen (voor ouderen) en extra aandacht voor kleine huishoudens – waaronder mensen die uitstromen uit instellingen.

Bron: Prestatieafspraken Haarlem en Heemstede, 2018-2021; Ondernemingsplan Elan Wonen, 2017-2021

Reguliere, urgente en bijzondere verhuringen

In 2018 en 2020 was het aantal reguliere verhuringen via Woonservice relatief hoog door de oplevering van nieuwbouwwoningen. Het aantal bijzondere verhuringen lag in 2019 hoger door 101 tijdelijke verhuringen voorafgaand aan sloop en in 2020 door de verhuur van 49 nieuwe zorgwoningen. Het aantal urgente verhuringen via Woonservice nam gestaag iets af tussen 2018 en 2020.

Sociale verhuringen door Elan Wonen naar type in de afgelopen jaren



Bron: Jaarverslag Elan Wonen, 2020

Huisvesting bijzondere doelgroepen

Statushouders

In zowel de gemeente Haarlem als Heemstede haalde Elan Wonen de taakstelling voor 2018 niet, en voor 2019 en 2020 wel. Het niet halen van de taakstelling van 2018 kwam door het hoge aantal statushouders dat dit jaar moest worden gehuisvest. Het tekort van 2018 werd in 2019 en 2020 (in Haarlem deels) gecompenseerd. Eind 2021 had Elan Wonen in beide gemeenten geen achterstand meer, er was volledig voldaan aan de taakstelling.



Uitstroom uit opvang- en zorginstellingen

De gemeenten en corporaties in de regio Zuid-Kennemerland hebben afspraken gemaakt over de huisvesting van cliënten die na een verblijf in een instelling of opvanglocatie zelfstandig willen en kunnen wonen. Daarbij is ook een aantal toewijzingen per jaar afgesproken. Voor Elan Wonen ging dit in 2018 om 21 toewijzingen. In 2019 ging het om 23 woningen, en in 2020 om 24 woningen. Alleen in dit laatste jaar haalde Elan het afgesproken aantal toewijzingen niet. In 2021 is deze achterstand volledig ingehaald.

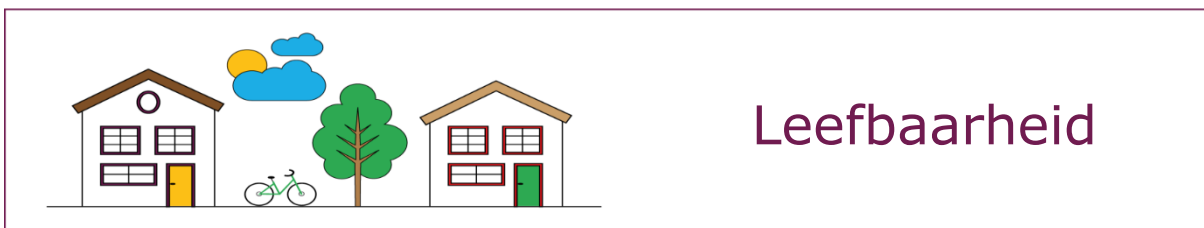
Inzet voor middeninkomens

Verhuringen met geliberaliseerd contract

	2018	2019	2020	2021
Verhuringen	78	64	59	85
Totaal aantal woningen met geliberaliseerd contract	517	479	490	488

Bron: Jaarverslagen Elan Wonen, 2018-2020

Elan Wonen verhuurt rond de 500 woningen in de vrije sector, met name aan huishoudens met een middeninkomen. Deze groep woningzoekenden behoort niet tot de beleidsdoelgroep van Elan Wonen maar heeft wel degelijk moeite om een passende woning te vinden vanwege de hoge koopprijzen en het tekort aan betaalbare vrijesectorhuurwoningen. De afgelopen jaren verhuurde Elan Wonen per jaar tussen de 60 en 80 huurwoningen met een geliberaliseerd contract.



Leefbaarheid

Ambitie

In beide gemeenten waar Elan Wonen prestatieafspraken maakte, is er aandacht voor leefbaarheid. In Haarlem streven de partijen naar gemengde wijken, met verschillende inkomensgroepen of huishoudentypen. Daarbij hebben de partijen in Haarlem aandacht voor de leefbaarheid en veiligheid, met name in een aantal sociaaleconomisch zwakkere wijken en buurten. In Heemstede is de leefbaarheid goed, en willen Elan Wonen, Pré Wonen, de gemeente en huurders deze vooral in stand houden. Partijen verstevigen de samenwerking om te zorgen voor een veilige woonomgeving. In beide gemeenten willen partijen bewonersinitiatieven op het gebied van leefbaarheid en sociale cohesie ondersteunen.

Bron: Prestatieafspraken Haarlem en Heemstede, 2018-2021

Differentiatie in Haarlem

Om een meer evenwichtige verdeling van sociale huur in de stad te krijgen, willen de corporaties, gemeente en huurders met name sociale huurwoningen toevoegen aan de westkant van de stad. Desalniettemin heeft Elan Wonen daar de afgelopen vier jaar geen nieuwbouw kunnen realiseren. Elan Wonen hield het woningaanbod in deze wijken in stand door slechts zes woningen te verkopen die niet meer passen in een sociale woningportefeuille. In Haarlem-Oost zette Elan Wonen via nieuwbouw juist in op het aantrekken van midden- en hogere inkomens voor het stadsdeel, naast het per saldo laten toenemen van het aantal sociale huurwoningen in onze portefeuille. Naast goedkope sociale huur en zorgvastgoed werden daarom ook wat duurdere sociale huurwoningen en koopwoningen gerealiseerd. Deze lijn zet Elan Wonen door in het project in de J.J. Hamelinkstraat. Hier worden op dit moment 160 sterk gedateerde woningen gesloopt. Door middel van een sterk verdicht nieuwbouwprogramma groeit hier niet alleen het aantal sociale huurwoningen, maar is er ook ruimte voor de bouw van een aantal koopwoningen en vrije sector huurwoningen. Op de nieuwbouwlocatie Baden Powellstraat wordt gekeken naar de mogelijkheid voor Collectief Particulier Opdrachtgeverschap (CPO). Dit om de omliggende wijk door middel van een bijzonder woonproject een stimulans te geven en de keuzevrijheid van Haarlemse woningzoekenden te vergroten.

Inzet voor leefbaarheid

Op het gebied van leefbaarheid zet Elan Wonen zich onder andere in door middel van sociaal wijkbeheer. Elan Wonen heeft zes sociaal wijkbeheerders in dienst, die bewoners waar nodig ondersteuning kunnen bieden. Zij zijn ook belangrijk in het netwerk met andere professionals in de wijk. In Heemstede is daarnaast een maandelijks overlastspreekuur, waar bewoners bij ervaren overlast in gesprek kunnen met Elan Wonen, gemeente, politie en welzijnsorganisatie. Om de wijken ook voor langere termijn leefbaar te houden, worden door wijkregisseurs ieder jaar plannen gemaakt met de focus op 'schoon, heel en veilig'.



Bijlage 8 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Score benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op.

De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aan toont in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeft niet helemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.