



Visitatierapport

Elkien
2016-2019



9 november 2020

Visitatiecommissie

Jan van der Moolen, voorzitter

Jan Haagsma, visitor

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Voorwoord

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities in de visitatieperiode af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de Governance, waarbij gekeken wordt naar de strategievorming en de sturing, de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Elken over de periode 2016-2019

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	5
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	6
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2 Recensie	6
1.3 Integrale scorekaart	10
1.4 Samenvatting	11
1.5 SWOT	12
2 Elkien	13
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	14
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	15
3.1 Beoordelingskader	15
3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken	15
3.3 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	16
3.4 Beoordeling feitelijke prestaties	23
3.5 Beoordeling van de ambities	25
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	27
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	27
4 Presteren volgens Belanghebbenden	29
4.1 Beoordelingskader	29
4.2 Werkwijze	29
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	29
4.4 Belanghebbenden over Elkien	31
4.5 De reputatie van Elkien	36
4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	37
5 Presteren naar vermogen Elkien	38
5.1 Beoordelingskader	38
5.2 Relevante ontwikkelingen	38
5.3 Basisinformatie	38
5.4 Vermogensinzet	40
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	41
6 Governance	42
6.1 Beoordelingskader	42
6.2 Korte beschrijving governance-structuur	42
6.3 Relevante ontwikkelingen	42
6.4 Strategievorming en sturing op prestaties	42
6.5 Maatschappelijk oriëntatie raad van commissarissen	44
6.6 Externe legitimering en verantwoording	45
6.7 Bewonderpunten en verwonderpunten	46
6.8 Totale beoordeling Governance	47

7	Bijlagen	48
	Positionpaper	49
	Factsheet maatschappelijke prestaties	60
	Overzicht geraadpleegde personen	74
	Korte cv's visitatoren	76
	Onafhankelijkheidsverklaringen	77
	Meetschaal	79
	Werkwijze visitatiecommissie	80
	Bronnenoverzicht	81
	Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg	82
	Reputatie-Quotient	83
	Uitgebreid overzicht prestaties	84

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

Elkien is gevisiteerd over de periode 2012 – 2015 met een in december 2016 opgeleverd rapport. Geconstateerd werd dat Elkien sterk geïnvesteerd had in strategische samenwerking, participatie en relatiemanagement. Er was sprake van een sterke visie op de continuïteit en inzet van het vermogen, grote ambities op het gebied van de duurzaamheid en een concentratie van het bezit door versterking van haar positie in de steden. De in 2015 opgestelde portefeuillestrategie is onderwerp van consultatie geweest bij lokale overheden en gemeenschappen, maar riep grote weerstand op bij zowel de overheden als de burgers in de kleine(re) kernen vanwege het voorgenomen vertrek aldaar van Elkien. De werkorganisatie werd gekenschetst als flexibel, doelmatig en betrokken. Elkien was sterk in het bouwen aan legitimiteit en in het opbouwen van relatiemanagement en was mede daardoor een gekende en gewaardeerde partij in Friesland. Als verbeteruggesties kreeg Elkien van de toenmalige visitatiecommissie mee om:

- a. De kernstrategie concreter te maken voor haar partners door meer aandacht voor het tempo wanneer zaken tot uitvoering komen
- b. De partners mee te nemen in de ambities in algemene zin maar ook meer te betrekken als zaken minder goed of moeizaam verlopen
- c. Aandacht voor de overgang van planvorming naar uitvoering en dus andere accenten op aansturing, beheersing en toezicht
- d. In de jaarverslagen sterker de verbinding te leggen tussen wat is voorgenomen en wat gerealiseerd is.

In 2017 vertrok de toenmalige bestuurder, kwam een interim bestuurder en de huidige bestuurder begon in februari 2018. Overigens vertrekt deze in oktober 2020 vanwege carrièreperspectieven. Met de komst van de huidige bestuurder is door de organisatie een koerswijziging ingezet waarbij de te hoge ambities werden bijgesteld naar meer realistische en haalbare ambities. Het nieuw in 2019 ontwikkelde portefeuilleplan en de daaruit voortvloeiende dilemma's werden in concept besproken met raad van commissarissen en huurdersorganisaties. Dat was een verschil met het verleden en het had een goede doorwerking in de relatie met de huurdersorganisaties. Ook de gemeenten en zorgpartijen zijn meegenomen in de bijstelling van de ambities. Dat alles leidde tot bijstelling in het duurzaamheidsbeleid maar ook in de voornemens in de kleine kernen. Gemeenten duiden Elkien nu aan als een open en transparante partner met wie het goed samenwerken is. Ook de zorgpartijen geven aan dat bij Elkien een discussie mogelijk is over de toekomst van het zorgvastgoed. Dat alles heeft geleid tot goede relaties en heeft Elkien de aanbevelingen uit het vorige visitatierapport goed opgepakt. Met de aanpak van de ambities en het meer accent leggen op wat haalbaar en betaalbaar is, heeft Elkien ook de laatste twee aanbevelingen opgepakt.

1.2 Recensie

Tanker die koers heeft gewijzigd

Elkien kende bij de aanvang van de visitatieperiode grote ambities, zeker op het terrein van de duurzaamheid. Doel was om in 2030 energieneutraal te zijn. Er lag daarnaast, zoals vele gesprekspartners opmerkten tijdens de gesprekken, ook een heel grote nadruk op de vastgoedontwikkeling. Bij zijn komst in 2018 merkte de huidige bestuurder dat wellicht sprake was van het doorschieten op het terrein van de ambities. Vanuit zowel financieel en technische mogelijkheden, maar ook vanuit het klantperspectief werd duidelijk dat de ambities niet haalbaar waren. Ook de raad van commissarissen had door dat sprake was van een van gemeenten, huurdersorganisaties en collega corporaties wat losgeschoten positie. Er was behoefte aan een organisatie die van een tomeloze ambitie voor een meer stapsgewijze en realistische benadering koos. Daarnaast was er ook sprake van externe ontwikkelingen die noopten tot bijstelling van het beleid. In zijn position paper geeft de bestuurder helder aan dat het om een drietal ontwikkelingen gaat. Allereerst bleken de duurzaamheidsambities en technisch niet haalbaar en niet betaalbaar. De aandacht werd verlegd van energieneutraal in 2030 naar CO2 neutraal in 2050. Vervolgens

bleek dat de bevolkingsdaling (krimp) zich veel minder hard doorzette dan in 2015 nog was geprognosticeerd. Tenslotte bleken door de voortgang van de digitalisering dat er op gebied van de onlinedienstverlening aan huurders en klanten, stappen gemaakt konden worden. Maar ook dat bedrijfsprocessen slimmer en efficiënter opgezet konden worden. Met de laatste twee constatering kon ook meer tegemoet worden gekomen aan de wens van bestuur en raad van commissarissen tot een meer wendbare organisatie te komen. De visitatiecommissie is van oordeel dat de bestuurder in zijn paper hier een waardevolle observatie heeft neergelegd die eerder een goede basis vormde voor de koerswijziging.

Maar de koers is nog niet bestendigd en voldoende helder

Alle door de visitatiecommissie gesproken partijen zijn blij met de koerswijziging die in 2019 plaats vond. Het hele proces om tot die wijziging te komen, vond op een open en transparante wijze plaats. Dilemma's werden geschetst en de grotere nadruk op betaalbaarheid en op de kwaliteit van de dienstverlening worden gewaardeerd. Er is voor belanghebbenden sprake van een aangename cultuur in de gesprekken, van een open benadering en van een kwetsbaar durven opstellen van Elken. Van medewerkers wordt erkend dat zij zich zeer betrokken voelen en tonen. Maar daarmee is het allemaal nog geen rozengur en maneschiin. Voor velen was het voorbeeld in 2019 van de voorgenomen sloop in één keer van het ouderenscomplex Nij Ylostins in IJlst nog een voorbeeld van de oude stijl van Elken. Die aanpak leek geworteld in de oude filosofie waarbij vooral de aantallen en de vastgoedbenadering voorop stonden. Mede door alle publiciteit is vervolgens gekozen voor een mee op de bewoners gerichte benadering die wel op begrip kan rekenen. De visitatiecommissie heeft ook de indruk dat er geen sprake is van 4 jaren volle tevredenheid. Hoe Elken was en hoe ze nu is, speelt nog steeds in de hoofden van diverse partijen en raakt dus organisatie en communicatie, maar ook het "bestendigen van de koers".

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat de koerswijziging rust met zich mee heeft gebracht, ook in de organisatie. Medewerkers zijn nog steeds trots op en voelen zich zeer betrokken bij Elken. De werkdruk is minder dan voorheen. Tegelijk wordt gewezen op een tweetal gevaren. De intenties zijn er bestuurlijk, maar de organisatie zoekt nog naar de juiste vorm. Er wordt nu gewerkt met commissies en zogenaamde 'tafels' waarbij vanuit onderop uit de organisatie ideeën opkomen. Daardoor zijn er veel procesverbeteringen in de organisatie tot stand gebracht, maar er is behoefte aan een stip op de horizon. Het tweede gevaar betreft de verworven vrijheid om beslissingen te mogen nemen. Men krijgt de ruimte, maar pakt die nog niet altijd. Ook is nog niet voldoende sprake van een juiste aanspreekcultuur binnen de organisatie. De laatste elementen worden ook vanuit de huurdersorganisaties naar voren gebracht. De inbedding van de nieuwe koers is nog niet klaar. Het zit nog niet in het DNA van de organisatie zoals één van de betrokken belanghebbenden uitlegde. Wat de bestuurder uitdraagt, wordt niet altijd door de organisatie volbracht.

Voor de visitatiecommissie kwam daardoor de vraag naar voren of er sprake van voldoende helderheid is. Moet de koers niet duidelijker worden uitgelegd? Of is er nog sprake van de bekende leemlaag in de organisatie voor wie de koerswijziging onvoldoende uitdaging kent en waardoor processen kunnen haperen? Leiderschap en een heldere kaderstelling zijn van belang. Het managementteam is kwalitatief goed maar moet ook nog wennen aan de nieuwe processen. In de kaderstelling zijn in de ogen van de commissie nog stappen te zetten. Dat speelt te meer nu de huidige bestuurder eind 2020 Elken verlaat. Voor raad van commissarissen en organisatie een aandachtspunt in de zoektocht naar een nieuwe bestuurder. De koerswijziging is goed, maar moet nog wel bestendigd worden.

Nog wel ambitieus genoeg?

Alle door de visitatiecommissie gesproken belanghebbenden zijn tevreden over de bijstelling van de koers. Voor de huurders was vooral de grotere aandacht op de betaalbaarheid en op een betere dienstverlening van belang. Voor gemeenten speelde vooral de herwonnen aandacht voor de kleine kernen. Er is geen sprake meer van een grootschalig terugtrekken, maar van maatwerk. Voor de zorgpartijen was de mogelijkheid om open te spreken over de zorgen voor en over het zorgvastgoed een mooi voorbeeld, maar ook de toegenomen aandacht voor leefbaarheidsvraagstukken en de vraag over de noodzaak van meer inclusiviteit in wijken en buurten en de daarvoor vereiste opstelling van woningcorporaties en zorgpartijen. Tenslotte was er in de relatie naar

ketenpartners behoefte aan het kunnen leren van elkaar en zo processen kwalitatief te verbeteren en mogelijk een grotere efficiency te behalen. Innovatief handelen van de partners is van belang naast het blijven toetsen aan wat er in de markt gebeurt.

Er is nu sprake van een betere balans tussen klant, geld en de stenen, zoals iemand het mooi verwoordde. Er is meer lucht maar ook meer luchtigheid. Maar tegelijk bespeurde de visitatiecommissie bij diverse belanghebbenden een soort onrust. Is Elkien nog wel ambitieus genoeg? Moet de visie niet beter gecommuniceerd worden en concreter? Is de stip op de horizon nog wel voldoende duidelijk? De indruk van de visitatiecommissie is dat de communicatie over de nieuwe koers nog wel wat versteviging kan krijgen, zowel extern maar ook intern. Elkien heeft in de ogen van de visitatiecommissie nog steeds forse ambities. Dat lijkt te makkelijk te worden vergeten. De aandacht voor sturing van processen en voor de ontwikkeling van de operationele kasstroom is in de ogen van de commissie zonder meer goed. Beide vormen een gezonde basis voor de investeringen in de toekomst.

De interne samenwerking kan daarnaast nog wel een duwtje krijgen om de oude eilandencultuur in de organisatie aan te pakken. En de relatie met zowel gemeenten als zorgpartijen kan verbeterd worden door nog meer de verbinding te zoeken. Dat kan geduid worden met begrippen als “co-makship” en “co-creation”, maar daar lijkt duidelijk behoefte aan te bestaan. De relatie met de (professionele) huurdersvertegenwoordiging is goed. Elkien wordt gekenschetst als sterk in de consultatie en in het betrekken bij de nieuwe koers. Maar de benadering van individuele huurders kan beter in zowel communicatie als procesbetrokkenheid en niet alleen bij reparatieverzoeken. Een mooi voorbeeld van een vereiste verandering is het volgende voorbeeld. Voor veel woningen in ons land geldt dat sprake is van schimmelvorming, dus ook bij die van Elkien. Om bij een klacht van een bewoner dan uit te spreken dat “de woning niet bedoeld is om elke dag te douchen” is, hoewel komisch in de beeldvorming, geen vorm van een juiste klantbenadering.

Reflectief en geen doordrammer

Bij de totstandkoming van de prestatieafspraken is sprake van een proces waarbij langzaam maar zeker de aandacht verschuift van fixatie op de aantallen naar de vraag wat de bedoeling van de prestatieafspraken is: wat beogen partijen te realiseren? Alle vier de gemeenten beschrijven Elkien daarin als reflectief, geen stokpaardjes berijdend of doordrammen van de eigen opvattingen. Er is sprake van een gezamenlijk optrekken en ruimte voor eigen inbreng. Ondanks de grote aantallen woningen in Leeuwarden, kenschetsen de andere 3 gemeenten Elkien ook als “een typische plattelandscorporatie”. Elkien pakt veel projecten met een kleine omvang op en kiest daarbij voor een andere aanpak en communicatie passend bij de schaal. Daardoor ontstaat differentiatie in volumes en is sprake van een grotere zichtbaarheid in de dorpen. Voor Elkien is lastig dat nog sprake is van negatieve sentimenten door de eerdere keuze om zich terug te trekken uit de vele kleine kernen. Bij gemeentebesturen en ketenpartners is geen sprake over twijfel over de andere koers, maar de communicatie daarover is een aandachtspunt.

Toch is ook duidelijk dat in de nabije toekomst de behoefte aan sociale huurwoningen in de kernen zal afnemen. Maatwerk, een heldere koers en een goede communicatie daarover zijn steekwoorden voor dit proces in de nabije toekomst. Elkien is daar goed van doordrongen. Fraai voorbeeld van een goede samenwerking is de ontwikkelde monitor sociale huur. Dat past ook goed bij de erkende kwaliteit van Elkien dat ze goed zijn in verzameling van data als onderlegger van beleid. Alle vier de gemeenten zijn blij met de toegenomen aandacht voor het sociale domein. Voor de stad Leeuwarden is dat het thema van de ongedeelde wijk, voor de kleine kernen vertaalt zich dat in de aandacht voor leefbaarheid, wonen – zorg en de vraag wat kernen zelf kunnen doen. Op al die thema’s staat Elkien open en is zij bereid tot samenwerking. Maar ook binnen de verschillende kernen speelt het thema van wonen – zorg – welzijn – leefbaarheid. De zogeheten “all inclusive” aanpak waarin al deze elementen terugkomen, is wel een thema. Dat veronderstelt visie, maar ook duidelijkheid over de rollen, posities en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Voor Elkien speelt de vraag of ze hier een regierol willen pakken of dat ze andere belanghebbenden juist in die rol willen ondersteunen. Duidelijk is dat hier de durf moet bestaan

om gedifferentieerd te denken. De visitatiecommissie denkt dat Elkien dit vanwege kwaliteit en ervaring goed kan oppakken.

De regionale samenwerking met collega corporaties is ook meer een thema geworden waarbij Elkien actiever opereert dan in het verleden. Er is vooral sprake van een kennis delen en samen optrekken. Fusie is geen thema, maar een beperkte herverkaveling van woningbezit tussen en met collega corporaties vanwege omvang en ligging in deelwoningmarktregio's kan in de ogen van enige gesprekspartners wel een thema worden, zo maakt de visitatiecommissie uit de diverse gesprekken op. Ook op het terrein van de samenwerking tussen woon en zorgpartijen lijkt behoefte te ontstaan aan te ontwikkelen regiovisies. Voor de kleine kernen zijn naast kwaliteit van woningen en betaalbaarheid, vooral de aanwezigheid van openbaar vervoer en de beschikbaarheid van arbeidskrachten heel bepalend. Elkien is zich daar in de ogen van de commissie goed van bewust.

Vernieuwing doorzetten

Het is duidelijk dat met het vertrek van de bestuurder eind 2020 er voor de raad van commissarissen de vraag opdoemt van hoe verder. De ingezette koerswijziging is goed gevallen, maar kan krachtiger gecommuniceerd worden. Daarnaast kan de organisatie met een grotere aandacht voor de gewenste cultuur passend bij de wendbare organisatie met verantwoordelijkheden op het laagst mogelijke niveau, nog wel slagen maken. Elkien heeft nog steeds grote ambities en kan deze financieel en organisatorisch aan. Waar bij de aanstelling van de bestuurder in 2018 bewust gekozen is voor een tweehoofdige directie, kiest de raad van commissarissen nu bewust voor een volgende stap van een tweehoofdig bestuur. De visitatiecommissie heeft een positieve indruk van de doorontwikkeling van Elkien in de afgelopen vier jaar gekregen. Maar ook van het bewustzijn bij alle direct betrokken partijen over de vraag wat voor de nabije toekomst noodzakelijk dan wel wenselijk is. Elkien is een organisatie met mensen met veel kwaliteit, open en transparant en bereid tot het aangaan van de dialoog en tot samenwerken. Dat zijn mooie en goede eigenschappen. De thema's voor de provincie Friesland worden goed opgepakt: betaalbaarheid, beschikbaarheid, verduurzaming en leefbaarheid. Bewonersorganisaties, gemeenten en andere belanghebbenden zijn het daar ook over eens. De visitatiecommissie wenst Elkien daarbij een goede voortzetting van wat ingezet is. Zij verwacht dat de keuze van de nieuwe bestuurder een logische invulling zal krijgen van wat de organisatie en de externe belanghebbenden vragen: een "mensen mens" die energie weet te geven, die leiderschap toont, die heldere kaders neerzet, die de externe positionering aanscherpt, die de huurder en vraagstukken van betaalbaarheid en leefbaarheid centraal weet te stellen en die de organisatie weer een stap verder weet te brengen.

Aandachtspunten:

- a. De positionering van Elkien naar de buitenwereld toe kan beter en de communicatie daarover heeft meer aandacht
- b. De organisatie kan verder uitgelijnd worden om tot betere besluitvorming te komen vanuit de principes van verantwoordelijkheden op het laagst mogelijke niveau en het nemen van beslissingen op die niveaus
- c. Het innemen van een grotere regierol naar zowel gemeenten, collega corporaties als zorgpartijen vanuit de huidige kennis, positie en verantwoordelijkheid dan wel die partijen helpen in hun rol
- d. Invulling geven aan de "all inclusive" aanpak bij zowel vraagstukken op terrein van de duurzaamheid als op dat van leefbaarheid, wonen en zorg
- e. Verbinding blijven leggen in de (vele) kleine kernen
- f. Successen kunnen meer gevierd en gedeeld worden
- g. Nog meer de verbinding aan de voorkant van processen zoeken naar gemeenten en zorgpartijen
Strategisch partnerschap heeft ook praktische uitwerkingen: heb daar aandacht voor.

1.3 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5			
Prestaties in het licht van de opgaven	7	7	7	7	7	7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven						8	25%	
Presteren volgens belanghebbenden								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5			
Maatschappelijke prestaties	6,9	6,8	7,0	7,2	7,1	7,0	50%	7,1
Relatie en communicatie						7,5	25%	
Invloed op beleid						6,7	25%	
Presteren naar vermogen								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Vermogensinzet							100%	8
Governance								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				7	7,0	33%	7,3
	Prestatiesturing				7			
Maatschappelijke rol RvC						8	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie				7	7,0	33%	
	Openbare verantwoording				7			

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2:

1. Betaalbaarheid
2. Beschikbaarheid
3. Kwaliteit van de woningvoorraad
4. Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen
5. Leefbaarheid

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

1.4 Samenvatting

De visitatie van Elkien over de periode 2016-2019 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in augustus 2020 op het kantoor van Elkien.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,3

Elkien laat zien dat zij een betrouwbare partner is, die afspraken maakt die zij na kan komen en ook daadwerkelijk nakomt. De ambities van Elkien passen goed bij Friesland en Elkien heeft in de visitatieperiode op een natuurlijke manier ingespeeld op ontwikkelingen in de omgeving en deze vertaald naar aanpassing van de ambities. De verschillen die er optreden in het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken laten goed zien hoe belangrijk een richtinggevende woonvisie is voor de prestatieafspraken. Met een dergelijke richtinggevende visie ontstaan relevante en op de gemeente toegespitste afspraken. Als deze visie ontbreekt of verouderd is, zoals in Súdwest-Fryslân, ontstaat er veel verwarring over de onderwerpen voor de prestatieafspraken en de inhoud van de te maken afspraken. De inspanningen van Elkien om in deze gemeente tot goede prestatieafspraken die de visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen, blijkt een afwezigheid van een richtinggevende en actuele visie van de kant van de gemeente niet te compenseren.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,1

De belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties van Elkien met een 7,0 gemiddeld. Hierbij geven de huurdersorganisaties gemiddeld genomen de laagste score, namelijk een 6,5. De gemeenten zijn met een 7,4 meer tevreden te noemen, evenals de overige belanghebbenden: zij geven gemiddeld een 7,1.

De belanghebbenden zijn het minst tevreden over het thema beschikbaarheid. Dit beoordelen zij met een 6,8 gemiddeld. Het meest tevreden zijn zij over het thema welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen dat gemiddeld een 7,2 krijgt. De thema's betaalbaarheid (6,9), kwaliteit van de woningvoorraad (7,0) en leefbaarheid (7,1) liggen daar tussenin.

Over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie zijn de belanghebbenden met een gemiddelde score van een 7,5 tevreden te noemen. Wat betreft de invloed op het beleid van de corporatie zijn de belanghebbenden iets minder tevreden, hiervoor geven zij gemiddeld een 6,7. Zij geven aan de welwillendheid van Elkien te ervaren, maar soms wat eerder in het proces meegenomen te willen worden.

Presteren naar Vermogen: 8

Elkien is een financieel gezonde corporatie. Er is sprake van een actieve wijze van visieontwikkeling op de inzet van het vermogen waarbij belanghebbenden worden geconsulteerd. De vertaling in jaarplannen en meerjarenbegroting van zowel visie als portefeuilleplan is goed. Met de bijstelling van de koers is sprake van een organisatie die minder door aantallen en vastgoed is gedreven. Betaalbaarheid, beschikbaarheid, verduurzaming en leefbaarheid staan nu meer in evenwicht als het gaat om de vraag waar geïnvesteerd gaat worden en wat de consequenties van de gemaakte keuzes zijn. In het portefeuilleplan "Iedereen verdient een thuis" uit 2019 worden de strategische doelen, de wensportefeuille en de financiële doorrekening goed neergezet. Elkien is zich bewust van de risico's en legt daarnaast de focus op een gezonde kasstroom. Ondanks de bijstelling van de koers is nog steeds sprake van een koploperspositie op het terrein van de duurzaamheid.

Governance: 7,3

Elkien heeft haar Governance goed op orde. Er is een duidelijke strategie die op een natuurlijke wijze actueel wordt gehouden. Er wordt duidelijk gestuurd op het realiseren van de afgesproken prestaties. Er is daarover een goede informatievoorziening en de rapportages zijn gekoppeld aan de vergadermomenten van de raad van commissarissen.

De raad van commissarissen geeft op een zodanige wijze invulling aan zijn maatschappelijke oriëntatie dat dit de bewondering van de commissie oproept. Elkien is zeer actief in het betrekken van de belanghouders bij de

beleidsvorming en de projecten. Naast het duidelijke en toegankelijke jaarverslag legt Elkien op meerdere toegankelijke manieren verantwoording af.

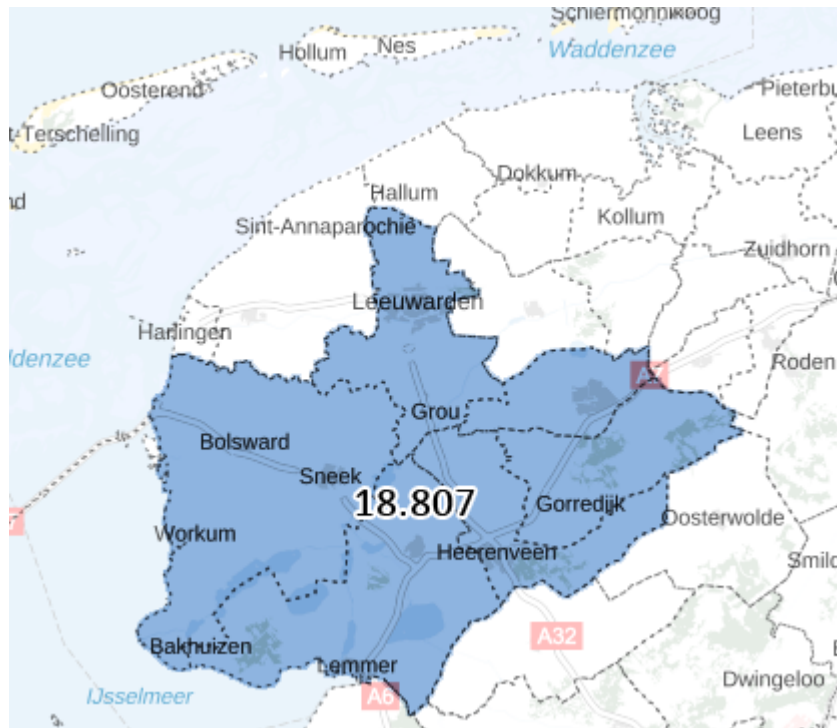
1.5 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Verbeterpunten	Sterkte punten
• Communicatie naar buiten over de koers • Afspraken beter nakomen • Aanpakken van de eilandjescultuur in de organisatie • Zichtbaarheid • Vier de successen	• Trotse en betrokken medewerkers • Koers weten te verleggen in korte tijd • Ambitiesniveau van onrealistische naar realistische verwachtingen • Open en transparant • Financieel gezonde corporatie • Professionele bewonersorganisaties • Invulling maatschappelijke oriëntatie commissarissen
Kansen	Bedreigingen
• Aanpak duurzaamheid met collega corporaties • Thema all Inclusive op gebied van wonen en zorg in kleine kernen • Partnerschap zoeken in relatie met gemeenten en andere partijen uit o.m. de zorg	• Breuk op de ingezette koers na komende bestuurswisseling • Organisatie moet mee kunnen in verder procesgang en ingezette koers

2 Elkien

Elkien is een woningcorporatie met ruim 20.000 VHE in de provincie Friesland. Het grootste deel van het bezit ligt in de gemeente Leeuwarden, hier heeft Elkien 9.515 woningen. Ook in de gemeente Súdwest Fryslân heeft Elkien een flink aantal woningen in haar bezit, namelijk 6.440 woningen. In de gemeenten Opsterland, Heerenveen, De Fryske Marren en Smallingerland heeft Elkien wat minder bezit, namelijk respectievelijk 2.185, 604, 58 en 5 woningen. Op de onderstaande kaart is het werkgebied van Elkien weergegeven.



Elkien biedt betaalbare, duurzame en passende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Daarnaast verliest Elkien de leefbaarheid van wijken en buurten niet uit het oog. Elkien wil een woningcorporatie zijn waarbij iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt en waar men zich thuis voelt. Elkien vindt immers dat iedereen een thuis verdient en zet zich er maximaal voor in om dit te realiseren. Hiervoor werkt zij nauw samen met haar belanghebbenden, waaronder de diverse gemeenten waarin zij werkzaam is en de twee huurdersverenigingen: Nieuw Elan en De Bewonersraad. Ook is er nauwe samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, collega corporaties en overige belanghebbenden in het werkgebied.

Elkien kent een directie, bestaande uit twee directeurs, waarvan één van de directeurs ook bestuurder is. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan een raad van commissarissen die zowel ten tijde van het uitvoeren van de visitatie als gedurende de visitatieperiode bestond uit 5 leden.

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

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 die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

In de bijlagen is het referentiekader voor plus- en minpunten uit de Methodiek maatschappelijke visitatie woningcorporaties 6.0 opgenomen.

De opgaven en de geleverde prestaties zijn gedetailleerd weergegeven in de Prestatiemonitor, die als bijlage is bijgevoegd. De Prestatiemonitor bevat gedetailleerde informatie in aanvulling op de in onderstaande paragrafen beschreven beoordeling van de visitatiecommissie.

3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

Elkien heeft prestatieafspraken met de gemeenten:

- Leeuwarden;
- Súdwest Fryslân;
- Opsterland;
- Heerenveen; en
- De Fryske Marren;

Er waren ook prestatieafspraken met de gemeente Littenseradiel; die gemeente is per 2018 opgegaan in o.a. de gemeenten Leeuwarden en Súdwest-Fryslân.

Voor de gemeente de Fryske Marren geldt dat vanwege het geringe bezit dat Elkien in deze gemeente heeft (58 woningen), tussen de partijen die de prestatieafspraken hebben getekend, is afgesproken dat Elkien een beperktere rol zal nemen in de samenwerking en afspraken¹. Daarom zijn deze in onderstaande beschrijving buiten verdere beschouwing gelaten. Bovendien vermelden het jaarverslag 2017 en de prestatieafspraken 2018 het voornemen van Elkien om het bezit in deze gemeente (kern Terherne) af te stoten.

Met voornoemde gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's:

1. Betaalbaarheid;
2. Beschikbaarheid;
3. Kwaliteit van de woningvoorraad;
4. Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen;
5. Leefbaarheid.

¹ Dit is het gevolg van een gemeentelijke herindeling, waarbij het dorp Terherne is toegevoegd aan de gemeente Fryske Marren.

Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen.

Ook functioneert Elkien nadrukkelijk binnen de kaders vanuit wetten, regelgeving en sector-afspraken. Te denken valt aan de begrensde huurverhoging, duurzaamheidsdoelstellingen waaronder CO2 neutraal in 2050 en het Klimaatakkoord, begrensde inzet op leefbaarheid, taakstelling huisvesting statushouders en passend toewijzen. Soms meer expliciet, soms meer impliciet, betrekken de partijen deze kaders bij de prestatieafspraken. Bij de beoordeling van de feitelijke prestaties op de thema's is, waar aan de orde, verduidelijkende tekst over het functioneren door Elkien binnen kaders toe gevoegd.

Daarnaast is er een regionaal woonconvenant van toepassing op de prestaties van Elkien over o.a. de aanpak van de hennepsteelt en gezamenlijke woonruimtebemiddeling. Ook deze afspraken zijn opgenomen in de prestatieafspraken.

3.3 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming worden in deze paragraaf besproken. Eerst volgen bevindingen van de commissie aan de hand van enkele aandachtspunten, vervolgens volgt een beoordeling van de partijen in het tripartite overleg over de samenwerking en tenslotte volgt een beschouwing van de visitatiecommissie.

Wederkerigheid van de prestatieafspraken

- Leeuwarden: De afspraken zijn wederkerig waarbij respect is voor ieders rol; deze rollen worden ook beschreven in bij de samenwerkingsparagraaf. Als uitgangspunt voor de samenwerking is een gezamenlijk partnership geformuleerd waarbij als basis de gezamenlijk gedragen volkshuisvestingsvisie Nieuw Leeuwarder Bestek voor de periode 2016-2020 is genomen.
- Súdwest-Fryslân: In de prestatieafspraken over 2019 (de eerste tussen de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersorganisatie) zijn voor alle betrokken partijen acties opgenomen en deze borgen voldoende wederkerigheid in de invulling van het gemeentelijke woonbeleid. Over 2017 en 2018 werd wel een bod uitgebracht, welke ook door Elkien grotendeels is uitgevoerd.
- Opsterland: De prestatieafspraken over de jaren 2017, 2018 en 2019 bevatten per thema per partij een aantal verplichtingen. Deze borgen voldoende wederkerigheid en samenwerking in de vervulling van de gemeentelijke volkshuisvestelijke opgave.
- Heerenveen: de prestatieafspraken bevatten gezamenlijke afspraken, afspraken voor de gezamenlijke en individuele corporaties, afspraken voor de gemeente en afspraken voor de huurdersorganisatie. Daarbij is sprake van wederkerigheid.
- Littenseradiel: de prestatieafspraken bevatten per thema afspraken voor alle betrokken partijen (gemeente, huurdersorganisatie en woningcorporatie). Daarbij is sprake van wederkerigheid en wisselwerking.

Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

- Leeuwarden: de afspraken zijn duidelijk en geconcretiseerd. Daarbij wordt rekening gehouden met de gemeentelijke opgaven en neemt de gemeente de regie over de regionale inpasbaarheid. Naast gezamenlijk doelstellingen worden per partner (gemeente, corporaties en huurdersorganisatie) op de thema's doelstellingen geformuleerd. Over het algemeen zijn de afspraken SMART geformuleerd.
- Súdwest-Fryslân: over 2016 en 2017 was er geen vastgestelde gemeentelijk woonvisie. Over die jaren hebben partijen geen prestatieafspraken gemaakt. In april 2018 is tussen de gemeente Súdwest-Fryslân de woningcorporaties en de huurdersvereniging een raamovereenkomst vastgesteld (Sociaal Wonen gemeente Súdwest-Fryslân 2017-2022). Deze raamovereenkomst dient als basis voor de gezamenlijke invulling van het gemeentelijk woonbeleid en wordt jaarlijks (voor het eerst over 2019) uitgewerkt in concrete afspraken per partij. Deze concrete afspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen en zijn veelal SMART en concreet. Door Elkien is over de voorgaande jaren wel een bieding uitgebracht. Per brief is bevestigd dat er geen prestatieafspraken werden gemaakt maar de biedingen zouden worden uitgevoerd.
- Opsterland: de gemeente, de huurdersorganisatie en Elkien hebben in 2016 voor het eerst prestatieafspraken gemaakt voor het jaar 2017. De concept Woonvisie, waarbij de woningcorporaties waren betrokken, heeft de basis gevormd voor de prestatieafspraken 2017. De raad van Opsterland heeft in 2017 de 'Woonvisie 2017-2021' vastgesteld. In december 2017 zijn de gemeente, de woningcorporaties Elkien en WoonFriesland en de huurdersorganisatie de 'Raamovereenkomst Wonen 2017-2021' overeengekomen. In Opsterland is ervoor gekozen om jaarlijks per corporatie (naast Elkien heeft ook WoonFriesland bezit in Opsterland) een set prestatieafspraken te maken. Hoewel WoonFriesland een eigen set prestatieafspraken met de gemeente Opsterland en De Bewonersraad maakt, zijn deze voor wat betreft de gezamenlijke afspraken grotendeels identiek. De gesprekken over de prestatieafspraken worden ook zoveel mogelijk gezamenlijk gevoerd. De raamovereenkomst vormt samen met de biedingen het richtinggevend kader voor het uitwerken van de prestatieafspraken. De prestatieafspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen en zijn veelal SMART en concreet.
- Heerenveen: de prestatieafspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen. Sommige afspraken zijn duidelijke en SMART geformuleerd (bijv. t.a.v. de te realiseren nieuwbouw) andere afspraken zijn meer in de vorm van een intentie of inspanning/participatie-verplichting weergegeven.
- Littenseradiel: de prestatieafspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen. Sommige afspraken zijn duidelijke en SMART geformuleerd (bijv. t.a.v. passend toewijzen) terwijl andere afspraken meer in de vorm van een intentie of inspanning/participatie-verplichting zijn weergegeven.

Alle betrokken partijen tonen zich tevreden met de prestatieafspraken

Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

- Leeuwarden: de volkshuisvestelijke visie Nieuw Leeuwarder Bestek is in 2015 door de partijen (gemeente, corporaties en huurdersorganisaties) samen gemaakt. Ook andere partijen, zoals zorgorganisaties zijn bij dit proces betrokken geweest. Bij het maken van de nieuwe volkshuisvestelijke visie zijn gezamenlijk de dorpen geconsulteerd. Bij de uitvoering en het opstellen van de prestatieafspraken is gewerkt in werkgroepen. De uitkomsten van deze werkgroepen zijn input voor de woonvisie. De gemeentelijke woonvisie vormt de basis en binnen hun mogelijkheden (investeringsruimte/regelgeving) en vanuit het eigen beleid formuleren de corporaties hun biedingen.
- Súdwest-Fryslân: Ondanks het ontbreken van de gemeentelijke woonvisie en een gezamenlijke raamovereenkomst heeft Elkien in juni 2016 wel aan de gemeente haar bod als bedoeld in de Woningwet uitgebracht. Dat bod was gericht op de te leveren prestaties in 2017 e.v. In 2017 deed zich eenzelfde situatie voor. Elkien heeft in december 2017 schriftelijk aan de gemeente bericht dat zij haar voornemens als vermeld in haar bod voor het jaar 2018 zal nakomen. Op initiatief van Elkien en haar huurdersorganisaties, in samenspraak met de andere corporaties, hebben de partijen in 2018 een gezamenlijke raamovereenkomst opgesteld.

- Opsterland: Uit de stukken blijkt dat in de gemeente Opsterland partijen goed hebben samengewerkt bij de totstandkoming van de 'Woonvisie 2017-2021' en de 'Raamovereenkomst Wonen 2017-2021'.
- Heerenveen: de partijen trekken gezamenlijk op bij de totstandkoming van de prestatieafspraken en de raamovereenkomst 2017-2020.
- Littenseradiel: er zijn, naast de gebruikelijke inspanning als bod en overleg, geen zaken bekend over de inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

Betrokkenheid van partijen

Voor alle gemeenten geldt dat er naast de drie betrokken partijen er geen andere partijen betrokken zijn bij de prestatieafspraken.

Wel wordt er samengewerkt met partijen, zoals in Leeuwarden met Amarylles, bij het uitvoeren van de afspraken. De uitkomsten van deze samenwerking komen terug in de prestatieafspraken.

De actualiteit van de prestatieafspraken

- Leeuwarden: Partijen hebben oog voor het hoge ambitieniveau van de afspraken en onderkennen de gevoeligheid voor tegenslagen. Op basis daarvan kan op initiatief van een van de partijen de betreffende afspraak worden bijgesteld.
- Súdwest-Fryslân: door te werken met een raamovereenkomst die jaarlijks op basis van het bod van de corporaties (WoonFriesland, Wonen Zuidwest Friesland, Accolade en Elkien) wordt uitgewerkt in concrete afspraken voor het betreffende jaar kan worden ingespeeld op de actualiteit en de uitdagingen in de regio).
- Opsterland: door te werken met een raamovereenkomst die jaarlijks op basis van het bod van de corporatie wordt uitgewerkt in concrete afspraken voor het betreffende jaar, kan worden ingespeeld op de actualiteit en de uitdagingen in de regio).
- Heerenveen: door te werken met een raamovereenkomst (2017-2020) die jaarlijks op basis van het bod van de corporaties (Elkien, Accolade en WoonFriesland) wordt uitgewerkt in concrete afspraken voor het betreffende jaar, kan worden ingespeeld op de actualiteit en de uitdagingen in de regio).
- Littenseradiel: als basis voor de prestatieafspraken gelden de gemeentelijk Woonvisie 2030 en de uitvoeringsstrategie wonen. Het uitgebrachte bod door Elkien vormt de concrete aanleiding voor de jaarlijkse prestatieafspraken. Bijsturing kan indien noodzakelijk plaatsvinden tijdens de evaluatiebijeenkomsten die tweemaal per jaar worden gehouden.

Overige relevante zaken - verbeterpunten

- Leeuwarden: Door de gemeente Leeuwarden, de corporaties en de huurdersorganisaties zijn de gemaakte afspraken geëvalueerd. Sinds 2019 wordt door Elkien de rapportage en monitoring van de prestatieafspraken in een heldere rapportage vastgelegd.
- Súdwest-Fryslân: na een (te) lange aanloop is het partijen, mede onder impuls van Elkien, gelukt om tot een raamovereenkomst te komen. In de jaren voor 2019 (het jaar met de eerste jaarschijf van prestatieafspraken) heeft Elkien steeds de gemeente een bod doen toekomen onder toezegging van uitvoering van de daarin vermeldde activiteiten. Sinds 2019 wordt de evaluatie van de prestatieafspraken in een heldere rapportage vastgelegd.
- Opsterland: (zichtbaar maken van de) Tussentijdse monitoring van de stand van zaken van de afspraken is een aandachtspunt.
- Heerenveen: Er zijn geen monitoren van de voortgang van de jaarlijkse prestatieafspraken voorhanden. Dat is wel aanbevelenswaardig opdat op die manier tussentijds inzichtelijk wordt gemaakt wat de stand van zaken van de afspraken is.
- Littenseradiel: partijen zijn zich bewust van het gegeven dat de gemeente Littenseradiel per 1 januari 2018 op houdt te bestaan waarbij is afgesproken dat de afspraken overgaan op de verkrijgende gemeenten.

Typering van kwaliteit en proces van de prestatieafspraken

Door de partners in het tripartite overleg wordt de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken getypeerd zoals weergegeven in onderstaande woordwolk².



De partijen tonen zich in het algemeen tevreden met kwaliteit en inhoud van de afspraken die zijn gemaakt. In de gesprekken met de commissie geven zij aan dat partijen samen zich de nodige inspanningen getroosten om de prestatieafspraken van goede kwaliteit te laten zijn en inhoudelijk die thema's en afspraken betreffen die relevant zijn in de gemeente. Tegelijkertijd zien alle betrokkenen mogelijkheden tot verbetering. Bovenstaande woordwolk is een goede weerspiegeling van deze opvattingen. De professionele huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat men betrokken is, dat er samen wordt opgetrokken en dat er ruimte is voor eigen inbreng. Daarnaast zien zij graag een meerjarig raammodel waarbij meer sprake zal zijn van co-creatie. De verschillen tussen gemeenten zien zij vooral veroorzaakt door de invulling door personen. De gemeente Leeuwarden ziet ook graag meerjarige afspraken: het is nu te veel een op cijfers gerichte tombola en men wil meer een invulling van de prestatie afspraken gericht op de visie. Maar ook dat daarbij leefbaarheid en het thema van de ongedeelde wijk een grotere betekenis zullen krijgen. De gemeente Heerenveen geeft aan dat men graag meer verbinding aan de voorkant van de afspraken wil zien. De gemeente Súdwest-Fryslân geeft aan dat er sprake is van een grote verbetering na 2015. Toen lag iedereen in de loopgraven, maar er is nu sprake van kortere lijnen en meer organische processen. De gemeente Opsterland tenslotte geeft aan dat men af wil van te veel focus op data en meer toe wil naar strategie en gewenste koerswijzigingen. Alle vier de gemeenten waarderen de inhoudelijke kwaliteit en betrokkenheid van de bewonersorganisaties.

Beschouwing visitatiecommissie over de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken

Hiervoor zijn voor verschillende elementen de waarnemingen van de visitatiecommissie beschreven. Hierna volgen de conclusies en een beschouwing van de visitatiecommissie.

De verschillen die er optreden in het proces en de kwaliteit van de prestatieafspraken laten goed zien hoe belangrijk een richtinggevende woonvisie is voor de prestatieafspraken. Met een dergelijke richtinggevende visie ontstaan relevante en op de gemeente toegespitste afspraken. Als deze visie ontbreekt of verouderd is, zoals in Súdwest-Fryslân, ontstaat er veel verwarring over de onderwerpen voor de prestatieafspraken en de inhoud van de te maken afspraken. De inspanningen van Elkien om in deze gemeente tot goede prestatieafspraken die de visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen, blijkt een afwezigheid van een richtinggevende en actuele visie van de

² In een woordwolk worden de gemaakte opmerkingen weergegeven. Een woord is groter naarmate het vaker is genoemd.

kant van de gemeente niet te compenseren. Het is daarom goed dat tijdens de gesprekken is gebleken dat de gemeenten Súdwest-Fryslân nu voortvarend stappen zet om tot een actuele woonvisie te komen.

Het proces van de prestatieafspraken loopt, met inachtneming van het voorgaande, op een op de lokale situatie afgestemde manier. Er is geen sprake van eenheidsworst, maar de lokale vraagstukken en aandachtspunten worden op een mooie manier vooraf geïnventariseerd, waarbij ook andere partijen dan alleen de deelnemers aan het tripartite overleg worden geraadpleegd. Dit leidt ertoe dat maatwerk wordt geleverd. Dit heeft zeker positieve effecten voor de kwaliteit van de gemaakte afspraken.

Waardering door partijen van de samenwerking in het tripartite overleg

Elkien is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeente en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de diverse belanghebbenden, waarin hen is gevraagd naar zowel de kwaliteit van de prestatieafspraken als het proces rondom de totstandkoming van de prestatieafspraken, is aan de deelnemers van het driepartijenoverleg in een digitale enquête (die voorafgaand aan de gesprekken met de visitatiecommissie is verzonden) gevraagd hun waardering te geven over deze samenwerking. Deze cijfermatige beoordeling van het tripartite overleg maakt geen onderdeel uit van de visitatiemethodiek. Naast de betrokken partijen, is ook aan de corporatie zelf gevraagd om zowel het proces als de kwaliteit van de prestatieafspraken te beoordelen. Deze beoordeling maakt het mogelijk de waardering van het tripartite overleg procesmatig vanuit meerdere oogpunten, meer evenwichtig, te beschouwen. De kwaliteit van (de totstandkoming) van de afspraken, de resultaten en de bewaking ervan zijn immers niet alleen afhankelijk van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Elkien heeft daarnaast ook zelf de samenwerking beoordeeld. In de enquête is hiervoor onder meer gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar 'Sterke Netwerken'³. Van Delden onderscheidt vier zogenaamde resultaatcondities voor het functioneren van sterke netwerken:

- *De initiële condities:*
Samenwerkingsenergie komt voort uit een intentionele impuls, een 'gezamenlijk willen' van de partners. Het bestaat uit reflexief gedrag, een beleidsdialoog over samenwerking, maar betekent nog geen realisatie daarvan. Betreft condities als gezamenlijke doelen van de partners en financiële en logistieke voorwaarden
- *De niveaubepalende condities*
De energie komt voort uit een activistische impuls, een 'gezamenlijk handelen' door de partners. Dit probleemoplossend optreden werkt direct door in het resultaatniveau van de samenwerking. Gaat om condities als praktisch samenspel van professionals en de daarop gerichte sturing van de keten
- *De effectuerende condities*
Dit drukt een verbindende impuls uit, de 'ontmoetingsenergie' die voortkomt uit banden en loyaliteit tussen mensen. Samenwerkingsbelangen krijgen dan voorrang boven deelbelangen, dat geeft samenwerking een diepere doorwerking op langere termijn. Betreft condities als hechte relaties en vertrouwen en onderling aangelegane afhankelijkheden
- *De faciliterende condities*
Om resultaten te bereiken moeten voldoende middelen (personeel en materieel) beschikbaar worden gesteld door de deelnemende partijen.

Zoals gesteld hebben alle betrokken belanghebbenden een enquête ingevuld en zijn geïnterviewd.

De drie partijen samen

Alle deelnemers aan het driepartijenoverleg over de prestatieafspraken hebben een cijfermatig oordeel gegeven over diverse kenmerken van de samenwerking. In onderstaande tabel zijn de scores per partij en per conditie weergegeven.

	Gemeenten	Huurdersorganisatie	Elkien	Gemiddelde
Initiële condities	7,7	6,3	7,0	7,0
Niveaubepalende condities	7,9	5,1	7,0	6,7
Effectuerende condities	7,2	8,3	7,5	7,7
Faciliterende condities	8,0	6,5	7,5	7,3
Gemiddelde	7,7	6,6	7,2	7,2

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,2. Dat is een goede score en toont dat de partijen tevreden zijn met het tripartite overleg en de invulling van de condities voor een resultaatgerichte samenwerking. Dit is ook het beeld dat uit de gesprekken naar voren komt. De huurdersorganisatie geeft gemiddeld een 6,6, de gemeente een 7,7 en Elkien geeft zelf een 7,2. De gedetailleerde scores per kenmerk en per partij treft u aan in de bijlage.

Gemeenten

De gemeenten tonen zich het meest positief in hun oordeel. Als positief worden daarbij genoemd de constructieve wijze van samenwerking, de sfeer in het overleg en de resultaatgerichtheid. Als verbeteringen opperen de gemeenten het beter afstemmen van alle Friese afspraken, het meer werken vanuit een gezamenlijke visie en de wens om alle relevante organisatie te betrekken in de prestatieafspraken.

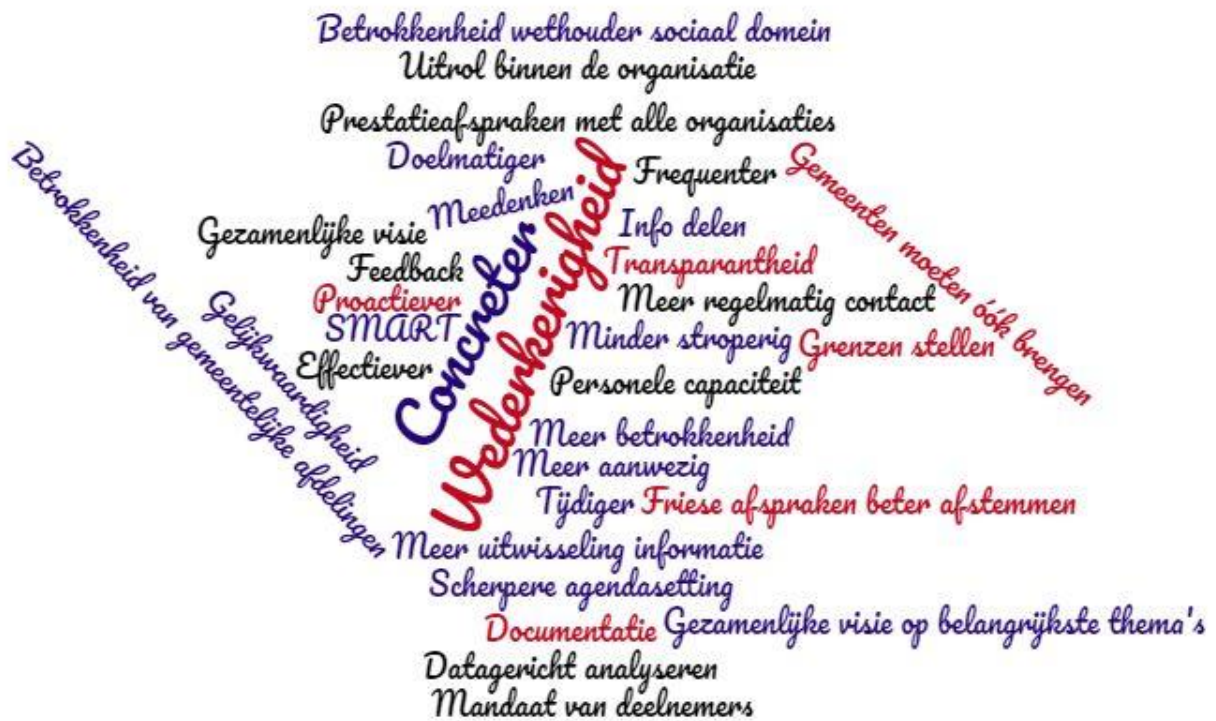
Huurdersvertegenwoordiging

De huurdersbelangenverenigingen De Bewonersraad en Nieuw Elan zijn met name kritisch op de condities die betrekking hebben op het gezamenlijk handelen van de partijen. Zij zien dan ook graag verbeteringen van de gemeenten, die in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging meer zouden moeten brengen en een grotere betrokkenheid van de gemeentelijke afdelingen bij de prestatieafspraken. Ook zou het ambitieniveau hoger mogen volgens deze organisaties.

Elkien

Elkien waardeert de prettige sfeer en goede samenwerking. Elkien is ook positief over de samenwerking en het respect tussen de partijen. Als verbeterpunten noemt Elkien meer wederkerigheid in de afspraken, betrokkenheid van de wethouders van het sociale domein en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de belangrijke thema's.

Er is door de visitatiecommissie ook gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden. In onderstaande woordwolk staan de suggesties die zijn gedaan om tot verbetering van het overleg en de samenwerking rond de prestatieafspraken te komen.



In aanvulling op de verbetersuggesties zijn de betrokkenen ook gevraagd welke bijdrage zij zouden willen leveren aan de verbetering van het overleg en de samenwerking rond de prestatieafspraken. In onderstaande woordwolk zijn aangeboden bijdragen verwoord.



3.4 Beoordeling feitelijke prestaties

De feitelijke prestaties worden per thema (zie paragraaf 3.2) beoordeeld. Daar waar de feitelijke prestaties de prestatieafspraken kwantitatief evenaren, heeft de commissie een 7 gegeven. Daar waar de prestatieafspraken net niet gehaald zijn, maar door corporatie veel extra inzet is gepleegd of wel vindingrijk is geweest in het zoeken naar oplossingen, is ook een 7 gegeven. Wanneer er sprake is van bovengemiddeld presteren is het mogelijk om extra pluspunten te geven, dit is dan bij het betreffende thema toegelicht.

In de bijlagen is een prestatie-monitor opgenomen, waarin per gemeente alle gemaakt afspraken zijn weergegeven en de realisatie daarvan is aangegeven.

Thema 1: Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Betaalbaarheid is één van de belangrijkste thema's voor woningcorporaties en is de eerste van de vier Rijksprioriteiten. Elkien heeft met de gemeenten afspraken gemaakt over passend toewijzen en het monitoren van de effecten daarvan; het betaalbaar houden van de woningen voor de doelgroep; ontwikkeling woonlastenbeleid; het gelijk houden van de woonlasten bij verbetering van de energieprestatie; en samenwerking met partners bij gesignaleerde betalingsproblemen. In alle gemeenten is een huurbeleid afgesproken gebaseerd op getaxeerde markconforme huren.

Elkien is de afspraken in het kader van dit thema volledig nagekomen. Ruim 90% van haar bezit heeft een huurprijs tot maximaal de tweede aftoppingsgrens. De regelgeving met betrekking tot de staatssteunregeling (80-10-10) en passend toewijzen wordt ruimschoots binnen de normen toegepast. Daar waar in 2017 de regels met betrekking tot de huursombenadering werden overschreden, werd dat in 2018 gecompenseerd.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 2: Beschikbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Ook beschikbaarheid valt, net als het eerste thema (betaalbaarheid), onder de Rijsprioriteiten.

De afspraken onder dit thema richten zich voornamelijk op nieuwbouw, sloop, verkoop en monitoring zoekduur. Blijkens de afspraken ging het gedurende de visitatie-periode om 489 nieuwbouwwoningen en daarvan zijn er 419 gerealiseerd. Bij sloop betrof het 513 afgesproken woningen. Daarvan werden er 382 gesloopt. De planning van nieuwbouw en sloop kan in de ogen van de commissie wel beter afgestemd worden met de jaarschijven in de prestatieafspraken. De overige afspraken binnen dit thema werden grotendeels ingevuld. Het betrof vooral verkoop (niet-Daeb) woningen (al dan niet complex gewijs) en afstoot van bezit in kleine kernen en monitoring zoekduur (conform afspraak opgeleverd).

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken nagenoeg evenaren en waardeert de inzet van Elkien op dit terrein en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 3: Kwaliteit van de woningvoorraad

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De afspraken binnen dit thema zijn gericht op woningverbetering inclusief energiemaatregelen. Het merendeel van de afspraken betreffen afspraken over door Elkien te realiseren investeringen op het gebied van woningverbetering, energiemaatregelen en verduurzaming. Elkien heeft in alle gemeenten deze voorgenomen investeringen gerealiseerd, met dien verstande dat de planning niet in alle gevallen gehaald is binnen het afgesproken kalenderjaar. Vermeldenswaard vindt de visitatiecommissie dat Elkien in de visitatieperiode, alleen al binnen de kaders van de prestatieafspraken, tientallen miljoenen heeft geïnvesteerd in de verbetering van haar bezit inclusief energiemaatregelen en het “zorgklaar” maken daarvan. Deze uitgaven staan nog los van de uitgaven in het reguliere en planmatig onderhoud.

Conform afspraken borgt Elkien dat bij verbetering van de energieprestatie, de woonlasten voor de zittende huurder minimaal gelijk blijven. Elkien participeert volgens afspraak lokaal en regionaal in werkgroepen gericht op verbetering van de duurzaamheid.

Ook heeft Elkien invulling gegeven aan het maken van afspraken over richtlijnen kwaliteit verkoop huurwoningen. In samenspraak met de betreffende gemeenten is dit opgenomen in het portefeuilleplan van Elkien en daarmee goed geborgd in de organisatie.

In het nieuwe portefeuilleplan, tot stand gekomen in intensief overleg met de belanghebbenden, is nieuw beleid opgenomen ten aanzien van de verkoop van woningen. Dit heeft als gevolg gehad dat afspraken met enkele gemeenten over de verkoop van woningen niet zijn gerealiseerd, in lijn met dit nieuwe beleid.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 4: Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De afspraken op het gebied van welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen betreffen deels afspraken over samenwerking. Zo zijn er afspraken gemaakt over de participatie van Elken in diverse gemeentelijke convenanten, zoals "Iedereen financieel fit". Daarnaast zijn er afspraken met de gemeenten over samenwerking in sociale wijk- en dorpssteams en participatie in projecten en pilots zoals, "Citydeal inclusieve stad", Project onconventioneel wonen, etc. Elken is zich er goed van bewust dat realisatie van onderdelen in dit thema alleen lukt als partijen als partners optrekken.

Het andere deel van de afspraken betreft afspraken over de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hierbij gaat het over afspraken over als huisvesting statushouders, huisvesting van senioren een aandacht voor scheiden wonen en zorg).

Gedurende de visitatie-periode zijn door Elken alle afspraken in dit thema nagekomen!

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

Thema 5: Leefbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Leefbaarheid is geen onderdeel van de Rijksprioriteiten, maar in de praktijk blijkt dat corporaties ook hier aandacht aan besteden om de doelgroep optimaal te kunnen bedienen. Alle partijen in de prestatieafspraken zijn zich er zeer van bewust dat goed wonen meer is dan alleen een goede woning. Het ligt dan ook voor de hand dat er afspraken worden gemaakt over dit thema.

De afspraken in de visitatieperiode richten zich deels op investeringen door Elken in de leefbaarheid. Het bedrag van deze investeringen is per gemeente in de prestatieafspraken vastgelegd. Anderzijds worden er ook afspraken gemaakt over het ontwikkelen van projecten gericht op leefbaarheid in een samenwerkingsverband met diverse partijen, meestal gericht op specifieke wijken.

De visitatiecommissie is van mening dat de feitelijke prestaties de gemaakte prestatieafspraken evenaren en beoordeelt dit thema daarom met een 7.

3.5 Beoordeling van de ambities

3.5.1 Beschrijving van de ambities

Het motto van Elken luidt: 'iedereen verdient een thuis'. Een huurwoning is namelijk geen voorziening maar een thuis. Huurders zijn verantwoordelijk voor hun eigen geluk en het organiseren van een thuis. Elken biedt ze daarvoor de mogelijkheden en geeft een steuntje in de rug wanneer dat nodig is.

Elken biedt betaalbare, duurzame en passende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Daarnaast werkt Elken in een groot deel van Fryslân aan een goed woon- en leefklimaat.

Als kernwaarden hanteert Elken:

Samen

"We kijken verder dan ons eigen belang en gaan voor hetzelfde doel. We werken samen, zoeken elkaar op en spreken elkaar aan. We voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid."

Duidelijk

"Afspraak is afspraak. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. En leggen dit ook helder en begrijpelijk uit."

Doen

“We signaleren kansen door goed te luisteren, zetten die om in concrete ideeën en voeren die ook daadwerkelijk uit. We geven vertrouwen door onze beloftes na te komen.

De strategische doelen van Elkien zijn:

Tevreden klanten

“Alles wat we doen, staat in het teken van onze huurders. We zijn pas tevreden als onze klant tevreden is, ook al moeten we af en toe nee zeggen. We richten ons op de dingen die huurders echt van ons wensen en verwachten en waarmee ze zelf hun thuis vorm kunnen geven. We nemen onze huurders serieus, staan naast ze en proberen samen de beste oplossing te vinden. Ze bepalen zelf welke dienst ze van ons willen. En welke informatie. Wij bieden de mogelijkheid om dit 24/7 te doen via de website, bellen of als dat nodig is persoonlijk aan de eigen keukentafel.”

Passende woningportefeuille

“Onze woningen én hun omgeving moeten passen bij de woonwensen van huurders, nu en in de toekomst. Betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid staan hierbij voorop. Onze woningen maken we zo energiezuinig mogelijk. Dit doen we zo snel mogelijk zonder verhoging van de woonlasten voor zittende huurders. Ook maken we een gedeelte van onze woningen geschikt voor één- en twee persoonshuishoudens. Tegelijkertijd passen we, op verzoek, de woningen aan op de zorgvraag van (oudere) huurders. De investeringen die hiervoor nodig zijn vragen om scherpe keuzes. Elke euro kunnen we maar één keer uitgeven. We kijken dan ook goed waar onze huurders in de toekomst willen wonen. Dit betekent bijvoorbeeld dat we de krimp op het platteland niet veroorzaken maar wel volgen. In overleg met dorpsbelangen en gemeenten bekijken we de komende periode hoe we dit aan gaan pakken. We blijven meewerken aan een leefbaar platteland.”

Wendbaar door samenwerking

“De samenleving en de omgeving waarin wij werken, verandert voortdurend. Dit betekent dat wij steeds kijken naar wat nodig is voor onze klanten en ons vastgoed. Om hier snel op in te kunnen spelen, moeten we als organisatie wendbaar zijn. Wij geloven er in dat effectief samenwerken ons hierbij helpt. We zoeken dan ook actief samenwerking met partners en stimuleren dit. Dit doen we zowel intern als extern.”

3.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Elkien met een 8.

Elkien heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgaven in het werkgebied.

Elkien presenteert zich als de "Thuiscorporatie". Voor Elkien betekent dit dat huurders niet alleen een goede, passende woning wordt geboden, maar dat Elkien ook samen met de huurders zorgt voor een plezierige, veilige en leefbare woonomgeving. Daarin zijn huurders verantwoordelijk voor hun eigen geluk. En voor het organiseren van hun thuis. Maar Elkien biedt hiervoor de mogelijkheden.

Deze ambitie sluit uitstekend aan bij de opgaven in Friesland. Veel inwoners zijn aangewezen op sociale huurwoningen voor hun huisvesting en ook willen natuurlijk graag in een prettige woonomgeving wonen. Elkien zet zich hiervoor volop in. Op vele manieren geeft Elkien invulling aan het begrip "Thuiscorporatie". Huurders en belanghebbenden herkennen dit en hebben daar grote waardering voor. Men geeft aan de Elkien hier verder in gaat en meer activiteiten onderneemt dan bijvoorbeeld collega corporaties in Friesland.

Aan het begin van de visitatieperiode waren de ambities van Elkien hoger dan de mogelijkheden en op langere termijn niet vol te houden. In de afgelopen jaren heeft Elkien een mooie balans gevonden tussen enerzijds hoge ambities en anderzijds blijven binnen de (financiële) mogelijkheden van de corporatie. De ambities kunnen als

realistisch hoog worden getypeerd. Mooi vindt de visitatiecommissie ook om te zien hoe de ambities in de visitatieperiode op een "natuurlijke" wijze steeds worden geactualiseerd..

Het motto van Elkien is "Iedereen verdient een thuis". Op grond van bovenstaande beoordeelt de visitatiecommissie de ambities van Elkien met een 8, op grond van de volgende argumenten:

- De ambities zijn zeer degelijk onderbouwd met lange termijn analyses die verder gaan dan de gebruikelijke periode van 10, maar zelfs een doorkijkbieden op 30 jaar.
- Er wordt een gedetailleerde koppeling gemaakt met het portefeuilleplan en lokale ontwikkelingen vinden een plek in de ambities.
- De ambities zijn hoog en de mogelijkheden van Elkien worden maximaal benut. De ambities zijn in de visitatieperiode bijgesteld om binnen de mogelijkheden van Elkien te passen en de mogelijkheden van Elkien zijn gemaximaliseerd.
- Het balanceren tussen de behoeften van de huidige en toekomstige huurders, met name bij ouderencomplexen;
- De visie op het portefeuillebeleid en het energie-neutrale woningbezit in 2030, dat verlegd is naar 100% CO2-neutraal in 2050.
- De ambities en doelstellingen worden daarnaast bijgesteld naar aanleiding van veranderingen in de omgeving. Geen aanpassing omdat de planningstermijn is verstreken, maar actualisatie vanwege de ontwikkelingen in de omgeving waar Elkien werkt. Dit is in de visitatieperiode een natuurlijk proces waarbij de ambities zijn aangepast als de omstandigheden wijzigen.

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Elkien toont zich zeer betrouwbaar in de uitvoering van de prestatieafspraken. Gemaakte afspraken worden trouw nagekomen.
- Elkien weet op een natuurlijke manier de ambities actueel te houden, volgend op de ontwikkelingen in de omgeving.

Verwonderpunten

- Het ontbreken van een actuele woonvisie in de gemeente Súdwest-Fryslân heeft als effect op de prestatieafspraken dat hier geen richting aan wordt gegeven vanuit een gemeentelijke woonvisie en daardoor meer algemeen van karakter zijn en minder specifiek..

3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,3 op presteren naar opgaven en ambities.

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen. Hierbij telt de beoordeling van de maatschappelijke prestaties voor 75% en de beoordeling van de ambities voor 25%.

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	beoordeling prestaties	beoordeling ambities
Thema 1: Betaalbaarheid	7	
Thema 2: Beschikbaarheid	7	
Thema 3: Kwaliteit van de woningvoorraad	7	
Thema 4: Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen	7	
Thema 5: Leefbaarheid	7	
Oordeel	7,0	8
Gewogen oordeel	7,3	

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- De mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.

De opvattingen van huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek met eventuele verbeterpunten zijn opgenomen in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4.

4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen, maar ook politie, makelaars en overige ketenpartners). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Ook is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevestigd zouden gaan worden. De deelnemers aan de gesprekken hebben ook grotendeels de enquête ontvangen. Alle geraadpleegde belanghebbenden zijn in de bijlage vermeld.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie. Het is dit totaal aan geraadpleegde belanghebbenden dat in deze rapportage is opgenomen.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Elkien is werkzaam in de gemeenten Leeuwarden, Súdwest Fryslan, Opsterland, Heerenveen, De Fryske Marren en Smallerland. Tijdens de visitatie heeft de visitatiecommissie niet gesproken met vertegenwoordigers van de gemeenten De Fryske Marren en Smallerland, dit vanwege het geringe bezit dat Elkien daar heeft. Wel is er met vertegenwoordigers van de overige vier gemeenten gesproken. De visitatiecommissie heeft ook met diverse andere belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevestigd. In de bijlage is een exact overzicht opgenomen waarin is weergegeven met welke personen de visitatiecommissie heeft gesproken en welke personen alleen een digitale enquête hebben ingevuld. Hieronder wordt een beeld van de gesprekspartners geschetst.

Gemeente Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden is gelegen in Noord-Friesland en heeft ruim 123.000 inwoners. Het grootste gedeelte van het bezit van Elkien ligt in deze gemeente, namelijk 9.515 woningen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer H. de Haan, wethouder en de heer R. Deelstra, beleidsadviseur wonen.

Gemeente Súdwest Fryslan

De gemeente Súdwest-Fryslan is, zoals de naam al doet verwachten, gelegen in Zuidwest-Friesland. De gemeente heeft ruim 89.000 inwoners. Elkien bezit 6.440 woningen in deze gemeente.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de meer M. de Man, wethouder en de heer S. Brandsma, beleidsadviseur wonen.

Gemeente Heerenveen

De eveneens in Friesland gelegen gemeente Heerenveen telt ruim 50.000 inwoners. Het hoofdkantoor van Elkien is gevestigd in deze gemeente. Het bezit van Elkien in deze gemeente is gering, namelijk 604 woningen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer J. van Veen, wethouder en mevrouw F. Kampen, ambtenaar bij de gemeente Heerenveen.

Gemeente Opsterland

De gemeente Opsterland, ook gelegen in de provincie Friesland, telt bijna 30.000 inwoners. Elkien bezit 2.185 woningen in deze gemeente.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer A. Postma, wethouder en de heer H. Mellema, accountmanager bij de gemeente Opsterland.

Huurdersvertegenwoordiging

Anders dan in andere delen van Nederland, kent Friesland twee professionele huurdersorganisaties. Zij vormen een gewaardeerde partner voor alle Friese corporaties en gemeenten bij het maken van prestatieafspraken. In het werkgebied van Elkien zijn beide huurdersorganisaties actief.

De Bewonersraad: Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland zet zich in voor een goede betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van huurwoningen in vrijwel alle Friese gemeenten (behalve een aantal Waddeneilanden). De vereniging werkt voor huurders die een corporatiewoning huren en in het bijzonder voor de meer dan 30.000 leden. Dat kunnen individuele zaken zijn of onderwerpen die meerdere huurders in een straat of wijk aangaan". (bron www.debewonersraad.nl). De Bewonersraad vertegenwoordigt de huurders van Elkien die huren in een dorp buiten Leeuwarden, Drachten of Sneek.

Huurdersplatform Nieuw Elan: Stichting Huurdersplatform Nieuw Elan is een huurdersorganisatie en vertegenwoordigt de belangen van huurders van meerdere organisaties, waaronder de huurders van Elkien. (bron: www.nieuw-elan.nl). Nieuw Elan vertegenwoordigt de huurders van Elkien die huren in Leeuwarden, Drachten en Sneek.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer G. Brouwer, algemeen directeur bij De Bewonersraad, mevrouw G. Herz, regiomanager bij De Bewonersraad, de heer M. Kuipers, bestuurder bij Huurdersplatform Nieuw Elan en mevrouw A. Evenhuis, directeur bij Huurdersplatform Nieuw Elan.

Collega corporaties

Accolade: Accolade is een woningcorporatie met ongeveer 16.000 woningen in en om Drachten, Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek.

Fusiecorporatie Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland: de recent gefuseerde corporatie Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland beheren ongeveer 3.800 woningen in de gemeenten Súdwest Fryslan en de Fryske Marren.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer R. Swart, directeur-bestuurder van Accolade en de heer A. Rekers, directeur-bestuurder bij de fusiecorporatie Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland.

Zorg- en/of welzijnsorganisaties

Patyna: Patyna biedt zorg, welzijn en wonen aan ouderen in Friesland. Zowel op locatie als bij de ouderen thuis (bron: www.patyna.nl).

Kwadrantgroep: de Kwadrantgroep is er voor mensen die zorg en ondersteuning nodig hebben. Dit doen ze door een totaalpakket aan zorg aan te bieden, ondersteuning thuis, zorg thuis, wonen met zorg en tijdelijk bij hen op locatie. (bron: www.kwadrantgroep.nl)

De visitatiecommissie heeft gesproken met mw. R. Kamphuis, lid raad van bestuur Patyna, de heer M. Talsma, programmamanager bij Patyna en de heer H. Stolte, bestuursadviseur Vastgoed bij de Kwadrantgroep

4.4 Belanghebbenden over Elkien

4.4.1 Typering van Elkien

Aan de belanghebbenden is gevraagd Elkien in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Elkien wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrouwbaar, groot, professioneel, realistisch, met een maatschappelijk hart en een fijne samenwerking.



4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Elkien

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,0

De belanghebbenden zijn over het algemeen genomen tevreden over de maatschappelijke prestaties. De beoordeling van alle vijf de thema's loopt niet ver uiteen. Het minst tevreden zijn de belanghebbenden over het thema beschikbaarheid, dit beoordelen zij met een 6,8 gemiddeld. Het meest tevreden zijn zij over het thema welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen, dit thema beoordelen zij met een 7,2 gemiddeld. De overige thema's: betaalbaarheid (6,9), kwaliteit van de woningvoorraad (7,0) en leefbaarheid (7,1) liggen daar wat beoordeling betreft tussenin.

Als we kijken naar de verschillen tussen de verschillende categorieën belanghebbenden, zien we dat de huurders gemiddeld genomen het laagst scoren. Zij geven namelijk gemiddeld een 6,5 voor de maatschappelijke prestaties van Elkien. Vooral het thema betaalbaarheid beoordelen zij relatief laag, namelijk met een 5,9. De overige belanghebbenden, bestaande uit o.a. collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen, beoordelen de maatschappelijke prestaties met een 7,1 gemiddeld. De gemeenten beoordelen de maatschappelijke prestaties van Elkien gemiddeld genomen het hoogst, namelijk met een 7,4. Opvallend is dat de gemeenten het thema betaalbaarheid, samen met de thema's welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen en leefbaarheid, juist gemiddeld het hoogst beoordelen. Zij geven deze drie thema's een 7,5 gemiddeld.

Thema 1: Betaalbaarheid (6,9)

De belanghebbenden beoordelen het thema betaalbaarheid met een 6,9 gemiddeld. Zoals eerder vermeld, beoordelen de huurders dit thema het laagst, namelijk met een 5,9. Opvallend is vooral de lage score van huurdersvertegenwoordiging De Bewonersraad, zij geven een 5,0. Het huurdersplatform Nieuw Elan is met een score van een 6,3 positiever, evenals de overige huurders die gemiddeld een 6,5 geven. Als opmerkingen worden meegegeven dat de huren te hoog worden voor mensen met een laag inkomen. De verhouding tussen de prijs en kwaliteit lijkt zoek. Dit wordt niet enkel Elkien aangerekend, maar lijkt een breder probleem. Wel vindt men dat Elkien een redelijk hoge huur hanteert in vergelijking tot andere corporaties en al helemaal in relatie tot WWS-punten. Men zou graag zien dat Elkien zich vasthield aan de streefhuur en niet aan de markthuur.

De gemeenten zijn met een gemiddelde score van een 7,5 een stuk positiever, net als de overige belanghebbenden die gemiddeld een 7,2 geven. Zij geven aan dat Elkien de betaalbaarheid van het wonen duidelijk voor ogen heeft en hier ook naar handelt. Ze hebben relatief veel goedkope woningen en een duidelijk, marktconform contract. Ook wordt aangegeven dat door het gematigde huurprijsbeleid, de huren de inkomensontwikkelingen volgen. Vanuit zorg en welzijn wordt aangegeven dat de huurprijzen van de complexen passen binnen de financiële kaders voor zorgvastgoed. Ook wordt aangegeven dat de collectief gehuurde woningen betaalbaar zijn.

Thema 2: Beschikbaarheid (6,8)

Het thema beschikbaarheid is het door de belanghebbenden laagst beoordeelde thema. Gemiddeld wordt het thema beoordeeld met een 6,8. Hierbij zit er weinig verschil in de scores tussen de verschillende categorieën belanghebbenden: de huurders geven gemiddeld een 6,6, de gemeenten een 6,9 en de overige belanghebbenden een 7,0. De belanghebbenden geven aan dat er te weinig betaalbare woningen beschikbaar zijn voor de huurders met een krappe beurs. Er zou sprake zijn van verborgen beschikbaarheid, omdat huurders niet doorstromen van een grotere naar een kleinere woning als de gezinssamenstelling verandert. Dit zou als voornaamste reden hebben dat de huur stijgt, ook al gaat men naar een kleinere woning. Ondanks dit gebrek aan voldoende beschikbare woningen, geven de belanghebbenden ook aan dat Elkien wel actief bezig is om voldoende aanbod beschikbaar te houden, ze zetten zich daar echt voor in. Daarnaast wordt ook gezien dat Elkien bereid is om gezamenlijk gewenste vernieuwingen op te pakken, dat is zeker voor zorg en welzijnspartijen erg prettig.

Thema 3: Kwaliteit Van de woningvoorraad (7,0)

De prestaties van Elken op het gebied van de kwaliteit van de woningvoorraad worden door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,0 gemiddeld. De huurders scoren hier wederom het laagst, namelijk een 6,2 gemiddeld. Als verbeterpunt wordt aangegeven dat er in de ogen van huurdersorganisaties veel betaalbare huizen gesloopt worden, waar minder en duurdere woningen voor terug komen. Aangegeven wordt ook dat alle woningcorporaties een enorme inhaalslag moeten maken om de woningen bijvoorbeeld energiezuiniger te maken, .

De gemeenten en overige belanghebbenden zijn wat positiever over de kwaliteit van de woningvoorraad. Zij geven respectievelijk een 7,4 en een 7,3 voor dit thema. De zorg- en welzijnspartijen geven aan dat de bij hen bekende voorraad, aanleunwoningen en complexen van goede kwaliteit zijn. De oudere complexen voldoen wat minder dan de recentere complexen. De gemeenten Heerenveen geeft een compliment voor de kwaliteit van de woningen in Akkrum die bovendien ook nog eens duurzaam zijn.

Thema 4: Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen (7,2)

Het thema welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen is het door de belanghebbenden hoogst beoordeelde thema. Gemiddeld geven de belanghebbenden namelijk een 7,2 voor de prestaties van Elken als het gaat om welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 6,8, de gemeenten een 7,5 en de overige belanghebbenden een 7,2. Elken wordt gezien als zeer betrokken en actief bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Daarnaast wordt Elken genoemd als voorvechter van het zorgdragen voor een goede welzijn- en zorgstructuur. Elken zet hier ook sterk op in richting partners. Zorg- en welzijnspartijen geven ook aan dat Elken actief betrokken is bij het vinden van zowel korte als lange termijn oplossingen. Ook heeft Elken mee geïnvesteerd in ontmoetingsruimten bij nieuwbouw. Ze noemen de goede, constructieve en oplossingsgerichte aanpak en aanwezigheid van Elken waar nodig.

Thema 5: Leefbaarheid (7,1)

De belanghebbenden beoordelen het thema leefbaarheid met een 7,1 gemiddeld. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 6,8, de gemeenten een 7,5 en de overige belanghebbenden een 6,9. Elken wordt omschreven als een actieve partij in de wijkenaanpak en leefbaarheid in het algemeen. Er wordt mee gedacht bij initiatieven om de leefbaarheid te verbeteren en te stimuleren. De belanghebbenden vinden dat Elken een goede, constructieve en oplossingsgerichte aanpak heeft en daar waar nodig, aanwezig is.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,5

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de relatie en communicatie van en met Elken. Ze beoordelen dit onderdeel dan ook met een 7,5 gemiddeld. Hierbij geven de huurders gemiddeld een 7,4, de gemeenten een 7,9 en de overige belanghebbenden een 7,3. Zowel in de gesprekken als in de enquêtes wordt aangegeven dat de communicatie tussen Elken en de belanghebbenden op zich prima is, maar dat dit nog beter kan wanneer de communicatie tussen de verschillende afdelingen binnen Elken beter wordt afgestemd. Ook vinden de belanghebbenden dat Elken wat meer zichtbaar mag zijn. Aangegeven wordt dat er echt goede dingen gebeuren, maar dat daar weinig over gecommuniceerd wordt. Wees trots is de boodschap van de belanghebbenden.

Tevredenheid over de invloed op beleid: 6,7

De tevredenheid van de belanghebbenden over de invloed op het beleid van Elken wordt beoordeeld met een 6,7 gemiddeld. Hierbij geven de huurders een 6,8, de overige belanghebbenden een 6,9 en de gemeenten een 6,4. Er wordt aangegeven dat de belanghebbenden, zeker de gemeenten, graag wat eerder op de hoogte worden gebracht over beleidsthema's, zodat er vooraf nog overleg plaats kan vinden. De zorg- en welzijnspartijen geven aan graag wat meer invloed te willen op de prestatieafspraken. Belanghebbenden vinden Elken soms zo vooruitstrevend dat ze graag wat eerder in het proces mee worden genomen. Nu is het vaak te laat om nog écht invloed uit te kunnen oefenen.

4.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de digitale enquête ontleend. In de enquête is betrokkenen gevraagd in een zes-puntschaal de mate van tevredenheid (van zeer ontevreden - zeer tevreden) aan te geven voor respectievelijk de maatschappelijke prestaties, de relatie en wijze van communicatie en de mate van invloed op het beleid van de corporatie. De resultaten van de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken te verdiepen en op basis daarvan zijn de definitieve scores ontstaan.

In de onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van zowel de officiële huurdersvertegenwoordiging in de zin van de Overlegweg (Huurdersplatform Nieuw Elan en De Bewonersraad) als van overige huurders te vinden. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend. De overige huurders zijn afkomstig uit bewonerscommissies en die beoordelen de relatie, communicatie en invloed op beleid duidelijk lager dan de beide formele huurdersvertegenwoordigingsorganisaties. Daar ligt dus nog een opgave voor Elkien.

Thema's		Huurdersplatform Nieuw Elan	De Bewonersraad	Overige huurders	gemiddelde cijfer
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Aantal respondenten	N=3	N=2	N=4	N= 9
	Thema 1: betaalbaarheid	6,3	5,0	6,5	5,9
	Thema 2: beschikbaarheid	6,7	7,0	6,0	6,6
	Thema 3: kwaliteit van de woningvoorraad	6,7	6,0	5,8	6,2
	Thema 4: Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen	7,0	7,0	6,3	6,8
	Thema 5: Leefbaarheid	6,7	7,0	6,8	6,8
	Gemiddelde	6,7	6,4	6,3	6,5
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,7	8,0	6,5	7,4
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,7	7,0	5,8	6,8

N.B. De drie categorieën scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel.

In onderstaande tabel zijn de cijfermatige oordelen van alle belanghebbenden weergegeven. Ook hierbij geldt weer dat deze cijfers zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes zijn ontleend.

Thema's		huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Aantal respondenten	N=9	N=10	N=13	N= 32
	Thema 1: betaalbaarheid	5,9	7,5	7,2	6,9
	Thema 2: beschikbaarheid	6,6	6,9	7,0	6,8
	Thema 3: kwaliteit van de woningvoorraad	6,2	7,4	7,3	7,0
	Thema 4: Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen	6,8	7,5	7,2	7,2
	Thema 5: Leefbaarheid	6,8	7,5	6,9	7,1
	Gemiddelde	6,5	7,4	7,1	7,0
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,4	7,9	7,3	7,5
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		6,8	6,4	6,9	6,7

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel.

4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Elkien. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

Gemeenten

- Wees pro-actiever.
- Meer uitwisseling van kennis.
- Meer communicatie over de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille.
- Grotere ontwikkeltak.
- Neem de gemeente (meer) mee in beleidsontwikkelingen.
- Eerder betrekken bij portefeuilleplan.
- Rapporteren over gegevens monitor.
- Marktinnovatie.
- Nog meer gericht op innovatie.
- Tijd nemen om geesten van partners rijp te krijgen.

Huurders

- Focus op de betaalbaarheid van de woningen.
- Meer overleg met bewonerscommissies, betere communicatie.
- Laat een meer kritische houding zien.
- Huurders meer betrekken en centraal stellen.
- Iets grotere woningen.
- Transparanter zijn.
- Frequenter antwoorden op vragen.
- Meer co-creatie.
- De huurder op de hoogte brengen wat er op de planning staat of nog gaat komen.
- Woningen energiezuinig maken

Overige belanghebbenden

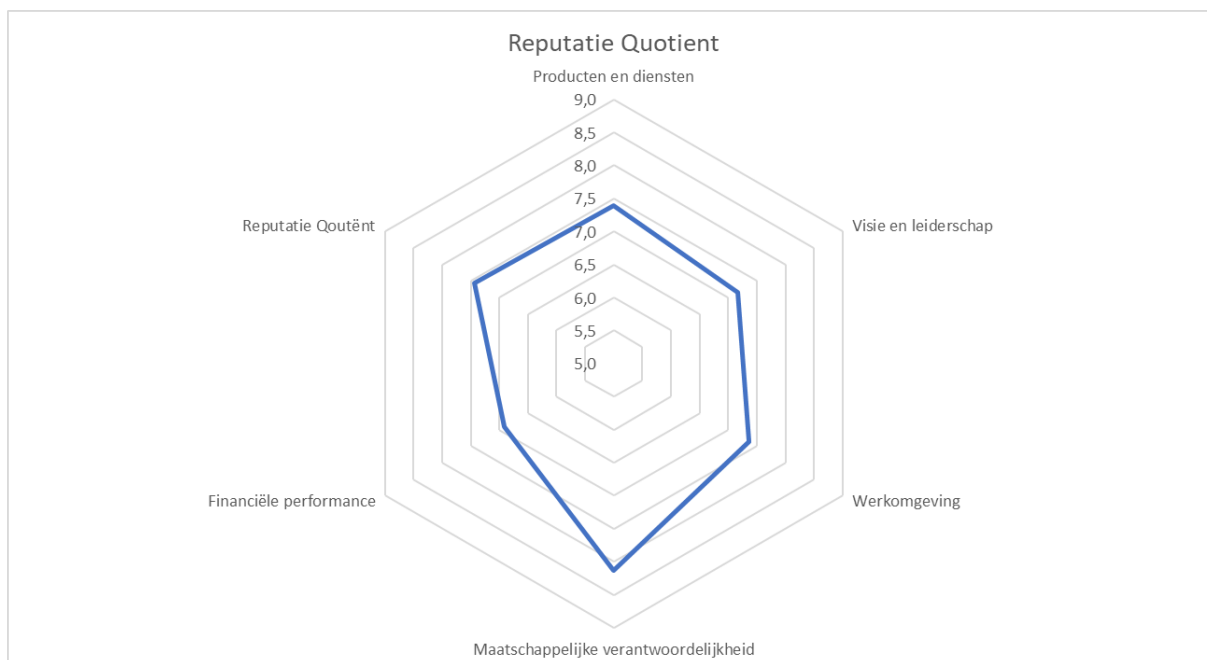
- Toekomstige vraagstukken in de zorg meer prominent op de agenda plaatsen.
- Samenwerking bekrachtigen door middel van strategisch partnerschap tussen Elkien en Alliade.
- Jaarlijkse accountgesprekken.
- Geen woorden, maar daden.
- Samenwerking in Vereniging Friese Woningcorporaties (VFW) verder onderzoeken en actievere deelname.
- Actief meedoen in gesprek met Leppehiem.
- Kwaliteit van de administratie omhoog.
- Meer aanwezigheid.
- Meer provinciale aanpak.
- Actiever zijn.
- Meer gezamenlijk optrekken als belangrijker sociale partners in Friesland.
- Prioriteit geven aan zorggeschikte woningen.
- Samen communiceren en meer eenduidigheid.
- Heroverwegen over het investeren in ondersteunende infrastructuur (ontmoetingsruimten), de grenzen opzoeken.
- Meer invloed op de prestatieafspraken.
- Regie nemen in wijkaanpak.
- Meer openheid.

4.5 De reputatie van Elkien

In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Elkien. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Elkien scoort een 7,6 voor haar reputatie. Hoger dan gemiddeld scoren de dimensies emotionele aantrekkelijkheid (8,2) en maatschappelijke verantwoordelijkheid (8,2). Lager dan het gemiddelde scoren de dimensies producten en diensten (7,4), visie en leiderschap (7,2), werkomgeving (7,4) en financiële performance (6,9). De visitatiecommissie vermoedt dat dit lagere cijfer vooral beïnvloed is door de algemene beeldvorming over de effecten van de Verhuurderheffing en het niet kunnen bijdragen aan zowel de nieuwbouwopgave als de verduurzamingsoperatie in ons land. Hoewel deze dimensies lager scoren dan gemiddeld, zijn dit alsnog keurige cijfers.

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op de 19 elementen waaruit het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd.

4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Elkien heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden. De belanghebbenden zijn ook gemiddeld genomen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Elkien.
- De betrokkenheid van Elkien bij haar belanghebbenden komt nadrukkelijk naar voren in zowel de gesprekken met de belanghebbenden als in de enquêtes.

Verwonderpunten

- Hoewel de belanghebbenden de welwillendheid van Elkien zien en ervaren, begint het soms te storen dat de communicatie tussen de interne afdelingen van Elkien niet soepel of niet soepel genoeg verloopt.

5 Presteren naar vermogen Elkien

5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Elkien voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren, is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. Het beleid tot garantstelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) werd al voor de Parlementaire enquête woningcorporaties in 2014/2015 aangescherpt, evenals het toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en vanaf medio 2015 de Autoriteit woningcorporaties (Aw). Met de invoering van de Woningwet en het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting medio 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB, waardering op marktwaarde) en vond aanscherping van het in- en externe toezicht plaats. Tenslotte werd de Governance Code vernieuwd in 2015 en opnieuw in 2020. De visitatieperiode werd ook gekenmerkt door een aanslag op de liquiditeiten door de Verhuurderheffing en wijzigingen in het belastingregime naast een toename van de regeldruk voor corporaties.

Uit de oordeelsbrieven van de Aw komen gedurende de visitatieperiode vrijwel geen bijzonderheden naar voren. De ratio's zijn ruim, maar gaan langzaam achteruit. Het WSW constateert in de jaren 2016 en 2017 sterke ambities in grootschalige verduurzaming, omvangrijke (uit-)verkoop in de buitengebieden (kleine kernen) en een verbetering van het risicoprofiel. Het WSW vraagt zich af of Elkien zich bewust is van de risico's rond de uitvoering van de portefeuillestrategie en de slagkracht van de organisatie. In de jaren 2018 en 2019 ziet het WSW het bijstellen van de ambities door Elkien naar een realistischer niveau. Elkien blijft wel koploper op het gebied van grootschalige verduurzaming. Het terugdraaien van de verkopen heeft een toenemende schuld en rentelasten tot gevolg, maar de kasstroom is stabiel en de portefeuillestrategie is geactualiseerd.

5.3 Basisinformatie

De financiële ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. In 2015 gebaseerd op de bedrijfswaarde, in 2016 en 2017 de marktwaarde en vanaf 2018 de beleidswaarde hetgeen de beoordeling bemoeilijkt. De normen zijn in het voorjaar 2020 geactualiseerd: voor de solvabiliteit en LtV licht verhoogd en met toevoeging van continuïteitsratio's. Maar de vigerende normen in de visitatieperiode zullen worden gehanteerd. In de onderstaande tabel zijn de ratio's voor 2016/2017 gebaseerd op de bedrijfswaarde, voor 2018/2019 op de beleidswaarde. De ICR, als maat voor de kasstroom, is onafhankelijk van de systematiek.

Uit het jaarverslag 2019 van Elkien volgt een marktwaarde van € 2.032 miljoen en de beleidswaarde € 1.305 miljoen, 64% van de marktwaarde. De maatschappelijke bestemming (de zgn. waterval) is aldus € 726 miljoen, waarvan de inzet voor de betaalbaarheid € 333 miljoen, d.w.z. bijna 50% van de bestemming. Gelet op de sociaaleconomische problematiek in Friesland en de over het algemeen lagere inkomens dan gemiddeld in ons land, is dit een begrijpelijk offer. De bedrijfswaarde 2019 is ongeveer € 900 miljoen en kent een relatief groot verschil met de beleidswaarde.

Toegevoegd is de zogenaamde buffer: het verschil van de solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid. Voor het totale risico in de buffer is 17% gehanteerd.

Prestatievelden	2016	2017	2018	2019
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	43%	41%	51%	49%
Buffer (norm >0) in %	31%	24%	34%	32%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,5	2,7	2,5	2,9
Loan to value (norm WSW < 75) in %	56%	58%	45%	47%

Bron: de jaarverslagen 2017 en 2019, CIP 2015

De visitatiecommissie constateert dat de financiële ratio's sterk zijn, met een licht toenemende trend. De buffer indiceert een vermogensovermaat, maar de commissie is zich bewust dat dit een beeld is voortkomend uit de waardering van vermogen en niet van de (toekomstige) kasstromen. De versterking van de LtV is mede een gevolg van de herstructurering van derivaten. Elkien hanteert strengere interne normen voor de solvabiliteit (> 30 i.p.v. 20%), de ICR (> 2,0 i.p.v. 1,4) en de LtV (< 70 i.p.v. <75%) en voor de investeringen een gedifferentieerd rendement. Elkien hanteert een actuele portefeuillestrategie met een grote, financierbare transitieopgave. De interne sturing en het risicomanagement zijn in de ogen van de visitatiecommissie op orde en van een goed niveau.

In de Aedes Benchmark scoort Elkien met name in het verslagjaar 2016 een sterke toename in de bedrijfslasten/vhe met een toename t/m 2018 van 36%. De landelijke afname bedraagt ongeveer 8% (t/m 2019 14%). In 2017/2018 is de score een C, slechter dan de referentiegroep. Elkien geeft hiervoor als reden de afname van het aantal vhe met ruim 3%. Voor de Onderhouds- en verbeteringslasten scoort Elkien niet. De Benchmark Duurzaamheid levert een (constante) score C op.

Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017, 2018 en 2019, weergegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW is een theoretisch maximum voor de middellange termijn, zonder veiligheidsmarge. Het risico is het aangaan van een hoge schuldpositie op de langere termijn. De IBW dient dus uitdrukkelijk als indicatie van het vermogensoverschot in combinatie met de vermogensbuffer te worden gezien. De IBW bestaat uit drie componenten, die de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de dPi voor de jaren 2017/2021, 2018/2022 en 2019/2022. In de volgende tabel zijn de voornemens opgenomen, die door Elkien in de jaarlijkse dPi's aan de externe toezichthouders zijn verwoord.

Elkien voornemens in IBW/dPi			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Gemiddelde huurverhoging
2017-2021	975 vhe	€ 382 mln.	2,4%
2018-2022	907 vhe	€ 249 mln.	2,72%
2019-2023	1180 vhe	€ 165 mln.	2,8%

Uit de tabel komt naar voren dat Elkien met haar ongeveer 20.000 vhe's voornemens is grote investeringen in de nieuwbouw te realiseren tegenover een forse afname in de verbetering/duurzaamheid en een lichte toename bij de gemiddelde huurverhoging. De betaalbaarheid is een speerpunt, waarbij voor ingrepen in de duurzaamheid in de nieuwbouw een energievergoeding aan de huurders in rekening wordt gebracht tot maximaal de woonlasten vóór de verbetering. De investeringen werden mede gefinancierd uit de verkoop van woningen. Uit de IBW-tabel komt naar voren dat de al grote bestedingsruimte verder toeneemt, maar zoals hiervoor al genoemd, moet dit met veel voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

IBW Elkien in miljoenen €, gemeenten Leeuwarden, Sudwest Fryslan, Heerenveen, Opsterland, e.a.			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	180	142	6,8
2018-2022	112	100	4,9
2019-2023	399	342	14,7

5.4 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan Elkien de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie motiveert en verantwoordt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elkien verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Elkien aan het ijkpunt voor een 6.

De visitatieperiode kent een opeenvolging van Visiedocumenten. Het beknopte **Visiedocument** “Elkien, de buur(t)corporatie van Fryslân voor beter wonen” beschrijft in 2014 in kort bestek en in algemene termen, de Missie/Visie, de effecten, doelen en planning voor de periode t/m 2018, zonder een financieel kader aan te geven. Uit 2015 dateert “De corporatie van de toekomst. Us Elkien: Dienstbaar en duidelijk”. Dit rapport is de weergave van een dialoog met een klantenpanel en bijeenkomsten met huurders.

Het **Visiedocument** “Elkien de Thuiscorporatie. Voel je thuis en geef thuis” is opgesteld in 2019. Het document levert een algemeen beeld voor de doelgroep en partners. De ambitie is dat iedereen een thuis verdient, met als strategische doelen voor Elkien: tevreden klanten, een passende woningportefeuille voor de (toekomstige) huurders en voor de organisatie wendbaarheid door samenwerken. Betaalbaarheid staat voorop, met een besparing in de woonlasten bij verbetering van de woning. In 2050 zijn de woningen energieneutraal. Tot zover de Visie, zonder financiële uitwerking.

In de **jaarplannen** worden de strategische kernthema's concreet uitgewerkt naar activiteiten en projecten, inclusief het integrale sturingskader en (meerjaren-) begroting. Het gedegen **jaarplan 2019 met MJB 2019/2023** wordt een kentering t.o.v. eerdere jaren genoemd, waarbij de doelen realiseerbaar blijven, maar het tempo en de wijze waarop, anders vorm en inhoud moeten krijgen. Prioritering en focus zijn de sleutelwoorden voor het bereiken van de meerjarige strategische doelen. Elkien kiest er expliciet voor om voldoende financiële ruimte aan te houden om risico's tijdig op te vangen, met scherpere interne normen voor de financiële ratio's van Aw en WSW en een gedifferentieerde rendementseis voor de investeringen. Gewerkt wordt met een “rolling window”, waarbij Elkien voor een periode van maximaal 3 jaar vooruitkijkt en verplichtingen aangaat. De inzet van de Beleidsachtbaan, voor de vastgoedsturing op de strategische, operationele en tactische niveaus, ondersteunt het werken aan een woningportefeuille, die aansluit op de huidige en toekomstige woonwensen.

Het **Portefeuilleplan 2015** is in 2019 herijkt voor de planperiode 2020/2030 en vormt de vertaling van het doel “passende woningportefeuille”. De draai die in 2019 is gemaakt, is gebaseerd op de ontwikkelingen rond de minder sterk krimpende bevolking dan eerder gedacht, de te ambitieuze doelstellingen op het gebied van de duurzaamheid en ontwikkelingen op het gebied van de digitalisering. De doelstelling uit 2015 om alle woningen ultimo 2030 een energieneutraal label te laten hebben, werd in 2019 losgelaten. Elkien streeft ernaar in 2035 de CO₂-uitstoot te hebben gehalveerd en in 2050 de woningportefeuille CO₂-neutraal te hebben. Energieneutraal leidde ertoe, dat de oplossing vooral gezocht werd in forse ingrepen met hoge investeringen. Er is nu meer behoefte aan maatwerk: investeren in maatregelen, die zoveel mogelijk bijdragen aan het verlagen van de woonlasten en verhogen van het comfort. Het Portefeuilleplan 2019 “Iedereen verdient een thuis” met een looptijd van 10 jaar tot 2030, levert de uitwerking van de strategische doelen, met de wensportefeuille en een financiële doorrekening, mede door de inzet van een groot verkooppotentieel en de voornoemde financiële sturing. Het beeld van de toekomstige vraag is gebaseerd op een gedegen analyse van de huidige portefeuille en van de woningmarkt waarin Elkien werkzaam is, inclusief de gemeentelijke woonvisies en de inzichten van de andere partners. Elkien is alert op risico's die zich voordoen in de loop van de tijd. Het plan besluit met een hoofdstuk Verantwoording met een uitgebreide risicoanalyse.

Elkien is in de ogen van de visitatiecommissie een financieel gezonde corporatie. Er is in 2019 een duidelijke draai gemaakt van een visie gericht op de verduurzaming van het vastgoed naar een visie waarin betaalbaarheid en klantgericht werken centraler zijn komen te staan. Die draai lijkt de commissie een verstandige zet te zijn geweest. Maar de draai is niet overal even consequent gecommuniceerd en/of gevoeld. De druk om extra inzet te plegen, neemt dan ook steeds meer toe. Vergeten lijkt te worden dat de bijstelling van de koers nog steeds betekent dat Elkien grote ambities heeft. De financiële sturing is met name gericht op continuïteit, een optimale financieringsstructuur en de efficiency van de bedrijfsvoering. Voor de continuïteit ligt het accent op de kasstromen, bij de bedrijfslasten op “geen verrassingen”. Opvallend is dat in het jaarverslag 2019 een beknopt toekomstperspectief voor de ontwikkeling van de financiële ratio's ontbreekt. Gelet op de gemaakte draai en de bijgestelde verwachtingen lijkt naast het terug kijken, het geven van een toekomstperspectief de commissie een goede zaak.

De visitatiecommissie geeft twee pluspunten op grond van de volgende overwegingen:

- De actieve wijze waarop de visie op de inzet van het vermogen is ontwikkeld en doorontwikkeld is in jaarplannen en meerjarenbegrotingen
- De wijze waarop de volkshuisvestelijke opgave hand in hand is gegaan met de inzet van middelen en financiële continuïteit
- Het lerend vermogen van de organisatie wat onder meer blijkt uit de periodieke herijking van het portefeuilleplan en bijstelling o.b.v. de nieuwe verwachtingen
- De mate waarin het beschikbare vermogen wordt verhoogd door de verkoop van woningen
- De duidelijke keuzes voor investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De focus op de gezonde kasstroom om de continue stroom onrendabele investeringen, die gepaard gaan met de transformatie, van middelen te blijven voorzien;
- De doorontwikkeling van de jaarplannen met meerjarenbegrotingen in 2019;
- De sturing op interne, scherpere normen voor de financiële ratio's en investeringen en de inzet van de zgn. beleidsachtbaan en “rolling windows”;
- De bijsturing in de ambities op gebied van duurzaamheid op financiële haalbaarheid met behoud van de koploperpositie op het gebied van duurzaamheid: de ambitie is neerwaarts bijgesteld maar nog steeds hoog
- Het stapsgewijs herstructureren van de derivaten- en leningenportefeuille.

Verwonderpunten

- Het jaarverslag 2019 ontbeert een beknopte blik op de toekomst.

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

6.2 Korte beschrijving governance-structuur

Elkien wordt geleid twee directeuren, waarvan een van de directeuren ook bestuurder is. Elkien heeft een raad van commissarissen bestaande uit vijf leden. Zowel uit de governance-inspectie van de Aw, als uit het onderzoek van de visitatiecommissie komt naar voren, dat de raad van commissarissen zichtbaar en aanspreekbaar is voor de huurdersorganisaties, zorgpartners en de lokale politiek en actief de dialoog met ze aangaat.

Als lid van Aedes en de VTW is en voelt Elkien zich verbonden aan de Governance Code.

6.3 Relevante ontwikkelingen

Na een periode van 17 jaar met eenhoofdig bestuur vond er in 2017/2018 een stapsgewijze overgang naar het huidige bestuursmodel plaats, met één bestuurder en een tweehoofdige directie, waar de bestuurder deel van uitmaakt.

Het Aw heeft in 2017 afgezien van een governance-inspectie, maar wel overleg gehad met Bestuur en raad van commissarissen. Uit de governance-inspectie 2019 is geconcludeerd, dat Elkien voldoet aan de criteria voor good governance.

6.4 Strategievorming en sturing op prestaties

6.4.1 Strategievorming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elkien heeft een actuele lange termijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

Het Visiedocument '2014-2018 "Elkien, de buur(t)corporatie van Fryslân voor beter wonen" beschrijft in kort bestek en algemene termen de missie/visie, doelen en effecten, zonder financieel kader aan te geven.

Van 2015 dateert "De corporatie van de toekomst. Us Elkien: Dienstbaar en duidelijk."

Het Visiedocument "Elkien de Thuiscorporatie. Voel je thuis en geef thuis" dateert uit 2019. Het document levert een algemeen beeld voor de doelgroep en partners.

In de jaarplannen met meerjarenbegrotingen worden de strategische kernthema's concreet uitgewerkt naar activiteiten en projecten, inclusief het integrale sturingskader, de (meerjaren-)begrotingen en een dashboard.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De documenten uit 2014/2015 kunnen worden gezien als een aanzet tot de ontwikkeling van de visie. Het document uit 2019 levert de grondiger uitwerking van het idee Elkien de Thuiscorporatie;

- De actualisering van de visie en kernthema's in 2015 en met name in 2019 vindt plaats nadat de jaarlijkse evaluatie van de actuele ontwikkelingen aanleiding geeft de visie/doelen en/of het portefeuilleplan bij te stellen;
- De actualisatie van jaarplannen vindt plaats op basis van input uit de organisatie. Ook de raad van commissarissen als de huurdersorganisaties zijn betrokken bij het proces van actualisatie. De jaarplannen worden besproken met de huurdersorganisaties. Op initiatief van de Vereniging Friese Woningcorporaties worden opgaven en middelen gemacht voor de lange termijn. Een voorbeeld van goed rentmeesterschap.
- De haalbaarheid en effecten van de strategische doelen en het portefeuilleplan worden met een scenariotool doorgerekend;
- Er is sprake van duidelijke keuzes voor investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid en verduurzaming.

6.4.2 Prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elkien volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij als zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). In de prestatieafspraken heeft dat in een enkel geval ertoe geleid dat de gemaakte afspraken later zijn gerealiseerd dan oorspronkelijk afgesproken.

Elkien heeft maandrapportages, die gedegen zijn opgezet, beknopt geformuleerd en integraal gestructureerd met voorop een dashboard, aansluitend een samenvatting van de voortgang en eventuele beheersmaatregelen voor de speerpunten. In de tabellen zijn prognoses ultimo het jaar opgenomen. Met in de bijlagen detailstaten.

De missie/visie, het portefeuilleplan en de jaarplannen zijn in 2019 doorontwikkeld, met de focus van de maandrapportages op de realisatie van de speerpunten uit het jaarplan. Met name de maandrapportages worden actief ingezet voor het bijsturen op de realisatie van de gestelde doelen. Zoals het prioriteren van het herijken van het portefeuilleplan boven het afronden van de wijkvisies in de loop van 2019.

Elkien stuurt eveneens adequaat bij tot zowel een realistisch als uitdagend niveau, wanneer doelen door exogene omstandigheden onhaalbaar blijken. Zoals de discussie met het WSW in 2017 en het bijsturen van de ambities voor de grootschalige verduurzaming in 2018/2019 naar een realistischer, haalbaar niveau, nu en in de toekomst. Evenals sindsdien de scherpere focus van de interne sturing op de interne, scherpere financiële ratio's en de kasstroom.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties voldoen aan het ijkpunt en geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- Het compleet zijn van het monitoring- en rapportagesysteem: Elkien heeft maandrapportages, de monitoring en bijsturing vindt tweemaandelijks plaats, zowel financieel als de effectieve realisatie. Deze rapportages volgen de voornemens en prestatie-indicatoren die zijn geformuleerd in de jaarplannen en bewegen daar ook in mee. De indicatoren zijn in een overzichtelijk dashboard met toelichting samengevat. De rapportages bevatten analyses van oorzaken en geven op basis daarvan concrete plannen voor verbetering;
- De rapportages zijn input voor bespreking in managementteam, raad van bestuur en de raad van commissarissen, waar ze standaard op de agenda staan. De rapportagecyclus is afgestemd op de vergadercyclus van de raad van commissarissen. Dit betekent, dat de twee-maandrapportage actuele informatie voor de raad van commissarissen bevat;
- Het realiseren van cyclische en eenmalige doelen wordt in respectievelijk commissies en tafels opgepakt. Een commissie of tafel bestaat altijd uit meerdere disciplines uit de organisatie. Hiermee is niet alleen alle aanwezige kennis interdisciplinair georganiseerd, maar wordt ook draagvlak verkregen in de organisatie;
- De volkshuisvestelijke prestaties/doelen worden door middel van voorgenomen besluiten voorgelegd aan de raad van commissarissen. Ter voorbereiding daarop wordt door middel van excursies of themabijeenkomsten de problematiek besproken. Daarnaast vindt in de vergadering van de raad of commissievergadering een toelichting van betreffende medewerkers plaats.

6.4.3 Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 7,0:

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	7
Sturing op prestaties	7
Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties	7,0

6.5 Maatschappelijk oriëntatie raad van commissarissen

6.5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden hoe vervult de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol? Heeft de raad een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de raad het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst, worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

6.5.2 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De leden van de raad van commissarissen laten zich kennen, zowel in de gesprekken, maar ook in de diverse functies die zij uitoefenen, als maatschappelijk betrokken en geëngageerde personen. De raad van commissarissen toont zich zeer bewust van haar rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie.

In de toezichtvisie van de raad van commissarissen, die ook op de website van Elken is geplaatst, wordt vanuit een gezamenlijke en eenduidige visie van de raad van commissarissen en het bestuur van Elken op de maatschappelijke rol en opdracht van Elken als corporatie als vertrekpunt genomen voor de uitwerking van de toezichtvisie. In dit document is opgenomen dat *"de raad van commissarissen het als zijn taak ziet om aan deze visie van Elken vanuit zijn eigen rol een bijdrage te leveren. Doelstelling van het interne toezicht is daarmee in de eerste plaats om de corporatie op de gekozen maatschappelijke koers te houden. Financiële continuïteit is daarvoor de randvoorwaarde."*

In de toezichtvisie worden vier taken van de raad van commissarissen benoemd, namelijk het toezicht houden op (het bestuur van) de corporatie, het adviseren van het bestuur en het werkgeverschap van het bestuur en de rol ten aanzien van de relevante stakeholders, de netwerkrol of de ambassadeursrol.

Vervolgens worden per rol aangegeven hoe de raad van commissarissen deze rollen invult.

Over het invullen van de maatschappelijk rol is daarbij het volgende opgenomen:

"Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de corporatie, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden."

Voor de RvC houdt dit in dat hij zelf rechtstreeks in contact dient te staan met de omgeving van de corporatie. Er is daarom ten minste tweemaal per jaar overleg met de huurdersorganisaties De Bewonersraad en Nieuw Elan.

Binnen de RvC zijn twee commissarissen benoemd op basis van een voordracht van de beide huurdersorganisaties. Er worden werkbezoeken georganiseerd aan stakeholders. Daarnaast beschikken de individuele leden van de RvC over een eigen netwerk dat zij mede benutten om voeling te houden met de omgeving van de corporatie. De RvC haalt uit die omgeving actief informatie op, zorgt voor voldoende inzicht in het veld, kent de aandachtspunten en

vraagstukken van de omgeving en kan zo zijn rol als toezichthouder en adviseur van de bestuurder goed vervullen en de positie van Elken in het netwerk verstevigen. Daarnaast wordt de RvC vanuit de organisatie voorzien van relevante informatie over zaken die Elken in de breedste zin van het woord (kunnen) raken.

De RvC handelt in zijn contacten met de omgeving zorgvuldig, transparant, integer en rolbewust. De bestuurder bestuurt en de RvC loopt hem hierbij niet voor de voeten. Waar nodig informeert de commissaris de bestuurder over de contacten en/of gevoerde gesprekken.

De contacten met stakeholders dragen eraan bij dat de RvC aanspreekbaar is en verantwoording kan afleggen aan de omgeving over het gehouden toezicht.

Doordat de RvC in nauw contact staat met de omgeving kan de RvC vragen stellen aan de bestuurder en andere medewerkers, waarmee de bestuurder gestimuleerd wordt nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij te volgen.

Ter ondersteuning van het toezicht door de RvC is een stakeholderscommissie ingesteld die een adviserende en voorbereidende functie heeft ten aanzien van de omgang, de participatie en de invloed van de stakeholders. Deze bestaat eveneens uit twee personen. De stakeholderscommissie nodigt regelmatig een stakeholder uit en ondersteunt daarmee de RvC."

In de gesprekken met zowel de raad van commissarissen, bestuur/directie/management van Elken als met de belanghebbenden komt duidelijk naar voren dat de raad van commissarissen met overtuiging en actief inhoud geeft aan de toezichtvisie. Zowel de raad van commissarissen als de bestuurder tonen zich ook ingenomen met de opbrengsten van de gesprekken die de leden van de raad van commissarissen hebben met belanghebbenden. Afwegingen rond maatschappelijke effecten kunnen daardoor beter worden gemaakt.

De visitatiecommissie is van mening dat de raad van commissarissen de maatschappelijke oriëntatie op een goede manier invult en geeft een 8. Waarbij er pluspunten zijn gegeven voor:

- De gedeelde en vastgelegde visie op de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen (zoals hierboven beschreven) waarop de raad van commissarissen ook regelmatig reflecteert.
- De wijze waarop de raad van commissarissen een stimulerende rol vervult bij de strategievorming en het duidelijke beeld dat de raad van commissarissen heeft van welke informatie (intern en extern) hij voor het invullen van zijn maatschappelijke rol nodig heeft.
- De duidelijke visie die zowel de raad van commissarissen als het bestuur heeft op het handhaven van de balans tussen de maatschappelijke doelen en het voortbestaan van de corporatie op langere termijn. Uit zowel de stukken als de gesprekken blijkt dat dit onderwerp regelmatig aan de orde is.
- De actieve wijze waarop de raad van commissarissen contacten onderhoudt met de belanghouders in het lokale netwerk, door zowel werkbezoeken af te leggen, als regelmatig belanghouders uit te nodigen in de stakeholderscommissie.
- De duidelijkheid die de raad van commissarissen creëert in haar toezichtvisie tussen de rol van de raad van commissarissen en de rol van de bestuurder.

6.6 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Ook wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

6.6.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elkien onderhoudt actief de relatie met haar belanghebbenden. Elkien betreft de belanghebbenden bij het ontwikkelen van beleid, het ontwikkelen van projecten en gaat met de belanghebbenden in gesprek over de uitvoering van projecten. Elkien hanteert daarbij een brede definitie van belanghebbenden. Dit zijn bijvoorbeeld niet alleen de huurders van Elkien, maar ook de toekomstige bewoners van woningen van voorgenomen projecten. Elkien investeert sterk in het goed in intensief houden van de relatie met de belanghouders.

Belanghouders herkennen en waarderen dit. Elkien is open over haar beleid en keuzes en verantwoordt zich op een toegankelijke manier over gemaakte keuzes. Elkien blijkt daarbij ook open te staan voor suggesties en biedt nadrukkelijk ruimte voor de inbreng van buiten de eigen organisatie.

Elkien verantwoordt zich openbaar, zowel uitgebreid en toegankelijk op haar website, als in het periodiek uitgegeven bewonersblad "Thuis bij Elkien". Elkien communiceert ook zeer intensief over projecten, zowel in de voorbereiding als de uitvoering met alle belanghebbenden bij de projecten.

Elkien kent een groot aantal bewonerscommissies, waarmee goed contact wordt onderhouden.

Op grond van bovenstaande geeft de visitatiecommissie een 7.

6.6.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in openbare publicaties. Hierbij kent het jaarverslag een goed toegankelijk en informatief "bericht" van zowel de bestuurder als de raad van commissarissen. Daarnaast wordt er een gedetailleerd volkshuisvestelijk jaarverslag per gemeente gegeven. Hierbij worden de prestaties beschreven, waarbij de gemaakte prestatieafspraken worden gevolgd en waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht.

Er is daardoor een samenhangend beeld van de prestaties, dat ook door de presentatie per gemeente zeer toegankelijk is. De vormgeving op de website maakt het jaarverslag transparant en goed leesbaar. De gewenste informatie is ook zeer goed te vinden.

Op grond van bovenstaande geeft de visitatiecommissie een 7.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7,0:

Prestatieveld externe legitimering en verantwoording	Oordeel visitatiecommissie
Externe legitimering	7
Openbare verantwoording	7
Oordeel	7,0

6.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De visitatiecommissie heeft met bewondering kennisgenomen en inzicht gekregen in de manier waarop de raad van commissarissen zijn maatschappelijk oriëntatie invult. Intensief in de interactie met belanghebbenden en tegelijkertijd een grote bewustheid en rolzuiverheid ten opzichte van de bestuurder

6.8 Totale beoordeling Governance

De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een 7,3:

Governance	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming en sturing op prestaties	7,0
Maatschappelijke rol raad van commissarissen	8
Externe legitimatie en verantwoording	7,0
Oordeel Governance	7,3

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's van de visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Reputatie-Quotiënt
- Waardering netwerk
- Prestatiemonitor

Positionpaper

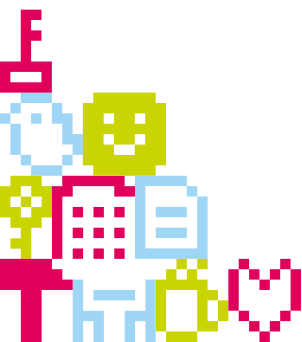
elkien

visitatie 2020



Position paper

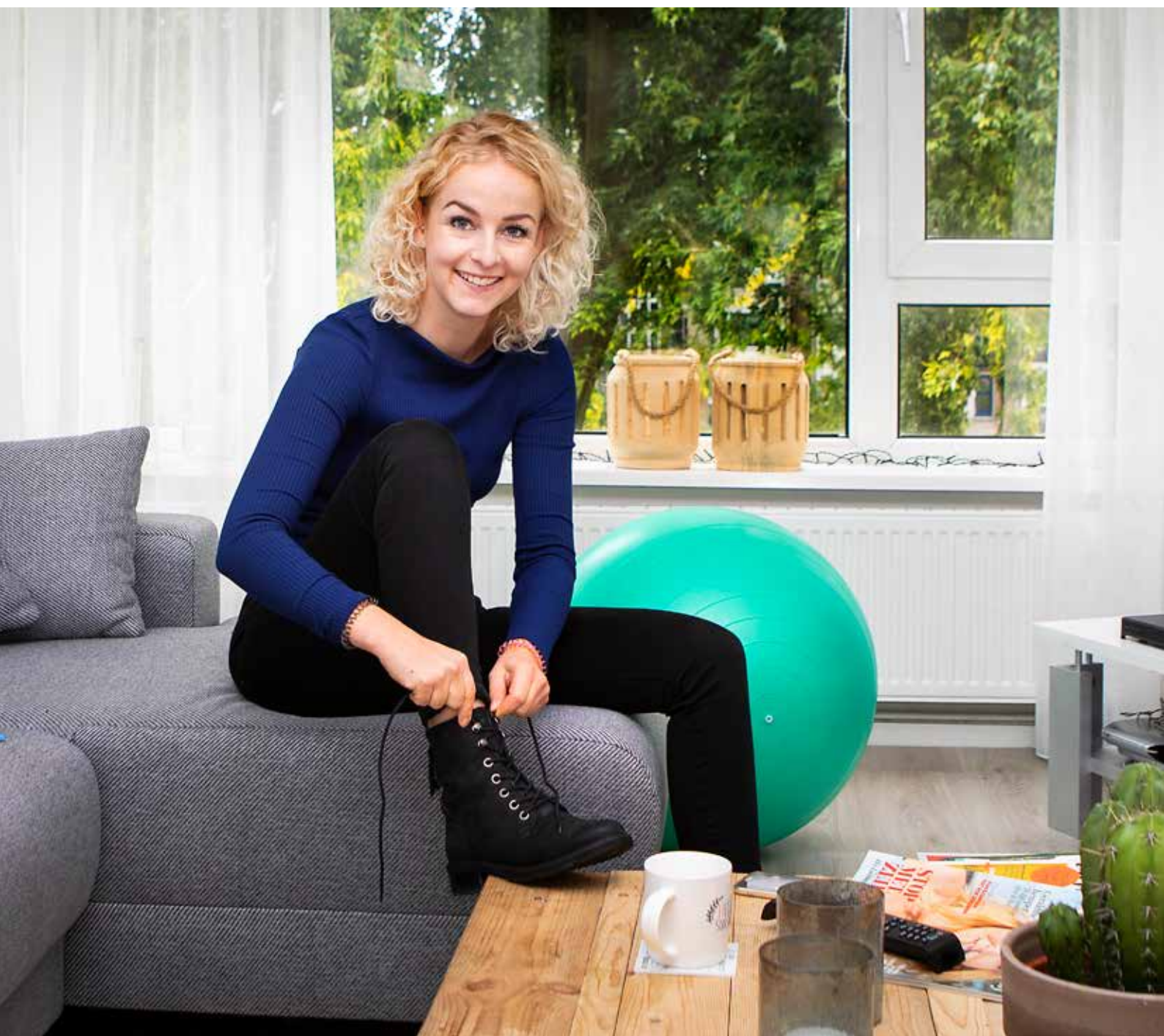
Ontwikkelingen van de afgelopen 4 jaar



Elkien in de afgelopen vier jaar

Na de vorige visitatie in 2016 is er veel veranderd. We hebben te maken gehad met interne ontwikkelingen en met veranderingen in de omgeving. We hebben de adviezen naar aanleiding van de visitatie in 2016 ter harte genomen. We hebben een realistischere koers neergezet zonder daarbij onze ambitie te verliezen. We gaan met stakeholders vaker en eerder het gesprek aan en hebben hen dikwijls betrokken bij de invulling van de strategische koers.

De maatschappelijke bijdrage van Elkien is belangrijker geworden, de Raad van Commissarissen ziet hier ook meer op toe. En tot slot heeft er na een interim periode, een wisseling van bestuurder plaatsgevonden. In deze position paper nemen we u graag mee in de ontwikkeling die Elkien de afgelopen vier jaar heeft doorgemaakt en geven we u inzicht in onze verwachtingen in de toekomst.



Onze missie

Elkien is een realistische buur(t)corporatie voor beter wonen in Fryslân met betaalbare, goede woningen voor iedereen. Daaraan werken we elke dag, door te bouwen aan kansrijke buurten waar mensen zich thuis voelen. In Friesland verhuren wij circa 20.000 goed onderhouden sociale woningen.

Dit doen we in zes gemeenten: Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, Opsterland, Heerenveen, De Fryske Marren en Smallingerland.



Onze visie: 'Thuis bij Elkien'

Iedereen verdient een thuis en wij zetten ons in om dat mogelijk te maken. Elkien biedt mensen met bescheiden inkomens betaalbare, duurzame en passende woningen in een leefbare omgeving. Wij leveren een bijdrage aan een beter woon- en leefklimaat in Friesland door samen met relevante partijen te werken aan oplossingen waar onze huurders wat aan hebben. Wij willen een corporatie zijn waar huurders, medewerkers en partners zich welkom en gewaardeerd voelen. Kortom, een plek waar iedereen zich thuis voelt.

Kernwaarden

Samen

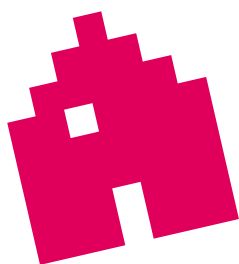
We werken samen en kijken verder dan ons eigen belang. We maken in- en extern de verbinding door aandachtig te luisteren en daarna te acteren.

Duidelijk

Onze klanten weten wat wij wel, maar ook wat we niet doen en waarom. We maken heldere afspraken, doen wat we zeggen en laten zien wat we doen. Afspraak is afspraak.

Doen

We handelen doortastend, pro-actief en resultaatgericht. We nemen verantwoordelijkheid en zetten kansen om in concrete ideeën en voeren die uit.



Thuis bij Elkien

Ontwikkelingen

Het speelveld van Elkien verandert continue, zowel intern als extern. Bovendien volgen de veranderingen waarop we moeten inspelen elkaar snel op. We willen een wendbare organisatie zijn die hier goed op inspeelt. In de periode van 2016 tot en met 2019 heeft Elkien te maken gehad met ontwikkelingen rond minder sterk krimpende bevolking dan verwacht, te ambitieuze doelstellingen op duurzaamheid en ontwikkelingen op het gebied van digitalisering.

Bevolkingsdaling

De bevolkingsdaling zet zich veel minder hard in dan in 2015 werd geprognosticeerd. De omvang van de primaire doelgroep neemt af en de omvang van de secundaire doelgroep blijft gelijk. Hierdoor is er momenteel druk op de woningmarkt in sommige steden en dorpen. Het aandeel huishoudens met een koopwoning in beide groepen, neemt echter toe. Dat betekent dat de doelgroep voor de huurwoningen van Elkien in totaal op termijn afneemt.

Duurzaamheid

Een tweede ontwikkeling betreft duurzaamheid. Gebleken is dat de verduurzaming van onze woningen zowel financieel als technisch te ambitieus was. Bovendien is de aandacht rond verduurzaming van woningen landelijk verlegd van energieneutraal naar CO₂-neutraal. Energieneutraal leidde ertoe dat de oplossing vooral werd gezocht in forse ingrepen met hoge investeringen. We zien nu meer behoefte aan maatwerk. Belangrijk daarbij is dat de te nemen energiemaatregelen blijvend bijdragen aan lage woonlasten en comfort voor de huurder. Dit betekent dat we investeren in maatregelen die zoveel mogelijk de kosten voor energie voor de huurder verlagen, en waarvan de geluidsnorm acceptabel en de ventilatie optimaal is.

We verwachten dat de ontwikkelingen op het gebied van energiemaatregelen elkaar snel zullen opvolgen. Niet alleen zijn technische innovaties belangrijk om de doelstelling te realiseren, ook regelgeving is van invloed.

Daarnaast zijn we ons er sterk van bewust dat we

afhankelijk zijn van andere partijen en gebiedsgerichte oplossingen om uiteindelijk helemaal CO₂-neutraal te worden. We zoeken hierbij aansluiting op de warmtevisies van gemeenten.

Digitalisering

Een derde ontwikkeling die we volgen is die van digitalisering, met name in onze dienstverlening aan klanten. Meer huurders willen zelf het moment en de wijze van contact kunnen kiezen. Wij bieden de mogelijkheid om dit 24/7 te doen via de website, telefoon of als dat nodig is persoonlijk, aan de eigen keukentafel. Digitaal als het kan en persoonlijk als het moet. De digitalisering vraagt om de juiste keuzes in software die online dienstverlening mogelijk maakt. Bij Elkien spelen we hierop in door het aanbieden van een online huurdersportaal. Ook is het softwarepakket voor onze interne bedrijfsvoering heroverwogen. Zo hebben we in 2018 de keuze gemaakt om over te stappen naar een nieuw systeem en tegelijkertijd onze interne bedrijfsprocessen waar mogelijk opnieuw en slimmer ingericht.

Om in te kunnen spelen op veranderingen willen en moeten we wendbaar zijn. Dat betekent enerzijds dat we leren en verbeteren van de feedback die we van onze huurders en (keten)partners krijgen. We zetten de kennis en ervaring van huurders, (keten)partners en medewerkers structureel in, richten hier onze processen mee in en baseren mede hierop onze keuzes en besluiten.

We hebben de organisatie minder hiërarchisch ingericht en we staan open voor veranderingen en experimenten. Het managementteam richt zich meer op de monitoring van prestaties en de bijsturing daarvan. We werken met commissies en tafels die de integrale structurele of projectmatige zaken oppakken en de besluitvorming voorleggen aan de directie. Dit mede in navolging van een van de adviezen uit de visitatie 2016.

De klant centraal

Tevreden klanten! Dat is waar we het allemaal voor doen. We willen dat de klant zich thuis voelt bij Elkien en ons ervaart als professionele, behulpzame en oplossingsgerichte organisatie. Om dit te bewerkstelligen veranderen we de interne werkwijze. Dit doen wij onder andere door procesgericht te werken. We zijn ervan overtuigd dat dit leidt tot een tevreden klant. Door duidelijke procedures te volgen kunnen we snel en duidelijk een antwoord geven. Ook helpt het ons het digitale kanaal voor de klant

eenvoudig in te richten. En intern schept het duidelijkheid. Het grootste voordeel is dat we meer tijd hebben om huurders met ingewikkelde vragen en problemen persoonlijk te helpen. En wordt sneller duidelijk welke vraagstukken veel aandacht behoeven omdat er maatwerk geleverd moet worden.



Tevreden klanten!



Portefeuillestrategie

Elkien heeft het portefeuilleplan uit 2015 tegen het licht gehouden. We stelden vast dat de koers te ambitieus was. Het bleek niet betaalbaar en haalbaar in uitvoering. Daarnaast is ook de al eerder genoemde bevolkingsontwikkeling reden geweest om de koers te wijzigen. Met het nieuwe portefeuilleplan werken we aan het strategische doel 'passende woningportefeuille'.

Portefeuilleplan 2019

Met het portefeuilleplan 2019 hebben wij de volgende doelstellingen geformuleerd voor 2020-2030:

- We werken voor mensen met een kleine beurs. We zorgen er dus allereerst voor dat onze woningen betaalbaar zijn. Om ook in de toekomst voldoende betaalbare woningen te garanderen willen we dat ten minste 70% van de voorraad DAEB-woningen een huur heeft tot de 1^e aftoppingsgrens. Om ook gezinnen een betaalbare woning te bieden, heeft daarnaast ten minste 10% van de DAEB-woningen een huur tussen de 1^e en 2^e aftoppingsgrens. In het huurbeleid houden we uiteraard rekening met voldoende spreiding van woningen binnen de huurprijsklassen.
- Ondanks de huidige druk op de woningmarkt verwachten we dat de behoefte aan sociale huurwoningen langzaam afneemt. We lopen echter niet vooruit op deze afname. Pas wanneer de verhuurbaarheid minder goed wordt, laten we de woningvoorraad afnemen. Onze verwachting is dat we in 2030 een kleinere kernvoorraad nodig hebben. In 2030 bestaat onze portefeuille uit ten minste 17.000 DAEB-woningen. We volgen de krimp en anticiperen hierop als de vraag (blijvend) afneemt. In dorpen waar we een klein aantal woningen hebben, bouwen we ons bezit uiteindelijk af.

- Wij verdubbelen onze voorraad geschikte woningen, zowel door nieuwbouw als door het aanpassen van bestaande nultredenwoningen. We hebben veel woningen die geschikt zijn voor onze oudere huurders. We zijn geen zorgverlener maar doen veel om ouderen langer van hun vertrouwde thuis te laten genieten. De aanwezigheid van een sociale (zorg) structuur is daarbij belangrijk. Net als voor andere kwetsbare bewoners. Samen met onze zorgpartners werken we daaraan.
- In 2035 is de CO₂-uitstoot van onze woningen gehalveerd, uiterlijk in 2050 is onze woningportefeuille CO₂-neutraal. Nieuwbouw leveren we energieneutraal op. In bestaande bouw bekijken we welke maatregel of combinatie aan maatregelen het meest geschikt is. Allereerst onderzoeken we hoe we de vraag naar warmte terugbrengen, welke isolatiemaatregelen het meest geschikt zijn en of er een mogelijkheid is voor zonnepanelen of een andere duurzame energieopwekking.

Visitatie

Vanuit de visitatie 2016 kregen we het advies mee om de portefeuillestrategie beter af te stemmen met belanghebbenden. We hebben hieraan invulling gegeven door de voorgestelde koers in een vroegtijdig stadium te bespreken met de huurdersorganisaties, gemeenten, zorgpartijen, ketenpartners en de Raad van Commissarissen voordat we keuzes maakten voor de definitieve koers. Voor het maken van wijkvisies maken we in 2019 en 2020 deze zelfde stappen.

Samenwerking met onze netwerkpartners

Elkien heeft mede naar aanleiding van de resultaten van de vorige visitatie ingezet op de versterking van de samenwerking met netwerkpartners zoals zorgpartijen, gemeenten en huurdersbelangenorganisaties. Door effectief samen te werken, spelen we sneller in op een veranderende omgeving.

Zorg

Gezien de vergrijzing van de samenleving, de toenemende vraag naar zorggeschikte woningen, maar ook het langer thuis (moeten) blijven wonen is de samenwerking met zorgpartijen en de gemeente steeds meer van belang. Met alle zorgpartijen en gemeenten zijn daarom goede contacten nodig. Dit zorgt ervoor dat er voor huurders in wijken en dorpen voldoende zorg en welzijn aanwezig is. Dit maakt het mogelijk voor ouderen om langer thuis te blijven wonen. Naast contacten met de zorgpartijen die zorgvastgoed van Elkien huren, is Elkien daarom een strategisch partnership aangegaan met Patyna, die de meeste zorglocaties van Elkien huurt. Doordat de projecten en opgaven vaak op het snijvlak van wonen en zorg liggen, kunnen we met deze samenwerking gezamenlijke en eigen doelstellingen realiseren. Waar we voorheen met Patyna werkten op projectniveau, bekijken we nu de vraag naar zorgwoningen en zorg/welzijnsvoorzieningen samen met de gemeente in een breder geheel (wat is er nodig op de langere termijn om de ouder wordende burger, huurder en cliënt langer thuis te kunnen laten wonen). Zo zijn we beter in staat om de middelen effectief in te zetten in het verwezenlijken van gezamenlijk resultaat.

Begeleiding

Voor huurders die wat meer begeleiding of richting nodig hebben bij het wonen, hebben we zeer waardevolle samenwerkingspartners. In de sociale teams van de gemeenten treffen we deze partners en daar maken we multidisciplinaire afspraken over situaties waarin begeleiding van huurders meer of minder directief of restrictief nodig is. We nemen daarbij ook deel in het Veiligheidshuis waar de ernstige situaties worden opgepakt. Soms lukt het niet om voldoende begeleiding te geven. Dan volgt alsnog een huisuitzetting of ontruiming. We doen er alles aan om dit te voorkomen. Een van de projecten die uit deze samenwerking is voortgekomen is het project onconventioneel wonen, voor huurders die nergens anders meer terecht kunnen.

Samenwerking met gemeenten

De samenwerking met gemeenten is eveneens van groot belang. Onze bijdrage aan de gemeentelijke woonvisie vertalen we in een bod. Met de gemeenten Súdwest-Fryslân, Opsterland en Heerenveen hebben we, samen met de andere corporaties die daar actief zijn en de huurdersorganisaties, een raamovereenkomst gemaakt. In de gemeente Leeuwarden heeft de volkshuisvestelijke visie uit 2015 het karakter van een raamovereenkomst. Nieuw is dat de huurdersorganisaties Nieuw Elan en De Bewonersraad als gelijkwaardige partner aan tafel zitten. Met elkaar maakten we prestatieafspraken met de gemeenten, de huurdersorganisatie en waar mogelijk met de andere corporaties. De prestatieafspraken realiseren we grotendeels het jaar na ondertekening omdat we goede afspraken hebben gemaakt met onze ketenpartners en zij een belangrijke rol spelen in de voorbereiding en de uitvoering ter hand nemen.



In 2018 hebben we als partijen het proces van het uitbrengen van het bod en het maken van prestatieafspraken geëvalueerd. Dit heeft geleid tot de conclusie dat het samenwerken aan uitvoering van beleid belangrijker is dan het maken van prestatieafspraken. We willen toe naar afspraken op hoofdlijnen in plaats van afspraken over het exacte aantal woningen en investeringsbedragen. De afspraken die we maken moeten een meerjarig karakter krijgen dat kaders stelt en richting geeft aan de samenwerking in werkgroepen. Dit heeft inmiddels geleid tot een gezamenlijke 'Instrumentenkoffer betaalbaarheid' in de gemeenten Súdwest-Fryslân en Leeuwarden.

Samenwerking met huurdersorganisaties

Elkien hecht grote waarde aan de samenwerking met de twee professionele huurdersorganisaties Nieuw Elan en De Bewonersraad. Elkien plukt de vruchten van de aanwezige kennis en kwaliteit binnen beide huurdersorganisaties. Voorbeelden hiervan zijn de bewonersbijeenkomsten en de positieve adviezen omtrent de huurverhoging. We hebben regelmatig contact op vele onderwerpen en in verschillende samenstellingen. Dit heeft de kwaliteit in samenwerking verbeterd. We nemen elkaar meer mee in planvorming waardoor de inhoud verbetert en besluitvorming sneller gaat.



Samenwerking met de Friese woningcorporaties

We zien dat de samenwerking tussen Friese woningcorporaties de afgelopen jaren sterk is verbeterd. In zowel grote als kleine vraagstukken zoeken we actiever de samenwerking op. Zo pakken we de jaarlijkse huurverhoging gezamenlijk op en voeren we een betaalbaarheidsonderzoek uit. Daarnaast werken we samen op het gebied van duurzaamheid. Hiervoor is een duurzaamheidsmanager aangesteld die de krachten en vraagstukken op het gebied van duurzaamheid van alle Friese corporaties coördineert. Ook is er een Provinciale Klachtencommissie Sociale Huursector Fryslân opgericht voor alle Friese corporaties. De Provinciale Klachtencommissie opereert onafhankelijk en is transparant. Vanuit deze positie adviseert zij de bestuurder van Elkien over een ingediende klacht.

Daarnaast verhuren we onze woningen via de website FrieslandHuurt samen met woningcorporatie Accolade en Wonen NoordWest Friesland. De ambitie is om woningen van alle Friese woningcorporaties te adverteren via dit platform. Dit met als doel om onze woningzoekenden met één druk op de knop alle beschikbare sociale huurwoningen in de provincie te laten zien en zo ook potentiële huurders goed van dienst te kunnen zijn. Vanuit de Vereniging Friese Woningcorporaties worden veel van dit soort initiatieven opgestart.

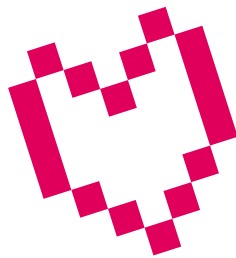


Toekomst

We zijn trots op de ontwikkelingen die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. De ambitie en het niveau van legitimering en presteren waar we in de visitatie van 2016 om werden geprezen, hebben we in onze ogen de afgelopen jaren kunnen voortzetten. We hebben echter wel wat gas terug moeten nemen. We zijn realistischer in onze doelstellingen geworden. Een uitblijvende kostendaling en technische innovatie heeft gemaakt dat we onze duurzaamheidsdoelen hebben moeten bijstellen. Een minder sterk krimpende bevolking in de eerste tien jaar is reden geweest om voorzichtiger te zijn in het verminderen van het aantal huurwoningen. Financieel gezien is onze huidige portefeuille koers één met risico's. De eerste jaren blijven we presteren naar vermogen, maar we moeten tegelijkertijd ook constateren dat we rond 2032 onder de financiële normen door gaan. Dit betekent dat zowel de financiële continuïteit als de investeringen in het verbeteren van ons woningbezit onder druk komt te staan. Dit vraagt ook voor de komende jaren monitoring, bijsturing en of het

verleggen van de portefeuille koers. We willen verder groeien op het gebied van vastgoedsturing. Niet alleen in de realisatie van de portefeuilledoelstellingen maar ook in klanttevredenheid. We kunnen nog veel meer leren van de vragen, behoeften en klachten van onze klanten. Daarom blijven we niet doen wat we altijd deden. We gaan continue, gericht en snel met verbeteringen in onze klantprocessen aan de slag. We nemen daarbij een proactieve houding aan. Dit betekent dat we niet wachten op vragen van de klant maar dat we ze betrekken bij ons beleid en processen. Procesgericht werken en klanttevredenheid blijven belangrijk.

In het kader van 'Thuis bij Elkien' en leefbare wijken willen we nog meer de samenwerking met partners aangaan. De voorzieningenwijzer en het inzetten van wijkcoaches zijn daar al mooie voorbeelden van. We zijn voorstander van een ongedeelde stad, maar weten hier nog geen vorm aan te geven. Dit willen we graag met onze partners verder uitwerken.



Thuis bij Elkien



Factsheet maatschappelijke prestaties

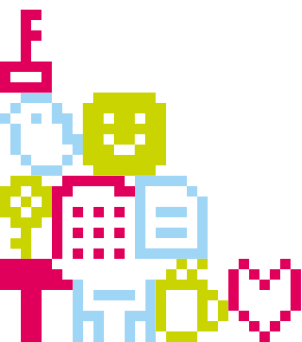
elkien

factsheet



Maatschappelijke prestaties Elkien

Iedereen verdient een thuis



Onze missie

Woningcorporatie Elkien is en blijft de realistische buur(t)corporatie voor beter wonen in Fryslân.

In Friesland verhuurt Elkien circa 20.000 goed onderhouden sociale woningen. Voor onze huurders zetten wij altijd een stap extra. We willen ons ontwikkelen naar de thuiscorporatie. Dit betekent dat we huurders niet alleen een betaalbare, duurzame en passende woning in een leefbare omgeving bieden, maar ook samen zorgen voor een plezierige, veilige en leefbare woonomgeving. Wij willen een corporatie zijn waar huurders, medewerkers en partners zich welkom en gewaardeerd voelen.

Onze visie

Thuis bij Elkien

Iedereen verdient een thuis en wij zetten ons in om dat mogelijk te maken. Wij willen een woningcorporatie zijn waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. En beter nog: waar u zich thuis voelt. Dit geldt voor onze huurders, maar ook voor onze medewerkers en partners.

We bieden betaalbare, duurzame en passende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Daarnaast werken we aan een goed woon- en leefklimaat. Dit doen we in een groot deel van Fryslân. Samen bedenken we oplossingen waar huurders echt wat aan hebben. Oplossingen voor een fijne en veilige woonomgeving waarin de huurder zich thuis voelt.

We hebben hart voor mensen. Onze klanten merken dat hun belang ons belang is. We geven vertrouwen.



In deze factsheet kijken we per thema kort terug op wat Elkien de afgelopen vier jaar heeft gerealiseerd en bereikt.

Het gaat hierbij om de volgende thema's:

- Betaalbaarheid
- Beschikbaarheid
- Huurdersoordeel
- Kwaliteit van het bezit
- Wonen, zorg & bijzondere doelgroepen
- Leefbaarheid

1. Betaalbaarheid

Elkien staat voor betaalbaar wonen, nu en in de toekomst. We blijven zorgen voor voldoende goedkope en betaalbare woningen voor huurders met een laag inkomen, onze doelgroep. Mensen die meer kunnen betalen dragen we uit

om zelf in hun woonruimte te voorzien of een marktconforme prijs te betalen. Elkien slaagt er goed in om voldoende goedkope en betaalbare woningen te bieden, zeker ten opzichte van landelijke gemiddelden.

Gemiddelde huurprijsverdeling

2016	Goedkoop	betaalbaar	duur t/m hoogste grens	boven hoogste grens
Leeuwarden	2.944	6.006	417	249
Sudwest Fryslan	1.775	3.971	357	148
Opsterland	441	1.659	110	59
Heerenveen	228	378	18	5
De Fryske Marren	17	40	1	2
Smallingerland	-	30	17	25

2017	Goedkoop	betaalbaar	duur t/m hoogste grens	boven hoogste grens
Leeuwarden	2.849	5.997	412	244
Sudwest Fryslan	1.762	3.948	349	140
Opsterland	438	1.651	107	58
Heerenveen	196	379	18	5
De Fryske Marren	17	40	1	2
Smallingerland	-	30	17	22

2018	Goedkoop	betaalbaar	duur t/m hoogste grens	boven hoogste grens
Leeuwarden	2.578	6.301	427	260
Sudwest Fryslan	1.655	4.269	368	180
Opsterland	361	1.658	137	58
Heerenveen	131	353	23	81
De Fryske Marren	16	39	1	2
Smallingerland	-	-	-	-

2019	onder 1 ^e aftop	onder 2 ^e aftop	duur
Leeuwarden	8.335	550	630
Sudwest Fryslan	5.322	550	568
Opsterland	1.774	210	201
Heerenveen	545	33	26
De Fryske Marren	47	8	3
Smallingerland	-	-	5

Gemiddelde huurprijs	2016	2017	2018	2019
Elkien (DAEB)	€ 461,-	€ 475,-	€ 483,-	€ 493,-
Corporatie landelijk (DAEB)	€ 513,-	€ 521,-	€ 531,-	*

*Geen vergelijkbare gegevens van 2019 beschikbaar.



Gemiddelde huurverhoging

2016	2017	2018	2019
Inkomen < € 44.360 = 0,6%	Inkomen > € 40.349 = 4,3%	Inkomen > € 40.349 = 4,3%	Inkomen > € 42.436 = 5%
Inkomen > € 44.360 = max. 4,6%	inlatievolgend (0,3%) voor doelgroep van beleid	inlatievolgend (1%) voor doelgroep van beleid	inlatievolgend (1,6%) voor doelgroep van beleid
Gelib.contract = max. 5%			

Binnen de voorraad DAEB-woningen is het segment tot de 1^e aftoppingsgrens het meest in trek bij onze huurders. In dat segment is het aantal reacties op vrijgekomen woningen het grootst en is de zoekduur het langst. Momenteel heeft 83% van de voorraad DAEB-woningen een huur tot de 1^e aftoppingsgrens. Door huurharmonisatie en energiemaatregelen neemt dat aandeel langzaam af.

Om ook in de toekomst voldoende betaalbare woningen te garanderen, willen we dat ten minste 70% van de voorraad DAEB-woningen een huur heeft tot de 1^e aftoppingsgrens. Om ook gezinnen een betaalbare woning te bieden, heeft daarnaast ten minste 10% van de DAEB-woningen een huur tussen de 1^e en 2^e aftoppingsgrens.



2. Beschikbaarheid

De samenstelling van de bevolking en huishoudens wijzigt. Dit heeft gevolgen voor het type en de grootte van de benodigde woningen. Hierdoor lopen we het risico dat delen van het woningbezit niet meer aan de vraag voldoen. We zien voor Elkien extra risico's doordat in Friesland een verschuiving plaatsvindt van de plattelandsgebieden naar de stedelijke kernen. We verwachten een toenemende

leegstand in de krimp-gebieden. We spelen hierop in door het jaarlijks herijken van onze Portefeuilleplan op basis van een analyse van de markt, de omgeving en ons bezit in combinatie met de financieel-economische ontwikkelingen. Elkien streeft ernaar een realistische beschikbaarheid te hebben, zodat huurders een passende woning kunnen huren.

Aantal woningen per gemeente

	2016	2017	2018	2019
De Friese Meren	60	60	58	58
Heerenveen	629	598	588	604
Leeuwarden	9.616	9.502	9.566	9.515
Littenseradiel*	686	533	-	-
Opsterland	2.269	2.254	2.214	2.185
Smallingerland	72	69	6	5
Súdwest Fryslân	6.251	6.199	6.472	6.440
Tytsjerksteradiel	16	15	-	-
Totaal woningen	19.599	19.230	18.904	18.807

* Gemeente Littenseradiel is opgeheven. Bezit is naar gemeenten Leeuwarden en Súdwest Fryslân gegaan.



Gemiddelde zoekduur (dagen) per gemeente

	2017	2018	2019
Leeuwarden	320	320	960
Súdwest Fryslân	340	340	660
Opsterland	256	256	480
Heerenveen	298	29	690
De Fryske Marren	247	495	330
Smallingerland	74	165	-
Tytsjerksteradiel	29	30	-

*Geen vergelijkbare gegevens van 2016 beschikbaar.

Mutaties in bezit

	2016	2017	2018	2019
Leeuwarden		12,9%	12,3%	13%
Súdwest Fryslân		9,4%	9,1%	10%
Opsterland		9,7%	9,8%	9%
Heerenveen	9,61% totaal	12,16%	15,1%	15%
De Fryske Marren		13,8%	13,6%	7%
Smallingerland		13,46%	50%	33%
Tytsjerksteradiel		6,7%	14,3%	-



Aantal getekende huurovereenkomsten

2016	2017	2018	2019
2.136	2.245	2.109	1.788

	2016	2017	2018
Match voorraad (DAEB) en doelgroep huurtoeslag (%) Elkien	94,2%	91,6%	88,5%
Match voorraad (DAEB) en doelgroep huurtoeslag (%) landelijk	83,4%	82,2%	81,2%

*Geen vergelijkbare gegevens van 2019 beschikbaar.

In 2018 is een aantal woningen verkocht aan een collega corporatie en complexmatig.

Dit heeft een daling veroorzaakt in 2018, maar ligt nog steeds ver boven het landelijk gemiddelde.

3. Huurdersoordeel

De mening van onze huurders telt! Sinds 2012 meten we structureel de tevredenheid van onze huurders. Dit doen wij met behulp van een intern meetsysteem.

Onderstaand een overzicht van het huurdersoordeel op een rij.

Huurdersoordeel Elkien		2016	2017	2018	2019
Klant-tevredenheid	Deelscore nieuwe huurders	6,9	7,3	7,5	7,6
	Deelscore vertrokken huurders	7,1	7,2	7,2	8
	Deelscore huurders met een reparatieverzoek	7	7,3	7,2	7

4. Kwaliteit van het bezit

Elkien investeert in goed wonen. Ons doel is een woningvoorraad met optimale kwaliteit beschikbaar te hebben en te houden voor mensen met een laag inkomen.

Elkien werkt aan een kwalitatief goede en duurzame portefeuille. De ingrepen per woning zijn afhankelijk van de huidige staat en aard van de woning.

Onderhoud Elkien	2016	2017	2018
Instandhouding (€/vhe)	1.901	2.431	2.958
Instandhouding per jaar (€/vhe)	1.900	3.492	4.539

Projecten woningverbetering

24 woningen Worp Tjaardastraat Sneek



Energie neutraal gemaakt door optimaliseren schil, nieuwe dakbedekking, kunststofkozijnen en aanbrengen zonnepanelen.

115 eengezinswoningen Auke Stellingwerfstraat Leeuwarden



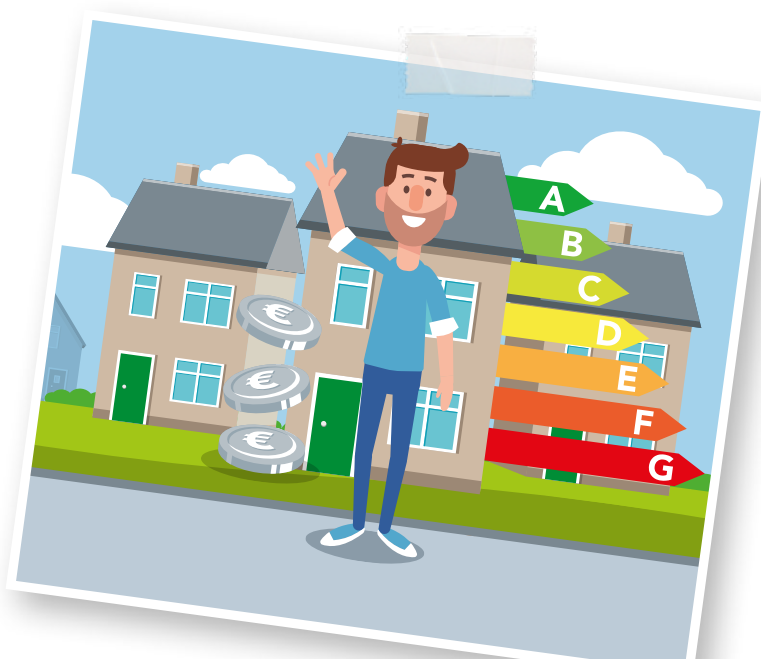
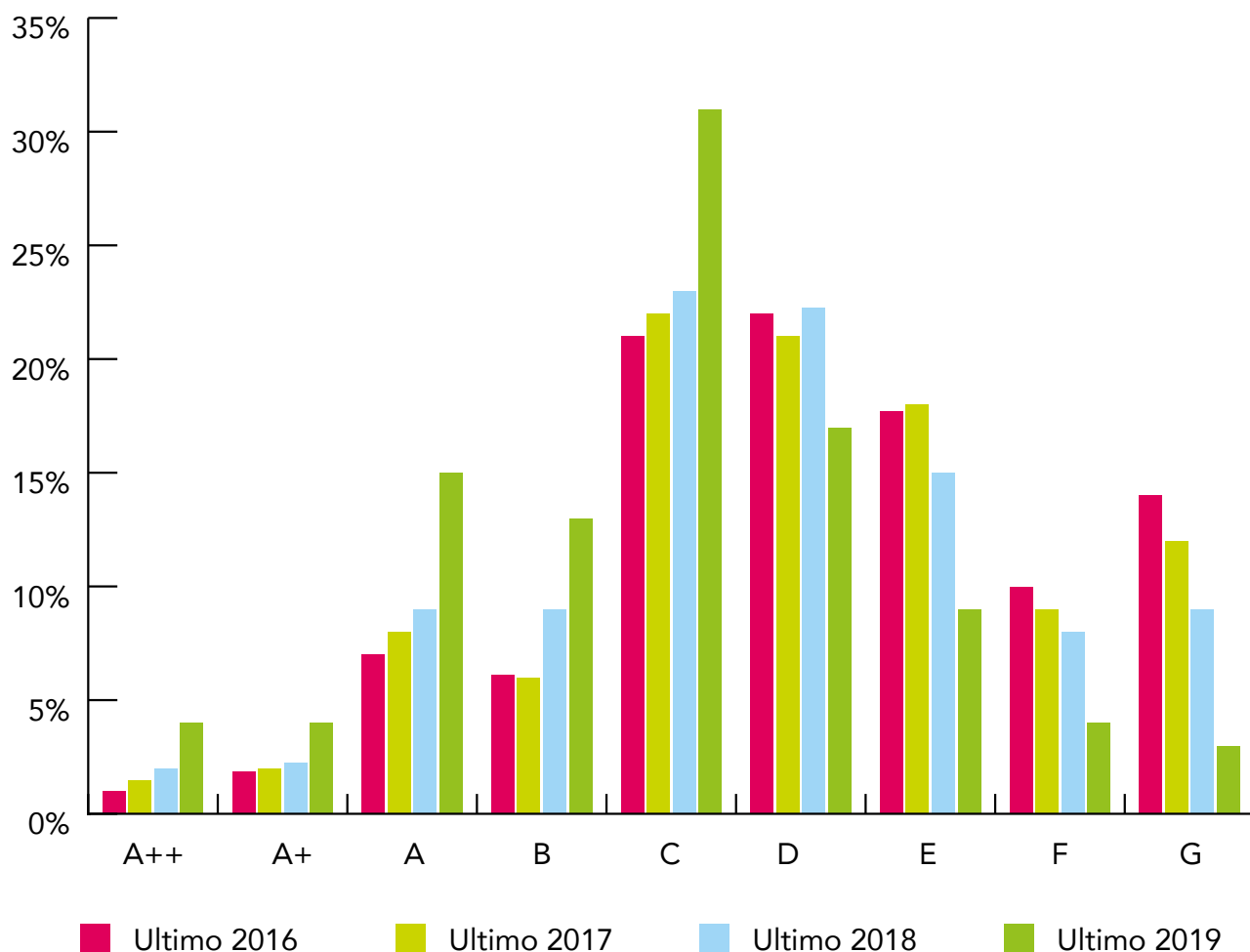
Naar A++ label gebracht door: vervangen van bouwkundige schil, aanpassen van de installaties, zonnepanelen en kunststofkozijnen en deuren.

Verdeling energielabels in het bezit

Elkien zet zich in voor verbetering van de energielabels van haar woningen. Daarmee willen we voor onze huurders het comfort verhogen en de energielasten verlagen.

Het energielabel voor woningen geeft met de klassen A (groen, zeer zuinig) tot en met G (rood, zeer onzuinig) aan hoe energiezuinig een woning is in vergelijking met soortgelijke woningen.

Verdeling energielabels



Schieringen Zuid Leeuwarden



Nieuwbouw 58 woningen EPC 0 (nog een gasaansluiting) en 92 appartementen All-Electric (geen gasaansluiting)

Wijkaanpak Balistraten e.o. Leeuwarden



Project met gefaseerde aanpak over meerdere jaren. 225 woningen sloop, 202 woningen nieuwbouw (118 grondgebonden woningen, 84 appartementen).

Woningen zijn demontabel en 92% circulair. Bestaat uit droge bouwmaterialen, waardoor de woning in 33 hijsbewegingen werd opgebouwd.

5. Wonen, zorg en bijzondere doelgroepen

Binnen het prestatieveld 'Wonen en Zorg' kiezen wij voor activiteiten die dicht bij onze verantwoordelijkheid en kerntaken liggen. Zo dragen wij via ons vastgoed en via samenwerking met partners bij aan het welzijn van de groeiende groep ouderen. Wij investeren in onze woningen voor de bewoners en in huisvesting van de organisaties die zorgcliënten bedienen. Elkien neemt geen verantwoordelijkheden op het gebied van zorg en welzijn over. Elkien investeert wel in samenwerking met partijen die willen investeren in het sociaal domein.

De Miente Gorredijk



Dankzij nauwe samenwerking tussen ZuidOostZorg en Elkien is er in De Miente zowel plek voor bewoners met een zorgzwaartepakket-indicatie (ZZP) als voor huurders die zelfstandig wonen. Die diversiteit maakt van De Miente een gezellige en levendige woonomgeving.

Nultredenwoningen

2016	2017	2018	2019
6.530	6.537	6.466	6.473

In 2019 waren 1.622 nultredenwoningen zorggeschikt. Zorggeschikt houdt in dat de woonkamer een oppervlakte heeft van tenminste 25 m², de grootste slaapkamer van tenminste 12 m² en de doucheruimte/badkamer van tenminste 4 m². In woningen van deze afmetingen is het goed mogelijk om (thuis)zorg te verlenen

(oppervlakenormen afkomstig uit de Woonzorgatlas Fryslân). Nog eens 1.483 nultredenwoningen zijn beperkt zorggeschikt (woonkamer voldoet niet, slaap- en badkamer voldoen wel aan de oppervlakenormen).

Intramurale eenheden

2016	2017	2018	2019
466	460	530	554

In een groot deel van het intramurale vastgoed in Súdwest-Fryslân is Patyna de partij die de zorg levert. Elkien heeft dan ook een samenwerkingsovereenkomst gesloten met stichting Patyna. Andere belangrijke organisaties die zorg leveren in het intramurale vastgoed zijn Talant (Alliade), Palet (Kwadrantgroep), Philadelphia, Zienn, JP van den Bent en Noorderbrug.

In de directe omgeving van de grotere intramurale zorgcomplexen liggen aanleunwoningen. De toewijzing van deze (zelfstandige) woningen gebeurt ofwel door de zorgpartij ofwel door Elkien. In totaal gaat het in 2019 om ruim 300 woningen.

Bijzondere doelgroepen

Elkien huisvest een aantal specifieke doelgroepen. We verhuren woningen aan maatschappelijke organisaties, o.a. aan Stichting Limor, Stichting Philadelphia, Zienn, etc. Deze instanties huren woningen van ons om deze vervolgens te verhuren aan cliënten van de stichting (intermediaire verhuur). Dit zijn veelal cliënten met een psychische zorgvraag en cliënten die onvoldoende in staat zijn om zelfstandig te wonen en te leven.

Aantal toewijzingen aan statushouders

2016	2017	2018	2019
150	72	27	15

6. Leefbaarheid

Elkien investeert veel in leefbaarheid binnen haar woningbezit. De rol- en taakopvatting van Elkien is duidelijk: wij werken samen met anderen om problematische huishoudens te begeleiden, zodat zij beter in staat zijn hun eigen leven te organiseren. Uitgangspunt voor Elkien is dat huurders prettig wonen en zich veilig en thuis voelen in de buurt. Daarbij is voor Elkien de vraag waar nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en waar laten we die over aan partners als gemeenten en maatschappelijke organisaties? Wat kunnen en willen we investeren en hoe ziet onze bijdrage eruit? Dit alles binnen de kaders die in de Woningwet op dit terrein worden gesteld.

Leefbaarheidsproject



De bewoners op de Dragoonsplein 55+ flat vonden de bloembakken wat saai. Grijs beton bakken waar bewoners fietsen tegen aan zetten en we af en toe wat graffiti van af moeten halen. Kan Elkien hier ook wat aan doen? Jazeker! Maar alleen in gezamenlijkheid met bewoners.

Uitgaven aan leefbaarheid	2016	2017	2018	2019
Directe leefbaarheidskosten	€ 278.000	€ 317.000	€ 639.000	€ 822.000
Organisatiekosten	Niet bekend	€ 2.301.000	€ 1.134.000	€ 1.062.000
Totaal	€ 278.000	€ 2.618.000	€ 1.773.000	€ 1.884.000



Overzicht geraadpleegde personen

De onderstaande personen hebben deelgenomen aan een gesprek met de visitatiecommissie.

Raad van commissarissen Elkien

De heer A. Vlaskamp, voorzitter

De heer H. Haerkens, lid

De heer J. Cooijmans, lid

Mevrouw M. Sulter-Zeinstra, lid

Mevrouw E. Hepping, lid

Directeur-bestuurder Elkien

De heer H. Eppinga

Directeur Elkien

De heer P. van de Weg

Ondernemingsraad Elkien

Mevrouw N. Lakemond, voorzitter

De heer J. Fokma, vice voorzitter

Mevrouw J. Waijenberg, lid

Mevrouw E. Groen, lid

Managementteam Elkien

De heer L. Boers, manager klant en wonen

Mevrouw C. van Dessel, manager HRM

Mevrouw J. Maat, bestuurssecretaris

De heer E. Ebbelink, manager vastgoed

De heer P. Postma, manager assetmanagement

De heer J. de Vries, manager financiën en middelen

De heer R. Vuursteen, manager informatisering en automatisering

Overige medewerkers Elkien

De heer H. Heikema van der Kloet, portefeuillemanager

De heer R. Fokkens, assetmanagement

Gemeente Opsterland

De heer A. Postma, wethouder

De heer H. Mellema, accountmanager

Gemeente Súdwest Fryslân

De heer M. de Man, wethouder

De heer S. Brandsma, beleidsadviseur wonen

Gemeente Leeuwarden

De heer H. de Haan, wethouder

De heer R. Deelstra, adviseur wonen

Gemeente Heerenveen

De heer J. van Veen, wethouder

Mevrouw F. Kampen, beleidsadviseur wonen

Huurdersbelangenvereniging

De heer G. Brouwer, algemeen directeur De Bewonersraad
Mevrouw G. Herz, regiomanager De Bewonersraad
De heer M. Kuipers, bestuurder Nieuw Elan
Mevrouw A. Evenhuis, directeur Nieuw Elan

Zorg- Welzijnsinstellingen

De heer H. Stolte, bestuursadviseur Vastgoed bij de Kwadrantgroep
Mevrouw R. Kamphuis, lid raad van bestuur Patyna
De heer M. Talsma, programma-manager Patyna

Collega-corporaties

De heer R. Swart, directeur-bestuurder Accolade
De heer A. Rekers, directeur-bestuurder fusiecorporatie Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland

De onderstaande personen hebben geen gesprek gehad met de visitatiecommissie, maar wel de digitale enquête ingevuld.

Huurdersbelangenvereniging

Mevrouw T. Heijs, bewonersondersteuner bij Nieuw Elan

Wijkvertegenwoordigers en overige huurders

Mevrouw A.C. Kole, huurders
Mevrouw H. den Tonkelaar, bewonerscommissie
Mevrouw M. de groot, bewonerscommissie
De heer P. Sijpersma, lid klankbordgroep de Ooster

Gemeente

De heer A. Idzerda, adviseur wonen bij de gemeente Opsterland
De heer G. Blom, sr. Beleidsmedewerker wonen bij de gemeente Fryske Marren

Zorg- Welzijnsinstellingen

Mevrouw E. Scholte, sociaal werker Wijkteam OudOost
Mevrouw S. Meertens, bestuurder Zuidoostzorg
De heer B. Koops, huisvestingsadviseur zorggroep Alliade
De heer G. Tijsma, hoofd huisvesting Leppehiem

Collega-corporaties

Mevrouw J. Dekker, directeur-bestuurder Thús wonen
De heer M. Huizinga, directeur-bestuurder Wonen Noordwest Friesland
De heer S. Lageveen, directeur-bestuurder Woningstichting Weststellingwerf

Consumentenorganisaties

De heer S. Hofenk, directeur De Friesland

Korte cv's visitatoren

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken, voorzitter van de RvC van SSH, coördinator van de Erasmus/ESAA opleiding "Besturen met een kernopdracht" en voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 15 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), bij de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), bij het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur. Ook was en is hij betrokken bij diverse opleidingen en cursussen, zowel inhoudelijk als bij het opzetten daarvan, is een veel gevraagd inleider en dagvoorzitter en geeft hij jarenlang al gastcolleges aan diverse onderwijs- en opleidingsinstituten. Zijn hobby's zijn muziek, squash en judo.

Jan Haagsma (visitor) is organisatieadviseur met een lange ervaring in een breed scala aan organisatievraagstukken. Voor hij zich als zelfstandig organisatieadviseur vestigde, was hij partner bij Andersson Elffers Felix (AEF) te Utrecht. Hij is deskundig op het gebied van strategie- en beleidsontwikkeling, kwaliteitssystemen -onderzoek en -management, methoden en technieken van (organisatie-)onderzoek en evaluatieonderzoek, analyse van (werk)processen en vraagstukken met betrekking tot organisatie (inrichting en -ontwikkeling), werkwijze, sturing. Hij heeft ruime ervaring in het leiden van complexe (verander)projecten. Daarnaast is hij directeur-bestuurder van Cognitum en lid van de Raad van commissarissen van het Servicepunt Thuiswonen.

Evelien van Kranenburg-Haagsma (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als manager van de backoffice en secretaris bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **Elkien** in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Cognitum BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 2 april 2020

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur Cognitum



Jan van der Moolen verklaart hierbij dat de visitatie van de **Elkien** in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan van der Moolen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan van der Moolen** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Bussum

Datum: 3 april 2020

Naam, handtekening:

Jan van der Moolen



Jan Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van de **Elkien** in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Jan Haagsma heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

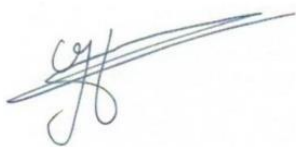
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Jan Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 2 april 2020

Naam, handtekening:

Jan Haagsma



Evelien van Kranenburg- Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van de **Elkien** in 2020 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Evelien van Kranenburg- Haagsma heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

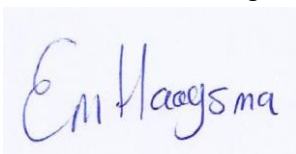
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 3 april 2020

Naam, handtekening:

Evelien van Kranenburg



Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

Cijfer	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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

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- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Als de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar 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

Als 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 hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het aanleveren van de benodigde informatie per perspectief (opgaven, ambities, vermogen en governance). Cognitum verwerkt deze in prestatie-monitoren voor Presteren naar Opgaven en Ambities en voor Presteren naar Vermogen. De concepten worden ter controle en aanvulling voorgelegd aan de corporatie. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position-paper.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden doorgesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview, deze krijgen vooraf een enquête toegezonden. Daarnaast wordt afgesproken welke belanghebbenden alleen via een enquête worden betrokken. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Cognitum hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden op de een of andere manier betrokken. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn. Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor en de position-paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het conceptrapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen/verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie
- Reglementen RvC
- Visie op bestuur en toezicht, Toezichtkader
- Profielschets RvC
- Resultaten Governance inspectie AW
- Agenda's en notulen van RvC vergaderingen incl. zelfevaluaties en themabijeenkomsten 2016 t/m 2019
- Agenda's en notulen van overleggen van de RvC met externe belanghebbenden 2016 t/m 2019

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2016 t/m 2019
- Ondernemingsplan, beleidsplan en meerjarenplan
- Begrotingen en jaarplannen 2016 t/m 2019
- Documenten strategisch voorraadbeleid
- Diverse beleidsplannen, o.a. over verkoop, inkoop, duurzaamheid en huurbeleid
- Overzicht indeling bezit in energie labels en EI 2016 t/m 2019
- Documenten behorende bij prestatieafspraken met gemeente en huurders 2016 t/m 2019
- Diverse verslagen van overleggen tussen gemeente en corporatie, o.a. over uitvoeren prestatieafspraken
- Woningmarktonderzoeken
- Woonvisie
- Diverse (regionale) convenanten
- Documenten m.b.t. woonruimteverdeelsysteem
- Diverse documenten woningmarkt projecten

Belanghebbenden

- Verslagen e.d. overleg gemeente Nieuwkoop 2016 t/m 2019
- Samenwerkingsovereenkomst met huurdersvertegenwoordiging
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en HBV 2016 t/m 2019
- Aantal adviezen van de HBV + bod
- Agenda's en notulen van overleg tussen bestuurder, OR en PV 2016 t/m 2019
- Bewonersinformatiebladen
- Gegevens Aedes benchmark centrum

Vermogen

- Jaarrekening 2016 t/m 2019
- dVi 2016, 2017, 2018 en 2019
- Oordeelsbrieven AW 2016 t/m 2019
- Diverse documenten over risicomanagement
- Meerjarenbegroting 2016 t/m 2019
- Begroting 2015 t/m 2018
- Brief AW: oordeel staatssteun passendheid 2017
- Maand, kwartaal, trimester, halfjaarsrapportages, dashboards etc. 2016 t/m 2019
- WSW jaarlijkse beoordeling en borgbaarheid

Beoordeling samenwerking tripartiteoverleg

		Gemeenten		Huursorganisatie		Elkien	
		Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld	Uitkomsten	Gemiddeld
Initiële condities	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen te agenderen	7,1	7,7	6,5	6,3	8,0	7,0
	Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen	7,1		5,5		6,8	
	De overheid (gemeente) neemt het initiatief en voert de regie.	8,3		7,5		7,2	
	Andere betrokken partijen (naast de gemeente) nemen voldoende initiatieven.	8,0		5,5		6,3	
	Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen	7,1		7,0		6,0	
	Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	6,9		6,7		7,3	
	De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald.	8,3		7,0		8,0	
	Indien nodig wordt de methodiek gezamenlijk uitgewerkt.	8,3		7,0		7,2	
	Indien nodig wordt de methodiek effectief uitgewerkt.	8,0		2,7		4,8	
	Indien nodig worden de werkprocessen gezamenlijk uitgewerkt.	8,3		7,5		8,0	
	Indien nodig worden de werkprocessen effectief uitgewerkt.	8,7		6,7		7,7	
	Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd.	7,1		7,5		6,8	
	De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende pionierskwaliteiten	6,0		4,0		5,7	
	De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over	8,9		7,0		8,0	
Niveaubepalende condities	Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners.	8,3	7,9	4,7	5,1	7,3	7,0
	In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers.	7,7		5,5		7,0	
	Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden	6,9		5,0		6,8	
	Er is een effectieve structuur van overleg	6,9		5,0		7,2	
	Er is bestuurlijke bereidheid om knopen door te hakken.	8,6		5,5		7,6	
	Er is bestuurskracht om knopen door te hakken.	8,0		6,0		6,0	
	In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven.	8,3		4,5		6,4	
	In het samenwerkingsverband wordt op de feedback wordt geacteerd.	8,9		5,0		7,6	
Effectuerende condities	In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken.	8,0	7,2	8,7	8,3	8,3	7,5
	De deelnemers aan het overleg weten -indien nodig- elkaar ook buiten het overleg te vinden.	8,6		9,3		9,0	
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de structuren van de organisaties	6,0		8,0		6,0	
	Het samenwerkingsverband is vervlochten in de bedrijfsprocessen van de organisaties	6,4		7,3		6,5	
Faciliterend	De partijen in het samenwerkingsverband stellen voldoende personele capaciteit beschikbaar.	8,0	8,0	6,5	6,5	7,5	7,5

Reputatie-Quotient

Emotionele aantrekkelijkheid		
Sympathie	8,5	8,2
Waardering en respect	7,9	
Vertrouwen	8,3	
Producten en diensten		
Staat garant voor haar producten en diensten	7,8	7,4
Kwaliteit	7,4	
Innovatief	6,9	
Prijs/ waardeverhouding	7,5	
Visie en leiderschap		
Sterk leiderschap	7,5	7,2
Inspirerende visie	7,2	
Herkent en benut marktkansen	6,8	
Werkomgeving		
Goed georganiseerd	7,0	7,4
Aantrekkelijke werkgever	7,4	
Goed gekwalificeerd personeel	7,7	
Maatschappelijke verantwoordelijkheid		
Milieubewust	8,1	8,2
Hoge standaard voor omgang met personeel	8,2	
Financiële performance		
Financiën op orde	8,1	6,9
Presteert beter dan collega corporaties	4,9	
Goede vooruitzichten voor de toekomst	7,7	

Uitgebreid overzicht prestaties

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met Elkien is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2016-2019.



Elkien

L0553

Woningmarktregio:
Fryslân

Inleiding

In de prestatiemonitor van Elkien wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Elkien.

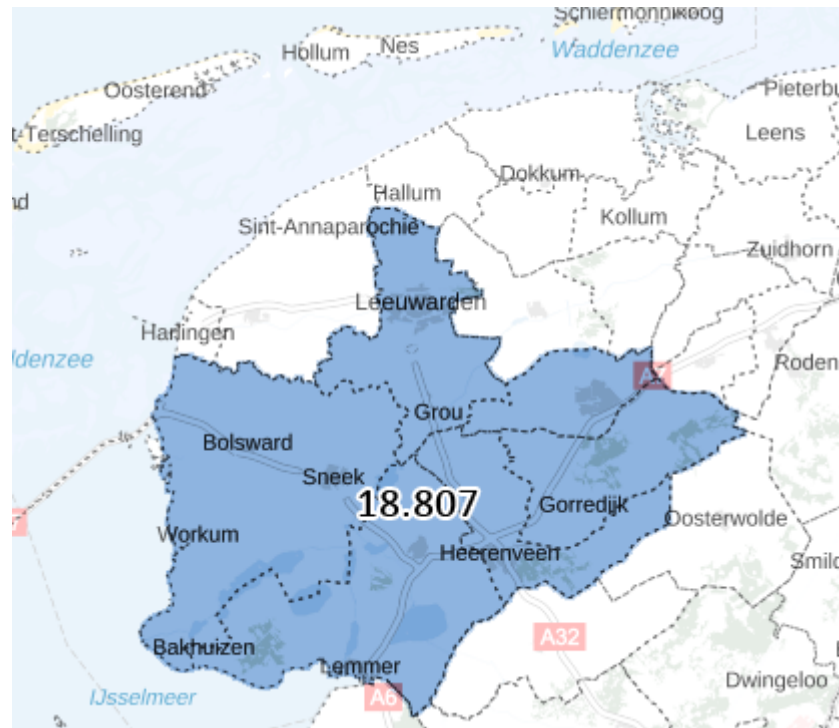
De prestatiemonitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Elkien de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 6.0.

De ingevulde prestatiemonitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Elkien ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatiemonitor volgt de indeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

Het werkgebied van Elkien



	Woningen ultimo 2019
Gemeente Leeuwarden:	9.515
Gemeente Súdwest Fryslân:	6.440
Gemeente Opsterland:	2.185
Gemeente Heerenveen:	604
Gemeente De Fryske Marren:	58
Gemeente Smallerlingland:	5
Totaal	18.807

Bron: jaarverslag 2019

1 Prestatieafspraken

1.1 Landelijke afspraken

Rijksprioriteiten

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

Sectorafspraken (landelijk)

Energieakkoord

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen: Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

1.2 Regionale afspraken

Elkien heeft geen prestatieafspraken op regionaal niveau.

Elkien is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2016	2017	2018	2019
Convenant informatie uitwisseling aanpak hennepsteelt Noord-Nederland				
Gezamenlijke woonruimtebemiddeling EdWA				
Stichting HureninFriesland				

1.3 Lokale afspraken

Het bezit van Elkien ligt ultimo 2019 in de gemeenten: Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, Opsterland, Heerenveen, De Fryske Marren en Smallingerland.

In de gemeenten: Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, Opsterland, Heerenveen en De Fryske Marren zijn prestatieafspraken gemaakt.

Bovendien waren er door Elkien ook prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Littenseradiel (die gemeente is per 2018 opgegaan in onder andere de gemeenten Leeuwarden en Súdwest-Fryslân).

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2016	2017	2018	2019
Gemeente Leeuwarden; samen met WoonFriesland en de huurdersorganisaties				
Gemeente Súdwest-Fryslân, samen met de andere corporaties en de huurdersorganisaties				
Gemeente Opsterland; samen met De Bewonersraad				
Gemeente Heerenveen; samen met WoonFriesland, Accolade en de huurdersorganisaties				
Gemeente De Fryske Marren; samen met Accolade, Lyaemer Wonen, Wonen Zuidwest Friesland en de huurdersorganisaties				
Gemeente Littenseradiel; samen met De Bewonersraad			*	n.v.t.

*Er zijn in 2017 weliswaar prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Littenseradiel; echter die gemeente hield per 1 januari 2018 op te bestaan vanwege fusie. De prestatieafspraken zijn overgedragen aan de verkrijgende gemeenten (Leeuwarden en Súdwest-Fryslân).

Elkien is ook deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2016	2017	2018	2019
Convenant 'Iedereen financieel fit'; Leeuwarden				
Wijkactieplannen gemeente Leeuwarden				
Volkshuisvestingsvisie Nieuw Leeuwarder Bestek 2016-2020; Leeuwarden				
Partnership Patyna en Elkien; Súdwest-Fryslân				
Raamovereenkomst sociaal wonen; Súdwest-Fryslân				
Convenant buurtbemiddeling; Opsterland				
Convenant sociaal team; Opsterland				
Raamovereenkomst Wonen 2017-2021; Opsterland				
Samenwerkingsconvenant waardebeoordeling WOZ; Heerenveen				
Raamovereenkomst prestatieafspraken 2017-2020; Heerenveen				

2. Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

2.1 De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken “SMART”?

- Leeuwarden: de afspraken zijn duidelijk geconcretiseerd en geformuleerd. Daarbij wordt rekening gehouden met de gemeentelijke opgave en neemt de gemeente de regie over de regionale inpasbaarheid. Naast gezamenlijk doelstellingen worden per partner (gemeente, corporaties en huurdersorganisatie) op de thema's doelstellingen geformuleerd. Over het algemeen zijn de afspraken SMART geformuleerd.
- Súdwest-Fryslân: over 2016 en 2017 was er geen vastgestelde gemeentelijk woonvisie. Over die jaren hebben partijen geen prestatieafspraken gemaakt. In april 2018 is tussen de gemeente Súdwest-Fryslân de woningcorporaties en de huurdersvereniging een raamovereenkomst vastgesteld (Sociaal Wonen gemeente Súdwest-Fryslân 2017-2022). Deze raamovereenkomst dient als basis voor de gezamenlijke invulling van het gemeentelijk woonbeleid en wordt jaarlijks (voor het eerst over 2019) uitgewerkt in concrete afspraken per partij. Deze concrete afspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen en zijn veelal SMART en concreet. Door Elkien is over de voorgaande jaren wel een bieding uitgebracht. Per brief is bevestigd dat er geen prestatieafspraken werden gemaakt maar de biedingen zouden worden uitgevoerd.
- Opsterland: de gemeente, de huurdersorganisatie en Elkien hebben in 2016 voor het eerst prestatieafspraken gemaakt voor het jaar 2017. De concept Woonvisie waarbij de woningcorporaties waren betrokken heeft de basis gevormd voor de prestatieafspraken 2017. De raad van Opsterland heeft in 2017 de 'Woonvisie 2017-2021' vastgesteld. In december 2017 zijn de gemeente, de woningcorporaties Elkien en WoonFriesland en de huurdersorganisatie de 'Raamovereenkomst Wonen 2017-2021' overeengekomen. In Opsterland is ervoor gekozen om jaarlijks per corporatie (naast Elkien heeft ook WoonFriesland bezit in Opsterland) een set prestatieafspraken te maken. Hoewel WoonFriesland een eigen set prestatieafspraken met de gemeente Opsterland en De Bewonersraad maakt zijn deze voor wat betreft de gezamenlijke afspraken grotendeels identiek. De gesprekken over de prestatieafspraken worden ook zoveel mogelijk gezamenlijk gevoerd. De raamovereenkomst vormt samen met de biedingen het richtinggevend kader voor het uitwerken van de prestatieafspraken. De prestatieafspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen en zijn veelal SMART en concreet.
- Heerenveen: de prestatieafspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen. Sommige afspraken zijn duidelijke en SMART geformuleerd (bijv. tav de te realiseren nieuwbouw) andere afspraken zijn meer in de vorm van een intentie of inspannings/participatie-verplichting weergegeven.
- Littenseradiel: de prestatieafspraken omvatten de lokale en landelijke onderwerpen. Sommige afspraken zijn duidelijke en SMART geformuleerd (bijv. tav de passend toewijzen) andere afspraken zijn meer in de vorm van een intentie of inspannings/participatie-verplichting weergegeven.

2.2 De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

- Leeuwarden: De afspraken zijn wederkerig waarbij respect is voor ieders rol; deze rollen worden ook beschreven in bij de samenwerkingsparagraaf. Als uitgangspunt voor de samenwerking is een gezamenlijk partnership geformuleerd waarbij als uitgangspunt de gezamenlijk gedragen volkshuisvestingsvisie Nieuw Leeuwarder Bestek voor de periode 2016-2020 is genomen.
- Súdwest-Fryslân: In de prestatieafspraken over 2019 (de eerste tussen de gemeente, de woningcorporaties en de huurdersorganisatie) zijn voor alle betrokken partijen acties opgenomen en deze borgen voldoende wederkerigheid in de invulling van het gemeentelijke woonbeleid. Over 2017 en 2018 is wel een bod uitgebracht, welke ook door Elkien grotendeels is uitgevoerd.
- Opsterland: De prestatieafspraken over de jaren 2017, 2018 en 2019 bevatten per thema per partij een aantal verplichtingen; deze borgen voldoende wederkerigheid en samenwerking in de vervulling van de gemeentelijke volkshuisvestelijke opgave.
- Heerenveen: de prestatieafspraken bevatten gezamenlijke afspraken, afspraken voor de gezamenlijke en individuele corporaties, afspraken voor de gemeente en afspraken voor de huurdersorganisatie. Daarbij is sprake van wederkerigheid.
- Littenseradiel: de prestatieafspraken bevatten per thema afspraken voor alle betrokken partijen (gemeente, huurdersorganisatie en woningcorporatie). Daarbij is sprake van wederkerigheid en wisselwerking.

2.3 De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

- Leeuwarden: de volkshuisvestelijke visie Nieuw Leeuwarder bestek is in 2015 door de partijen (gemeente, corporaties en huurdersorganisaties) samen gemaakt. Ook andere partijen, zoals zorgorganisaties zijn bij dit proces betrokken geweest. Bij het maken van de nieuwe volkshuisvestelijke visie zijn gezamenlijk de dorpen geconsulteerd. Bij de uitvoering en het opstellen van de prestatieafspraken is gewerkt in werkgroepen. De uitkomsten van deze werkgroepen zijn input voor de woonvisie. De gemeentelijke woonvisie vormt de basis en binnen hun mogelijkheden (investeringsruimte/regelgeving) en vanuit het eigen beleid formuleren de corporaties hun biedingen.
- Súdwest-Fryslân: Ondanks het ontbreken van de gemeentelijke woonvisie en een gezamenlijke raamovereenkomst heeft Elkien in juni 2016 wel aan de gemeente haar bod als bedoeld in de Woningwet uitgebracht. Dat bod was gericht op de te leveren prestaties in 2017 e.v. In 2017 deed zich eenzelfde situatie voor; Elkien heeft in december 2017 schriftelijk aan de gemeente bericht dat zij haar voornemens als vermeld in haar bod voor het jaar 2018 zal nakomen. Op initiatief van Elkien en haar huurdersorganisaties, in samenspraak met de andere corporaties, hebben de partijen in 2018 een gezamenlijke raamovereenkomst opgesteld.
- Opsterland: Uit de stukken blijkt dat in de gemeente Opsterland partijen goed hebben samengewerkt bij de totstandkoming van de 'Woonvisie 2017-2021' en de 'Raamovereenkomst Wonen 2017-2021'.
- Heerenveen: de partijen trekken gezamenlijk op bij de totstandkoming van de prestatieafspraken en de raamovereenkomst 2017-2020.
- Littenseradiel: er zijn, naast de gebruikelijke inspanning als bod en overleg, geen zaken bekend over de inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

2.4 De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

- Leeuwarden: Voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij de prestatieafspraken. Wel wordt er samengewerkt met partijen, zoals Amaryllis, bij het uitvoeren van de afspraken. De uitkomsten van deze samenwerking komen terug in de prestatieafspraken.
- Súdwest-Fryslân: Voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij de prestatieafspraken.
- Opsterland: Voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij de prestatieafspraken.
- Heerenveen: Voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij de prestatieafspraken.
- Littenseradiel: Voor zover bekend zijn er geen andere partijen betrokken bij de prestatieafspraken.

2.5 De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

- Leeuwarden: Partijen hebben oog voor het hoge ambitieniveau van de afspraken en onderkennen de gevoeligheid voor tegenslagen. Op basis daarvan kan op initiatief van een van de partijen de betreffende afspraak worden bijgesteld.
- Súdwest-Fryslân: door te werken met een raamovereenkomst die jaarlijks op basis van het bod van de corporaties (WoonFriesland, Wonen Zuidwest Friesland, Accolade en Elkien) wordt uitgewerkt in concrete afspraken voor het betreffende jaar kan worden ingespeeld op de actualiteit en de uitdagingen in de regio).
- Opsterland: door te werken met een raamovereenkomst die jaarlijks op basis van het bod van de corporatie wordt uitgewerkt in concrete afspraken voor het betreffende jaar kan worden ingespeeld op de actualiteit en de uitdagingen in de regio).
- Heerenveen: door te werken met een raamovereenkomst (2017-2020) die jaarlijks op basis van het bod van de corporaties (Elkien, Accolade en WoonFriesland) wordt uitgewerkt in concrete afspraken voor het betreffende jaar kan worden ingespeeld op de actualiteit en de uitdagingen in de regio).
- Littenseradiel: als basis voor de prestatieafspraken gelden de gemeentelijk Woonvisie 2030 en de uitvoeringsstrategie wonen; het uitgebrachte bod door Elkien vormt de concrete aanleiding voor de jaarlijkse prestatieafspraken. Bijsturing kan indien noodzakelijk plaatsvinden tijdens de evaluatiebijeenkomsten die tweemaal per jaar worden gehouden.

2.6 De andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

- Leeuwarden: Door de gemeente Leeuwarden, de corporaties en de huurdersorganisaties zijn de gemaakte afspraken geëvalueerd. Sinds 2019 wordt deze evaluatie in een heldere rapportage vastgelegd.
- Súdwest-Fryslân: na een (te) lange aanloop is het partijen, mede onder impuls van Elkien, gelukt om tot een raamovereenkomst te komen. In de jaren voor 2019 (het jaar met de eerste jaarschijf van prestatieafspraken) heeft Elkien steeds de gemeente een bod doen toekomen onder toezegging van uitvoering van de daarin vermeldde activiteiten. Sinds 2019 wordt de evaluatie van de prestatieafspraken in een heldere rapportage vastgelegd.
- Opsterland: (zichtbaar maken van de) Tussentijdse monitoring van de stand van zaken van de afspraken is ook hier een aandachtspunt.
- Heerenveen: Er zijn geen monitoren van de voortgang van de jaarlijkse prestatieafspraken voorhanden. Dat is wel aanbevelenswaardig opdat op die manier tussentijds inzichtelijk wordt gemaakt wat de stand van zaken van de afspraken is.
- Littenseradiel: partijen zijn zich bewust van het gegeven dat de gemeente Littenseradiel per 1 januari 2018 op houdt te bestaan waarbij is afgesproken dat de afspraken overgaan op de verkrijgende gemeenten.

3. Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

Voor de gemeente de Fryske Marren geldt dat vanwege het geringe bezit dat Elkien in deze gemeente heeft tussen de partijen die de prestatieafspraken hebben getekend is afgesproken dat Elkien vanwege haar beperkte woningbezit (58 woningen) een beperktere rol zal nemen in de samenwerking en afspraken. Derhalve zijn deze in onderstaand overzicht buiten verdere beschouwing gelaten. Bovendien vermelden het jaarverslag 2017 en de prestatieafspraken 2018 het voornemen van Elkien om het bezit in deze gemeente (kern Terherne) af te stoten.

De afspraken m.b.t. de gemeenten Leeuwarden, Súdwest-Fryslân, Opsterland, Heerenveen (Er waren ook prestatieafspraken met de gemeente Littenseradiel; die gemeente is per 2018 opgegaan in o.a. de gemeenten Leeuwarden en Súdwest-Fryslân), zijn in de verschillende jaren verschillend ingedeeld:

Gemeente Leeuwarden:

Indeling / thema's			
2016	2017	2018	2019
Rapportage en monitoring, Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit (Woningkwaliteit; duurzaamheid omgevingskwaliteit) Zorg en bijzondere doelgroepen)	Rapportage en monitoring, Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit (Woningkwaliteit; duurzaamheid omgevingskwaliteit) Zorg en bijzondere doelgroepen)	Rapportage en monitoring, Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit (Woningkwaliteit; duurzaamheid omgevingskwaliteit) Zorg en bijzondere doelgroepen)	Rapportage en monitoring, Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit (Woningkwaliteit; duurzaamheid omgevingskwaliteit) Zorg en bijzondere doelgroepen)

Gemeente Súdwest-Fryslân:

Indeling / thema's			
2016	2017	2018	2019
Geen prestatieafspraken	Geen prestatieafspraken Wel toezegging Elkien om voorgenomen werkzaamheden uit de bieding uit te voeren; Aanvullende afspraak betreffende huisvesting statushouders en actieve rol gemeente bij voorbereiding projecten.	Geen prestatieafspraken: Wel toezegging Elkien om voorgenomen werkzaamheden uit de bieding uit te voeren; Aanvullende afspraak betreffende huisvesting statushouders en actieve rol gemeente bij voorbereiding projecten.	Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit en duurzaamheid; Wonen bijzondere doelgroepen, welzijn en zorg; Leefbaarheid en participatie;

Gemeente Opsterland:

Indeling / thema's			
2016	2017	2018	2019
	Rapportage, monitoring en onderzoek; Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit woningvoorraad en duurzaamheid; Leefbaarheid; Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen; Financiën.	Rapportage, monitoring en onderzoek; Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit woningvoorraad en duurzaamheid; Leefbaarheid; Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen; Financiën.	Rapportage, monitoring en onderzoek; Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit woningvoorraad en duurzaamheid; Leefbaarheid; Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen; Financiën

Gemeente Heerenveen:

Indeling / thema's			
2016	2017	2018	2019
	Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit woningvoorraad; Wonen, welzijn en zorg; Leefbaarheid en leefomgeving.	Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit woningvoorraad; Wonen, welzijn en zorg; Leefbaarheid en leefomgeving.	Betaalbaarheid; Beschikbaarheid; Kwaliteit woningvoorraad; Wonen, welzijn en zorg; Leefbaarheid.

Gemeente Littenseradiel:

Indeling / thema's			
2016	2017	2018*	2019
	Basis afspraken (organisatie en samenwerking; monitoring); Betaalbaarheid; Beschikbaarheid (sociale voorraad; sociale problematiek; bijzondere delgroepen); Kwaliteit (energie en duurzaamheid; omgevingskwaliteit; wonen en zorg).	Basis afspraken (organisatie en samenwerking; monitoring); Betaalbaarheid; Beschikbaarheid (sociale voorraad; sociale problematiek; bijzondere delgroepen); Kwaliteit (energie en duurzaamheid; omgevingskwaliteit; wonen en zorg).	n.v.t.

*Er zijn in 2017 weliswaar prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Littenseradiel; echter die gemeente hield per 1 januari 2018 op te bestaan vanwege fusie. De prestatieafspraken zijn overgedragen aan de verkrijgende gemeenten (Leeuwarden en Súdwest-Fryslân).

Ten behoeve van eenduidigheid in de beschrijving van de realisatie (zie 3.2) worden de afspraken over de jaren 2016 t/m 2019 in de volgende thema's weergegeven:

Betaalbaarheid;

Beschikbaarheid;

Kwaliteit van de woningvoorraad;

Welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen; en

Leefbaarheid.

3.2 Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan (waar geen vermelding van tabel staat of tekst tussen haakjes betreft het informatie van Elkien)..

Afspraken m.b.t. betaalbaarheid		
Prestatieafspraken Leeuwarden 2016		Prestatie
Passend toewijzen en monitoring van de effecten daarvan	Dit is gemonitord; viel binnen de norm	✓
Huurbeleid gebaseerd op getaxeerde marktconforme huren	uitgevoerd (Markthuur)	✓
Opstellen businesscase woning/energieverbetering zonder toename woonlasten	Opgenomen als uitgangspunt bij woningverbetering, wordt gecontroleerd door HBO	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2017		Prestatie
Participatie pilot radicale schuldhulpverlening	Pilot gestart (jaarverslag 17)	✓
Passend toewijzen en monitoring van de effecten daarvan	Toegepast (jaarverslag 17)/tabel 5	✓
Huurbeleid gebaseerd op getaxeerde marktconforme huren rekening houdend met betaalbaarheid voor de doelgroep	Huurbeleid conform ingericht (jaarverslag 17)	✓
Bij verbetering energieprestatie blijven de woonlasten minimaal gelijk	Gelijk of lager (jaarverslag 17)	✓
Monitoring energieverbruik NOM woningen	Dit is wettelijk verplicht als EPV wordt gevraagd.	✓
Inzet gemeentelijk energiecoaches bij woningverbetering	Niet uitgevoerd.	✗
Prestatieafspraken Leeuwarden 2018		Prestatie
Evaluatie pilot radicale schuldhulpverlening in de wijk Oud Oost	Evaluatie heeft geleid tot geen verdere actieve deelname van Elkien aan dit project.	✓
Onderzoek mogelijkheid ontwikkeling woonlastentool	De woonlastentool is ontwikkeld in samenhang met het Woonruimtebemiddelingsstelsel	✓
Passend toewijzen en monitoring van de effecten daarvan	Toegepast (jaarverslag 18)/tabel 5	
Bij verbetering energieprestatie blijven de woonlasten minimaal gelijk	Gelijk of lager (jaarverslag 18)	
Monitoring energieverbruik NOM woningen	Dit is wettelijk verplicht als EPV wordt gevraagd.	✓
Inzet gemeentelijk energiecoaches bij woningverbetering	Is niet uitgevoerd	x
Participatie ontwikkeling pva woonzorgquote	Dit is uitgewerkt in het woninglastenbeleid van Elkien.	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2019		Prestatie
Woninglastenbeleid gebaseerd op marktconforme huren (betaalbaar voor de doelgroep)	wordt toegepast (is in 2018 ontwikkeld) Huurbeleid in overleg met huurdersorganisatie conform ingericht (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2016		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2017		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2018		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2019		Prestatie
Participatie bij plan van aanpak betaalrisico's	Middels toolkit betaalbaarheid (jaarverslag 19)	✓
Elkien heeft voor een inflatievolgende huurverhoging gekozen voor de doelgroep met een (huishoud)inkomen van maximaal	Huurverhoging 1,6% < € 42.436	✓

€ 42.436 (1,6%). Voor huishoudens met een inkomen hoger dan € 42.436 is de verhoging gelijk aan 5%.		
Huurinkomsten uit inkomensafhankelijke huurverhoging inzetten voor investeringen in verbetering en nieuwbouw	De wettelijke vereiste clause dat alle inkomensafhankelijke huurverhogingen worden ingezet voor investeringen is opgenomen in de prestatieafspraken voor deze gemeente. In deze gemeente zijn 281 inkomensafhankelijke huurverhogingen van 5,0% toegepast in 2019. Conform de toelichting van de DVI, beschouwt Elkien het gedeelte van de huurverhoging boven de toegestane, inflatie volgend, huurverhoging als de inkomensafhankelijk huurverhoging. In 2019 bedraagt dit € 4.175,86 per maand oftewel € 25.055,18 voor de periode 1-7-2019 t/m 31-12-2019.	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Opsterland 2017	Prestatie	
Elkien wijst passend toe	Toegepast (jaarverslag 17/tabel 5)	✓
Huurbeleid gebaseerd op getaxeerde marktconforme huren rekening houdend met betaalbaarheid voor de doelgroep	Huurbeleid conform ingericht (jaarverslag 17)	✓
Bij verbetering energieprestatie blijven de woonlasten minimaal gelijk	Gelijk of lager (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2018	Prestatie	
Elkien wijst passend toe	Toegepast (jaarverslag 18/tabel 5)	✓
Inflatievolgende huurbeleid voor doelgroep (rest inkomensafhankelijk)	Huurverhoging voor doelgroep inflatievolgende 1% (jaarverslag 18)	✓
Huurinkomsten uit inkomensafhankelijke huurverhoging inzetten voor investeringen in verbetering en nieuwbouw	De wettelijke vereiste clause dat alle inkomensafhankelijke huurverhogingen worden ingezet voor investeringen is opgenomen in de prestatieafspraken voor deze gemeente. In deze gemeente zijn 107 inkomensafhankelijke huurverhogingen van 5,0% toegepast in 2018. Conform de toelichting van de DVI, beschouwt Elkien het gedeelte van de huurverhoging boven de toegestane, inflatie volgend, huurverhoging als de inkomensafhankelijk huurverhoging. In 2018 bedraagt dit € 1.994,47 per maand oftewel € 11.966,82 voor de periode 1-7-2018 t/m 31-12-2018.	✓
Door ontwikkeling woonlastenbeleid	Samen met de huurdersorganisatie opgesteld (jaarverslag 18)	✓
Bij verbetering energieprestatie blijven de woonlasten minimaal gelijk	Gelijk of lager (jaarverslag 18)	✓
Huurbeleid gebaseerd op getaxeerde marktconforme huren rekening houdend met betaalbaarheid voor de doelgroep	Huurbeleid conform ingericht (jaarverslag 18)	✓

Monitoring energieverbruik NOM woningen	Elkien monitort bij NOM woningen het energieverbruik cf regelgeving. Dit is in een overeenkomst met huurders geregeld.	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2019	Prestatie	
Elkien wijst passend toe	Toegepast (jaarverslag 19/tabel 5)	✓
Inflatievolgende huurbeleid voor doelgroep (rest inkomensafhankelijk)	Huurverhoging voor doelgroep inflatievolgende 1,6% (jaarverslag 19)	✓
Op basis van Woonlasten beleid 2018 werken aan aanbod huurwoningen dat afspiegeling is van de vraag	Huurbeleid in overleg met huurdersorganisatie conform ingericht (jaarverslag 19)	✓
Bij verbetering energieprestatie blijven de woonlasten minimaal gelijk	Gelijk of lager (jaarverslag 19)	✓
Monitoring energieverbruik NOM woningen	Elkien monitort bij NOM woningen het energieverbruik cf regelgeving.	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Heerenveen 2017	Prestatie	
Inflatievolgend huurbeleid	Toegepast (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2018	Prestatie	
Inflatievolgend huurbeleid voor doelgroep; daarboven inkomensafhankelijk	Huurverhoging voor doelgroep van 1% (jaarverslag 17). In 2018 was de reguliere huurverhoging 1%, dit was eenmalig lager dan inflatie wegens de overschrijding in de huursombenadering van 2017	✓
Opstellen nieuw woonlastenbeleid	Samen met de huurdersorganisatie opgesteld (jaarverslag 18)	✓
Huurinkomsten uit inkomensafhankelijke huurverhoging inzetten voor investeringen in verbetering en nieuwbouw	De wettelijke vereiste clause dat alle inkomensafhankelijke huurverhogingen worden ingezet voor investeringen is opgenomen in de prestatieafspraken voor deze gemeente. In deze gemeente zijn 25 inkomensafhankelijke huurverhogingen van 5,0% toegepast in 2018. Conform de toelichting van de DVI, beschouwt Elkien het gedeelte van de huurverhoging boven de toegestane, inflatie volgend, huurverhoging als de inkomensafhankelijke huurverhoging. In 2018 bedraagt dit € 475,87 per maand oftewel € 2.855,22 voor de periode 1-7-2018 t/m 31-12-2018.	✓
Participatie activiteiten in kader van vroegsignalering	Door middel van inzet één contactpersoon voor huurders (jaarverslag 18)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2019	Prestatie	
Huurverhoging voor doelgroep 1%; daarboven inkomensafhankelijk	Huurverhoging 1,6% < € 42.436 (jaarverslag 19)	✗
Huurinkomsten uit inkomensafhankelijke huurverhoging inzetten voor investeringen in verbetering en nieuwbouw	De wettelijke vereiste clause dat alle inkomensafhankelijke huurverhogingen worden ingezet voor investeringen is opgenomen in de prestatieafspraken voor deze gemeente. In deze gemeente zijn 35	✓

	inkomensafhankelijke huurverhogingen van 5,0% toegepast in 2019. Conform de toelichting van de DVI, beschouwt Elkien het gedeelte van de huurverhoging boven de toegestane, inflatie volgend, huurverhoging als de inkomensafhankelijke huurverhoging. In 2019 bedraagt dit € 477,90 per maand oftewel € 2.867,40 voor de periode 1-7-2019 t/m 31-12-2019	
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2017	Prestatie	
Elkien wijst passend toe	Toegepast (jaarverslag 17)/tabel 5	✓
Bij verbetering energieprestatie blijven de woonlasten minimaal gelijk	Gelijk of lager (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2018	Prestatie	
n.v.t.	-	-
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2019	Prestatie	
n.v.t.	-	-

Afspraken m.b.t. beschikbaarheid		
Prestatieafspraken Leeuwarden 2016		Prestatie
Inrichting portal voor woningzoekenden (met collega corporaties)	In ontwikkeling (jaarverslag 16)	✓
Nieuwbouw 212 woningen (huurprijs tot 576)	211 (jaarverslag 16)	✓
Sloop 85 woningen	76 (jaarverslag 16)	✗
Inzet afstoting geliberaliseerde bezit	Dit is uitgewerkt in een voorstel voor scheiding DAEB/niet DAEB	✓
Afbouw bezit kleine kernen middels verkoop	Voorstel verkoopvijver is voorgelegd aan de gemeente; deze woningen worden bij mutatie verkocht	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2017		Prestatie
Nieuwbouw 99 woningen	43 woningen (jaarverslag 17); overige projecten hebben vertraging opgelopen	✗
Sloop 94 woningen	92 woningen (jaarverslag 17)	✓
Afbouw bezit kleine kernen middels verkoop (opstellen afstootstrategie per kern/complex 1.436 DAEB-woningen)	Bezit wordt binnen 15 jaar afgestoten (jaarverslag 17)	✓
Onderzoek businesscase huurders-coöperatie	Onderzoek uitgevoerd bij twee woongroepen; bleken niet rendabel (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2018		Prestatie
Nieuwbouw 95 woningen	68 Woningen (jaarverslag 18)	✗
Sloop 60 woningen	60 woningen (jaarverslag 18)	✓
Afbouw bezit kleine kernen middels verkoop	Bezit wordt binnen 15 jaar afgestoten (eerder afspraak)	✓
Monitoren beschikbaarheid van huurwoningen in relatie tot betaalbaarheid, wachttijd/zoekduur en reactiegraad	Is gemonitord, voldeed aan norm	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2019		Prestatie
Sloop 46 woningen	46 woningen (jaarverslag 19)	✓
Voorgenomen verkoop 80 niet-DAEB-woningen voorleggen aan gemeente en huurdersorganisatie	0 woningen; Voorgenomen verkoop is niet doorgegaan vanwege nieuw portefeuillebeleid.	✗
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2016		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2017		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2018		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2019		Prestatie
Participatie ontwikkeling sociale woningmarktmonitor	Hier heeft Elken actief aan deelgenomen. En gezamenlijk de uitkomsten gepresenteerd aan de gemeente, de huurdersorganisaties en de gemeenteraad	✓
Geen Nieuwbouw/sloop	0 sloop/ 26 nieuwbouw (jaarverslag 19)	✓/ ✗
Verkoop 99 woningen aan individuele kopers	57 woningen (jaarverslag 19)	✓
Verkoop 101 niet-daeb woningen complexmatig	0 woningen (jaarverslag 19) Vanwege nieuw portefeuillebeleid is verkoop niet doorgegaan	✗
Ontwikkelen plan voor herstructurering Het Eiland	Organisatiestructuur in samenspraak met gemeente opgetuigd (jaarverslag 19), in 2019/2020 wijkvisie opgesteld en een plan voor aanpak van draagvlak en communicatie opgesteld. Ook gezamenlijk	✓

	een eerste onderzoek naar de mogelijkheden voor een aardgasvrije wijk gedaan. Ook Accolade is hierbij betrokken.	
Prestatieafspraken Opsterland 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Opsterland 2017	Prestatie	
Verkoop circa 42 woningen	27 woningen (jaarverslag 17)	✓
Sloop 28 woningen	0 woningen (jaarverslag 17)	✗
Monitoring zoekduur per huurklasse en woningtype	Gemonitord en in tabel weergegeven (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2018	Prestatie	
Verkoop circa 37 woningen	40 verkocht (jaarverslag 18)	✓
Nieuwbouw 26 woningen EPC -0.2.	26 woningen (jaarverslag 18)	✓
Sloop 138 woningen (incl. overloop 2017)	26 woningen (jaarverslag 18)	✗
Monitoring zoekduur per huurklasse en woningtype	Hier is gezamenlijk met WoonFriesland over gerapporteerd.	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2019	Prestatie	
Verkoop circa 35 woningen	22 woningen (jaarverslag 19)	✓
Verkoop 46 niet-daeb woningen complexmatig	Bedoeling van deze afspraak was bekend maken voornemen om niet-DAEB woningen complexmatig te verkopen en als dat gebeurt, dan zienswijze aanvragen.	-
Nieuwbouw 16 woningen (energie-neutraal)	16 woningen (jaarverslag 19)	✓
Geen sloop	24 woningen (jaarverslag 19)	✗
Monitoring zoekduur per huurklasse en woningtype	Niet uitgevoerd	✗
Prestatieafspraken Heerenveen 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Heerenveen 2017	Prestatie	
Nieuwbouw 11 woningen	11 woningen (jaarverslag 17)	✓
Sloop 26 woningen	37 woningen (jaarverslag 17)	✓
Verkoop 7 woningen	5 woningen (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2018	Prestatie	
Leveren bijdrage aan monitor vraagdruk	Elkien heeft actief geparticipeerd en informatie aangedragen. De uitkomsten zijn gezamenlijk gepresenteerd aan de gemeenteraad.	✓
Nieuwbouw 26 woningen	14 woningen (jaarverslag 18)	✗
Sloop 60 woningen	21 woningen (jaarverslag 18)	✗
Verkoop 11 woningen	3 woningen (jaarverslag 18)	✗
Prestatieafspraken Heerenveen 2019	Prestatie	
Leveren bijdrage aan monitor vraagdruk	Elkien heeft actief geparticipeerd en informatie aangedragen. De uitkomsten zijn gezamenlijk gepresenteerd aan de gemeenteraad. Deze werkwijze heeft in 2019 geresulteerd in een gezamenlijk Fries definitiekader voor zoekduur en vraagdruk.	✓
Nieuwbouw 4 woningen	17 woningen (jaarverslag 19)	✓
Sloop 4 woningen	0 woningen (jaarverslag 19)	✓
Verkoop 5 woningen	2 woningen (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Littenseradiel 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Littenseradiel 2017	Prestatie	

Toepassing toewijzingsmonitor	Elkien heeft gemeten en uit de monitoring bleek dat Elkien binnen de gestelde normen is gebleven.	✓
Na analyse verkoop van de duurdere huurwoningen	153 woningen (jaarverslag 17)	✓
Ontwikkeling afstootstrategie per kern en complex	Analyse met gemeente opgesteld (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Littenseradiel 2018	Prestatie	
n.v.t.	-	-
Prestatieafspraken Littenseradiel 2019	Prestatie	
n.v.t.	-	-

Afspraken m.b.t. kwaliteit van de woningvoorraad		
Prestatieafspraken Leeuwarden 2016	Prestatie	
Investering (verbetering inclusief energiemaatregelen) a € 6.091.000 aan 155 woningen	Deels uitgevoerd: € 3.857.000; 69 woningen	X/V
Investering € 9.388.000 voor planmatig onderhoud	Deels uitgevoerd: € 8.400.000	X/V
Prestatieafspraken Leeuwarden 2017	Prestatie	
Uitwerking portefeuilleplan bezit 2030 energieneutraal en voor 80% "zorgklaar"	Uitgewerkt en toegepast (jaarverslag 17)	V
Investering (verbetering inclusief energiemaatregelen en "zorgklaar") a € 35.615.000 aan 438 woningen	Deels uitgevoerd (180 won.)/deels oplevering in 2018 (Jaarverslag 17)	X/V
Investering € 5.000.000 voor planmatig onderhoud	Uitgevoerd (jaarverslag 2017)	V
Prestatieafspraken Leeuwarden 2018	Prestatie	
Investering woningverbetering(verbetering inclusief energiemaatregelen en "zorgklaar") a € 35.870.000 aan 408 woningen	527 woningen (jaarverslag 18)	V
Investering Planmatig onderhoud € 6.700.000	is niet beschikbaar	X
Prestatieafspraken Leeuwarden 2019	Prestatie	
Investering (verbetering inclusief energiemaatregelen) a € 20.161.144 aan 317 woningen	377 woningen (jaarverslag 19); met verwijzing naar afspraak mbt 317 won.; investering 21.600.000	V
uitgaven € 7.454.000 voor planmatig onderhoud	€ 10.600.000 (zit in rapportage 2019)	V
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2017	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	Bod betreft eenzijdig voornemen; en vormt basis voor prestatieafspraken die nu ontbreken. Het is uiteraard goed dat bod dienovereenkomstig is uitgevoerd.	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2018	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	Bod betreft eenzijdig voornemen; en vormt basis voor prestatieafspraken die nu ontbreken. Het is uiteraard goed dat bod dienovereenkomstig is uitgevoerd.	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2019	Prestatie	
Participatie bij opstellen Agenda Duurzame woningvoorraad 2050	Elkien neemt deel aan werkgroep duurzaamheid (samen met gemeente, andere corporaties en huurdersorganisaties)	V
Investering € 14,3 milj in 281 won. verbetering en onderhoud	229 woningen (jaarverslag 19)	X
uitgaven € 5,9 milj in onderhoud	11,1 miljoen	
Prestatieafspraken Opsterland 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Opsterland 2017	Prestatie	
Investering € 5 milj tbv verduurzaming 40 woningen	40 won. opgeleverd (jaarverslag 17)	V
Vastleggen richtlijnen kwaliteit verkoop huurwoningen	is niet gedaan	X
Uitgaven in Onderhoud € 1.325.000	€ 2.072.312	V
Prestatieafspraken Opsterland 2018	Prestatie	
Investering € 8,87 milj tbv verduurzaming 126 woningen	126 woningen (jaarverslag 18)	V
Maken afspraken over richtlijnen kwaliteit verkoop huurwoningen	Niet gedaan (uitgewerkt in portefeuilleplan) 2019	X
Prestatieafspraken Opsterland 2019	Prestatie	
Investering € 979.351 tbv verduurzaming 60 woningen	60 woningen (jaarverslag 19)	V

Maken afspraken over richtlijnen kwaliteit verkoop huurwoningen	Opgenomen in portefeuilleplan	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Heerenveen 2017	Prestatie	
Opstellen strategie energieprestatieverbetering	Uitgewerkt (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2018	Prestatie	
Opstellen strategie energieprestatieverbetering	Bedrijfsbreed opgepakt (jaarverslag 18)	✓
Opstellen marsroute verduurzaming bezit (CO2 neutraal in 2050)	Bedrijfsbreed opgepakt (jaarverslag 18)	✓
Nieuwbouw in Sinnebuoren wordt NOM	14 woningen NOM (jaarverslag 18)	✓
Via energielabels inzichtelijk maken energieprestaties van de woningvoorraad	Bedrijfsbreed opgepakt (jaarverslag 18)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2019	Prestatie	
Woningverbetering 36 woningen (EPC 0,5)	21 woningen (jaarverslag 19)	✗
Onderhoudsuitgaven € 0,5 miljoen	niet beschikbaar	✗
Prestatieafspraken Littenseradiel 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Littenseradiel 2017	Prestatie	
Stimulering energiebewustzijn bij huurders	Niet uitgevoerd	✗
Via energielabels inzichtelijk maken energieprestaties van de woningvoorraad	Bedrijfsbreed opgepakt (jaarverslag 17)	✓
Investering in planmatig onderhoud € 290.000	€ 108.000 geïnvesteerd (jaarverslag 17)	✗
Prestatieafspraken Littenseradiel 2018	Prestatie	
n.v.t.	-	-
Prestatieafspraken Littenseradiel 2019	Prestatie	
n.v.t.	-	-

Afspraken m.b.t. welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen		
Prestatieafspraken Leeuwarden 2016	Prestatie	
Participatie convenant "iedereen financieel fit"	Convenant ondertekend (jaarverslag 16)	✓
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorpteams	Toegepast (jaarverslag 16)	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2017	Prestatie	
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorpteams	Met de sociale wijk- en dorpteams wordt samengewerkt (jaarverslag 17)	✓
Max. 10% vrijkomende woningen beschikbaar voor huisvesting statushouders	38 woningen beschikbaar gesteld (jaarverslag 17)	✓
Facilitering huisvesting bijzondere doelgroepen (scheiden wonen en zorg i.s.m. zorgpartijen)	In samenwerking met partners (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2018	Prestatie	
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorpteams	Met de sociale wijk- en dorpteams wordt samengewerkt (jaarverslag 18)	✓
Bijdragen in gemeentelijke taakstelling huisvesting statushouders	13 woningen beschikbaar gesteld (jaarverslag 18)	✓
Facilitering huisvesting bijzondere doelgroepen (scheiden wonen en zorg i.s.m. zorgpartijen)	In samenwerking met partners (jaarverslag 18)	✓
Participatie in Citydeal inclusieve stad	dit is niet van de grond gekomen	✗
Participatie project onconcentioneel wonen	Opgestart (jaarverslag 18)	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2019	Prestatie	
Beschikbaar stellen 35 woningen tbv "toewijzing urgentiewoningen" (incl 4 Housing First).	In overleg met de gemeente uitgevoerd.	✓
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorptenteams	Met de sociale wijk- en dorptenteams wordt samengewerkt (jaarverslag 19)	✓
Facilitering huisvesting bijzondere doelgroepen (scheiden wonen en zorg i.s.m. zorgpartijen)	In samenwerking met partners (jaarverslag 19)	✓
Bijdragen in gemeentelijke taakstelling huisvesting statushouders	3 woningen beschikbaar gesteld (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2017	Prestatie	
Geen prestatieafspraken		-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2018	Prestatie	
Geen prestatieafspraken		-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2019	Prestatie	
Bijdragen in gemeentelijke taakstelling huisvesting statushouders	7 woningen beschikbaar gesteld (jaarverslag 19)	✓
Participatie in provinciale pilot huisvesten van personen die niet regulier gehuisvest kunnen worden	In overleg met Veiligheidshuis wordt geparticipeerd in project onconventioneel wonen (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Opsterland 2017	Prestatie	
Monitoring vraagdruk van senioren (Woonzorgatlas Friesland)	Wordt jaarlijks in beeld gebracht (jaarverslag 17)	✓
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorptenteams	Samenwerking verloopt goed (jaarverslag 17)	✓
Bijdragen in gemeentelijke taakstelling huisvesting statushouders	9 woningen toegewezen (jaarverslag 17/Tabel 14)	✓
Facilitering huisvesting bijzondere doelgroepen (scheiden wonen en zorg i.s.m. zorgpartijen)	Huisvesting bijz. doelgroepen wordt gefaciliteerd (jaarverslag 17)	✓

Onderzoek naar mogelijkheden om middelen voor wonen en zorg te ontschotten.	Samen met Platform 31 is dit opgepakt. Heeft niet tot resultaten geleid	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2018	Prestatie	
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorpteams	Samenwerkingsconvenant herzien en aangepast (jaarverslag 18)	✓
Monitoring vraagdruk van senioren (Woonzorgatlas Friesland)	Wordt jaarlijks in beeld gebracht (jaarverslag 18)	✓
Facilitering huisvesting bijzondere doelgroepen (scheiden wonen en zorg i.s.m. zorgpartijen)	Huisvesting bijz. doelgroepen wordt gefaciliteerd (jaarverslag 18)	✓
Onderzoek naar mogelijkheden om middelen voor wonen en zorg te ontschotten.	Samen met Fijn Wonen en De Friesland is dit opgepakt. Heeft niet tot resultaten geleid	✓
Onderzoek naar mogelijkheden vormen van onconventioneel wonen	In overleg met het Veiligheidshuis opgestart (jaarverslag 18)	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2019	Prestatie	
Samenwerking met o.a. sociale wijk- en dorpteams	Met de sociale wijk- en dorpensteams wordt samengewerkt (jaarverslag 19)	✓
Leveren bijdrage aan Sociaal Platform Opsterland	Convenant Sociaal platform 2019-2020 afgesloten (jaarverslag 19)	✓
Monitoring vraagdruk van senioren (Woonzorgatlas Friesland)	Voldoende woningen voor senioren beschikbaar in Opsterland (jaarverslag 19)	✓
Facilitering huisvesting bijzondere doelgroepen (scheiden wonen en zorg i.s.m. zorgpartijen)	Huisvesting bijz. doelgroepen wordt gefaciliteerd (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Heerenveen 2017	Prestatie	
Streven naar beschikbaar stellen 10% voor huisvesting statushouders (Als herstructurering In Akkrum dat toelaat)	2 woningen toegewezen (jaarverslag 17)	✓
Maken analyse van de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar geschikt woningen en deze meenemen in bod 2018	Deze afspraak kon niet worden uitgevoerd, omdat de bedoelde analyse niet was gemaakt door een van de andere partijen.	✓
Participatie bij opstellen convenant Sociaal team	Nieuwe afspraken gemaakt (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2018	Prestatie	
Max. 10% vrijkomende woningen beschikbaar voor huisvesting statushouders	3 woningen toegewezen (jaarverslag 18)	✓
Aansluiting bij woonservicezones/netwerkteams	Middels samenwerking in de sociale teams (jaarverslag 18)	✓
Participatie bij opstellen procesafspraken multi-problematiek	Aanvullende afspraken gemaakt (jaarverslag 18)	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2019	Prestatie	
Participatie in prov.project 'kamers met kansen'	Wordt in jaarverslag wel genoemd bij andere gemeenten aanbod Elkien (in dorpen) paste niet bij de vraag van 'kamers met kansen'. Elkien had in de gemeente Heerenveen geen geschikte woningen om hier aan deel te nemen.	✓
Pilot samenwerking met gemeente preventieve aanpak bij groot onderhoud/renovatie	Nee niet door Elkien uitgevoerd. We hadden het project herstructurering al opgestart in Akkrum, toen was er nog geen sprake van een pilot. Wij hebben daar maar 2 dorpen. Herstructurering is dus bijna niet aan de orde.	✗

Participatie in project De Opstapper	Zie jaarverslag: we nemen deel aan het project maar de regie ligt bij de gemeente.	✓
Participatie pilot onconventioneel wonen	In overleg met Veiligheidshuis wordt geparticipeerd in project onconventioneel wonen (jaarverslag 19)	✓
Start pilot met gemeente en zorgaanbieders gericht op aanbod voorzieningen op gebiedsniveau (ontschotten)	Conform gemeentelijk beleidsplan aanvullende afspraken gemaakt (jaarverslag 19)	✓
Participatie in huisvesting statushouders	1 woningen (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2017	Prestatie	
Melding huurachterstanden bij gebiedsteam	Conform uitgevoerd (jaarverslag 17)	✓
Medewerking aan schuldsanering bij huurachterstand	Toegepast in sociaal team (jaarverslag 17)	✓
Melding voorgenomen ontruiming	Conform uitgevoerd (jaarverslag 17)	✓
Medewerking aan laatste kans beleid	Conform afspraak uitgevoerd	✓
Medewerking aan analyse vorm en aard van ongepast gedrag en/of overlast	Conform afspraak uitgevoerd	✓
Participatie in huisvesting statushouders	1 woning toegewezen (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2018	Prestatie	
n.v.t.	-	-
Prestatieafspraken Litteraseradiel 2019	Prestatie	
n.v.t.	-	-

Afspraken m.b.t. leefbaarheid		
Prestatieafspraken Leeuwarden 2016		Prestatie
Investering € 500.000 voor leefbaarheid	Blijkens jaarverslag 16: € 210.000. (opmerking Elken: Over 2017 werd dit nog niet gerapporteerd. Dit zijn alleen de "out of pocket" kosten.)	X
Samenwerking met bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (schoonmaakwerkzaamheden)	Het Bewonersbedrijf voert voor ons de schoonmaakwerkzaamheden uit.	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2017		Prestatie
Investering € 600.000 voor leefbaarheid	€ 224.000 excl organisatiekst. € 1.033.000 (jaarverslag 17)	X
Samenwerking met bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (schoonmaakwerkzaamheden)	Samenwerking loopt (jaarverslag 2017)	✓
Ontwikkeling aanpak in wijk Heechterp (uitvoering 2018)	Aanpak is ontwikkeld (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2018		Prestatie
Investering ca € 600.000 in leefbaarheidsprojecten	€ 340.000 excl organisatiekst. € 1.021.000 (jaarverslag 18)	X
Inzet 3 buurtconciërges (mits cofinanciering gemeente)	1 buurtconciërge in dienst genomen (jaarverslag 18)	X/✓
Initiatief nemen voor flankerend beleid leefbaarheid in wijk Heechterp	Gezamenlijke aanpak, is vastgelegd in het nieuwe wijkactieplan	✓
Initiatief nemen ontwikkeling volkshuisvestingsvisie wijk Valeriuskwartier	Niet uitgevoerd	X
Initiatief nemen ontwikkeling concrete wijkplannen Grou		
Samenwerking met bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (schoonmaakwerkzaamheden)	wordt uitgevoerd (reguliere werkzaamheden, onderhoudscontract)	✓
Actualiseren convenant woonoverlast	Met gemeente zijn hierover afspraken gemaakt (jaarverslag 18)	✓
Ontwikkelen vervolg gezamenlijke wijkaanpak	Samen met Elken heeft de gemeente een vervolg voor de aanpak van 6 aandachtswijken gemaakt (vastgelegd in 2019)	✓
Prestatieafspraken Leeuwarden 2019		Prestatie
Uitgave max. € 127 per VHE.	€ 1.045.000 (jaarverslag 19)	✓
Als op basis van wijkanalyse noodzaak extra inzet middelen blijkt worden daarover met de gemeente afspraken gemaakt.	Overleg heeft plaatsgevonden (zes wijkactieplannen (jaarverslag 19)	✓
Ontwikkeling pva wijk Heechterp	Uitgevoerd, samen met gemeente, wijkvisie en plan van aanpak wijkplan begin 2020 vastgesteld.	✓
Ontwikkeling visie wijk Valeriuskwartier	Niet uitgevoerd.	X
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2016		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2017		Prestatie
Geen prestatieafspraken		-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2018		Prestatie
Geen prestatieafspraken		-
Prestatieafspraken Súdwest-Fryslân 2019		Prestatie
Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt versterkt	Toegepast (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2016		Prestatie
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Opsterland 2017		Prestatie

Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt versterkt	Toegepast (jaarverslag 17)	✓
Uitgave € 90.000 ivoor leefbaarheid	€ 68.000 excl. organisatiekosten € 245.000 (jaarverslag 17)	✗
Prestatieafspraken Opsterland 2018	Prestatie	
Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt versterkt	Toegepast (jaarverslag 18)	✓
Bijdragen aan implementatie buurtbemiddeling	Uitgevoerd d.m.v. inzet adviseurs bewonerszaken(bron, strategisch relatiemanager)	✓
Prestatieafspraken Opsterland 2019	Prestatie	
Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt versterkt	Toegepast (jaarverslag 19)	✓
Uitgave € 68.000 voor leefbaarheid	€ 217.000 (jaarverslag 19)	✗
Inzet buurtbemiddeling	Uitgevoerd met toezegging bijdrage per casus / inzet adviseurs bewonerszaken	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Heerenveen 2017	Prestatie	
Uitgave max. € 125 per woning	€ 87.000 (jaarverslag 17)	✓
Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt Versterkt	Toegepast (jaarverslag 17)	✓
Begeleiding van huurders bij overlast en huurachterstanden	O.a. middels bemiddeling toegepast (jaarverslag 17)	✓
Participatie bij oplossen individuele gevallen	Idem als bovenstaand (jaarverslag 17)	✓
Tegengaan verloedering woning/straat/wijk	Continu proces door Adviseur Bewonerszaken	✓
Participatie in sociaal team	Middels gemaakte afspraken (jaarverslag 17)	✓
Ondersteuning bewonerscommissies	zijn reguliere werkzaamheden door adviseurs bewonerszaken	✓
Prestatieafspraken Heerenveen 2018	Prestatie	
Participatie bij wijkshouwen	In 2018 hebben we samen met mensen van de gemeente (wonen en welzijn) een bezoek gebracht aan Akkrum. De participatie wordt verzorgd door de adviseurs bewonerszaken.	✓
Uitgave max € 18.000 (projecten + personeel)	€ 54.000 uitgegeven (jaarverslag 18)	✗
Prestatieafspraken Heerenveen 2019	Prestatie	
Uitgave max € 18.000 (projecten + personeel)	€ 54.000 (jaarverslag 19)	✗
Participatie bij wijkshouwen (Akkrum)	Participatie bij ontwikkeling doarpskeamer (jaarverslag 19)	✓
Prestatieafspraken Littenseradiel 2016	Prestatie	
Geen prestatieafspraken	-	-
Prestatieafspraken Littenseradiel 2017	Prestatie	
Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt versterkt	Toegepast (jaarverslag 17)	✓
Prestatieafspraken Littenseradiel 2018	Prestatie	
Inzet van projecten volgens het beleid De Buurt versterkt		✓
Prestatieafspraken Littenseradiel 2019	Prestatie	
n.v.t.	-	-

4. Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

4.1 Ambities

De ambities van Elkien zijn op hun website en in het volgende document weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2016	2017	2018	2019
Visiedocument Elkien de Thuiscorporatie				

Het motto van Elkien luidt: 'iedereen verdient een thuis'. Een huurwoning is namelijk geen voorziening maar een thuis. Huurders zijn verantwoordelijk voor hun eigen geluk en het organiseren van een thuis. Elkien biedt ze daarvoor de mogelijkheden en geeft een steuntje in de rug wanneer dat nodig is.

Elkien biedt betaalbare, duurzame en passende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen. Daarnaast werkt Elkien in een groot deel van Fryslân aan een goed woon- en leefklimaat.

Als kernwaarden hanteert Elkien:

Samen

"We kijken verder dan ons eigen belang en gaan voor hetzelfde doel. We werken samen, zoeken elkaar op en spreken elkaar aan. We voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid."

Duidelijk

"Afspraak is afspraak. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. En leggen dit ook helder en begrijpelijk uit."

Doen

"We signaleren kansen door goed te luisteren, zetten die om in concrete ideeën en voeren die ook daadwerkelijk uit. We geven vertrouwen door onze beloftes na te komen."

De strategische doelen zijn:

Tevreden klanten

"Alles wat we doen, staat in het teken van onze huurders. We zijn pas tevreden als onze klant tevreden is, ook al moeten we af en toe nee zeggen. We richten ons op de dingen die huurders echt van ons wensen en verwachten en waarmee ze zelf hun thuis vorm kunnen geven. We nemen onze huurders serieus, staan naast ze en proberen samen de beste oplossing te vinden. Ze bepalen zelf welke dienst ze van ons willen. En welke informatie. Wij bieden de mogelijkheid om dit 24/7 te doen via de website, bellen of als dat nodig is persoonlijk aan de eigen keukentafel."

Passende woningportefeuille

"Onze woningen én hun omgeving moeten passen bij de woonwensen van huurders, nu en in de toekomst. Betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid staan hierbij voorop. Onze woningen maken we zo energiezuinig mogelijk. Dit doen we zo snel mogelijk zonder verhoging van de woonlasten voor zittende huurders. Ook maken we een gedeelte van onze woningen geschikt voor

één- en twee persoonshuishoudens. Tegelijkertijd passen we, op verzoek, de woningen aan op de zorgvraag van (oudere) huurders.

De investeringen die hiervoor nodig zijn vragen om scherpe keuzes. Elke euro kunnen we maar één keer uitgeven. We kijken dan ook goed waar onze huurders in de toekomst willen wonen. Dit betekent bijvoorbeeld dat we de krimp op het platteland niet veroorzaken maar wel volgen. In overleg met dorpsbelangen en gemeenten bekijken we de komende periode hoe we dit aan gaan pakken. We blijven meewerken aan een leefbaar platteland.”

Wendbaar door samenwerking

“De samenleving en de omgeving waarin wij werken, verandert voortdurend. Dit betekent dat wij steeds kijken naar wat nodig is voor onze klanten en ons vastgoed. Om hier snel op in te kunnen spelen, moeten we als organisatie wendbaar zijn. Wij geloven er in dat effectief samenwerken ons hierbij helpt. We zoeken dan ook actief samenwerking met partners en stimuleren dit. Dit doen we zowel intern als extern.”

4.2 Pluspunten ambities

A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd

Hieronder worden diverse punten weergegeven die de visitatiemethodiek als pluspunten beschouwd:

- compleetheid en onderbouwing van de ambities
in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.
- de hoogte van de ambities in relatie tot
de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.
- het actualiseren
Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

1. Prestaties van Elkien

TABEL 1: Het bezit (DAEB + niet-DAEB)

# = aantal woningen	2016	2017	2018	2019
# Huurwoningen	19.600	19.230	18.904	18.807
# Onzelfstandige wooneenheden	40	41	41	57
# Intramuraal (zorgvastgoed)	551	545	530	554
# Totaal woongelegenheden	20.191	19.816	19.475	19.418
% Eengezinswoningen	56%	56%	54%	54%
% Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	20%	20%	19%	19%
% Meergezinsetagebouw met lift	10%	10%	22%	22%
% Hoogbouw	11%	11%	Deze getallen worden nu conform dvi uitvraag gesommeerd bijgehouden. Dit betreft zowel in 2018 als in 2019 22% van de vhe's (4481, c.q. 4496 vhe's) zitten in een gebouw met lift (zowel hoog- als laagbouw)	idem
% Onzelfstandig/intramuraal	3%	3%	3%	3%
# Garages	821	827	844	841
# Maatschappelijk vastgoed	41	41	41	47
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	0	25	25	2
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	68	30	30	29

# Overig bezit	0	0	0	0
# Verhuureenheden ongewogen	21.121	20.739	20.415	20.337

Bronnen:

* dVi 2016/2017; dVi; 2018: dVI+jaarverslag; percentages meergezins met lift en hoogbouw gegevens corporatie; 2019: jaarverslag; percentages meergezins met lift en hoogbouw; aantallen bedrijfsruimten gegevens corporatie.

TABEL 2: Mutaties in het bezit (DAEB + niet-DAEB)

	2016	2017	2018	2019
Individueel verkocht	180	210	217	135
Collectief verkocht	25	142	111	0
Gesloopt	171	133	107	70
Nieuwbouw	301	107	108	122
Aankoop	0	0	0	0

Bronnen: 2016/2017: dVi; 2018/2019: jaarverslag.

TABEL 3: Huurklassen in het bezit (DAEB + niet-DAEB; excl onzelfstandige eenheden)

	2016	2017	2018	2019
goedkoop	5.715 (29%)	5.304 (28%)	4.741 (25%)	4.637 (25%)
betaalbaar	12.366 (63%)	12.466 (65%)	12.620 (67%)	12.737 (68%)
duur t/m lib.grens	1.062 (6%)	953 (5%)	959 (5%)	976 (5%)
duur boven lib.grens	457 (2%)	507 (2%)	584 (3%)	457 (2%)
totaal	19.600 (100%)	19.230 (100%)	18.904 (100%)	18.807 (100%)

Voor 2019 hebben we de huurklassen uit ons portefeuilleplan aangehouden om te beoordelen of we op koers zitten. Dit zijn de volgende cijfers:

Bron: 2016/2017: dVi; 2018/2019: gegevens corporatie; in jaarverslag 2018 staat wel specificatie per gemeente echter bij de gemeente Fryske Marren staan de gegevens van de gemeente Súdwest Fryslân (zie pag. 68 jaarverslag 2018)

TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling (DAEB)**Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68.

	2016	2017	2018	2019
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	1.987	1.764	1.611	1.613
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	1.955 (98%)	1.734 (98%)	1.581 (98%)	1.588 (98%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	22 (1%)	22 (1%)	13 (1%)	17 (1%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	10 (1%)	8 (1%)	17 (1%)	8 (1%)
Oordeel Aw	*	Akk	Akk	****

Bronnen: 2016/2017/2018/2019: dVi; Oordeelsbrief Aw staatssteun

TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen (DAEB)**Passend toewijzen**

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

	2016	2017	2018	2019
Aantal toewijzingen	n.v.t.	1.763	1.611	1.613
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	1.702 (97%)	1.605 (99%)	1.604 (99%)
Oordeel Aw	n.v.t.	Akk	Akk	****

Bronnen: 2017/2018/2019: dVi; oordeelsbrieven aw

TABEL 6: Huurverhoging

	2016	2017	2018	2019
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (excl. huurharmonisatie in 2016, incl. huurharmonisatie in 2017, 2018 en 2019)	2,1%	1,3%	2,4%	2,6%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	2,1%	1,58%	1,60%	2,14%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning	€ 513	€ 477	€ 484	€ 496

De percentages en gemiddelde huurprijzen zijn uit de huursombenadering berekeningen gehanteerd voor 2017 t/m 2019. Voor 2016 de huurverhoging en gemiddelde huur DAEB uit de Aedes benchmark. De rijksbeleid 2016 is aangepast om aan te sluiten met de overheid circulaire MG2016-01 voor zelfstandige DAEB woningen. In 2017 is de gemiddelde huurverhoging Elken inclusief inkomensafhankelijke huurverhoging, want in dat jaar zijn de clausules, dat extra opbrengsten vanuit inkomensafhankelijke huurverhogingen worden ingezet voor investeringen, niet opgenomen in de prestatie afspraken. Conform regelgeving is de overschrijding van 0,18% in 2018 gecompenseerd. Daling van gemiddelde huurprijs in 2017 heeft te maken met het buiten beschouwing laten van woningen welk buiten de huursombenadering vallen, zoals leegstand, nieuwbouw, verkoop, sloop, enz.

Bronnen: 2016 t/m 2019 gegevens corporatie AL: Bron 2016 Aedes benchmark datacentrum, 2017-2019 DVI Hoofdstuk 5.

TABEL 7: Huurachterstand en ontruiming

	2016	2017	2018	2019
Norm huurachterstand (%)	0,9	0,9%	0,8%	0,8%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	1,45%	1,12%	0,73%	0,81%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	27	27	24	24

Bronnen: huurachterstand: gegevens corporatie; huurachterstand: 2016/2017: dVi; 2018/2019: jaarverslag; ontruiming: jaarverslag 2018 (tabel pag. 27) en jaarverslag 2019

TABEL 8: Leeftijd van het bezit (DAEB + niet-DAEB)

Per categorie in % van totaal	2016	2017	2018	2019
Vooroorlogse woningen	1.589 8%	1.509 8%	1.760 9%	1.730 9%
Jaren 45-59	3.824 19%	3.722 19%	3.636 19%	3.607 18%
Jaren 60-69	4.843 24%	4.704 24%	4.680 24%	4.638 24%
Jaren 70-79	3.315 16%	3.253 16%	3.189 16%	3.150 16%
Jaren 80-89	2.712 13%	2.671 13%	2.420 12%	2.394 12%
Jaren 90-99	794 4%	791 4%	720 4%	719 4%
Jaren 00-09	1.523 8%	1.501 8%	1.311 7%	1.304 7%
Jaren 10-19	1.591	1.665	1.759	1.876

	8%	8%	9%	10%
totaal	20.191	19.816	19.475	19.418

Opmerking Elkien: De aantallen vooroorlogs zijn hoger, doordat voorheen soms onterecht recentere renovaties als nieuw bouwjaar werden meegenomen. Merk op dat deze gegevens niet meer in de dvi worden uitgevraagd ter vermindering van de regeldruk woningcorporaties, hoort dit dan wel in dit rapport thuis?

Bronnen: 2016/2017: dVi; 2018 en 2019: gegevens corporatie

TABEL 9: Conditie-score van het bezit

n.v.t.

Per categorie in % van totaal	2016	2017	2018	2019
Score 1	*	53%	***	****
Score 2	*	34%	***	****
Score 3	*	11%	***	****
Score 4	*	0%	***	****
Score 5	*	0%	***	****
Score 6	*	0%	***	****
Onbekend	*	2%		

Bronnen: 2016: geen gegevens; dVi 2017; 2018 en 2019: gegevens corporatie

Opmerking: Conditie-scores zijn sinds 2016-2017 niet meer bijgewerkt. Daarnaast is er afscheid genomen van de conditiemeting en wordt de kwaliteit van ons bezit nu bijgehouden dmv de RGS systematiek.

TABEL 10: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark

	2017	2018	2019
Letter Onderhoud & Verbetering	*	*	*
Instandhoudingsindex	A	B	C
Technische woningkwaliteit	C	C	C
Ervaren woningkwaliteit	*	*	*

Bronnen: Aedes Benchmark 2017, 2018 en 2019; *= geen gegevens beschikbaar

TABEL 11: Huurdersoordeel Aedes Benchmark

	2016	2017	2018	2019
Letter Huurdersoordeel	C	C	C	C
Deelscore nieuwe huurders	C	C	B	C
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	C	C	C	C
Deelscore vertrokken huurders	C	C	C	B

Bronnen: Aedes Benchmark 2015-2019

TABEL 12: Energie-index bezit (DAEB + niet-DAEB)

Energieprestatie (woningen)	2016	2017	2018	2019
Label A (EI= 0,8-1,2)	12,0%	10,9 %	14,0 %	22,9 %
Label B (EI= 1,2-1,4)	18,8%	6,2 %	9,1 %	12,6 %
Label C (EI= 1,4-1,8)	21,0%	21,5 %	23,2 %	31,2 %
Label D (EI= 1,8-2,1)	24,3%	21,3 %	22,2 %	16,5 %
Label E (EI= 2,1-2,4)	16,2%	18,0 %	15,3 %	9,5 %
Label F (EI= 2,4-2,7)	5,6%	9,7 %	7,6 %	4,5 %
Label G (EI > 2,7)	1,6%	12,5%	8,6 %	2,8 %
Onbekend	0,5%			

Bronnen:

2016: 2016: dVi 2017, 2018 en 2019: gegevens corporatie

TABEL 13: Duurzaamheid Aedes Benchmark

	2016	2017	2018	2019
Letter Duurzaamheid	-	C	C	C
Deelletter energetische prestatie	-	C	C	C
Deelletter CO 2 uitstoot	-	C	C	C

Bronnen: Aedes Benchmark 2017, 2018 en 2019

TABEL 14: Toewijzingen aan statushouders

	2016	2017	2018	2019
Toewijzingen aan statushouders	150	69	27*	15*

Bronnen: 2016/2017: dVi; 2018/2019: jaarverslag (*= aantal woningen)