

Visitatierapport

Stichting Elan Wonen



2 januari 2019

Visitatiecommissie

Evert Bartlema, voorzitter

Gemma Oosterman, visitator

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.

Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt sinds januari 2007 dat zij zich tenminste één keer per vier jaar laten visiteren. Sinds begin 2015 is het een wettelijke verplichting geworden. De 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 van de afgelopen vier jaar 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 ofwel het vermogen van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Visitaties zijn niet vorm vrij en moeten voldoen aan kwaliteitsvereisten. De stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Deze visitatie is dan ook uitgevoerd volgens de voorgeschreven visitatiemethodiek (op het moment van uitvoeren van de visitatie was dit versie 5.0) van deze stichting. Cognitum is het bedrijf dat deze visitatie heeft uitgevoerd.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Elan Wonen over de periode 2014 t/m 2017.

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	6
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	7
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	7
1.2 Recensie	8
1.3 Integrale scorekaart 2014-2017	12
1.4 Samenvatting	13
1.5 SWOT diagram	14
2 Stichting Elan Wonen	15
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	17
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
3.1 Beoordelingskader	18
3.2 Opgaven in het werkgebied van Elan Wonen	18
3.3 Relevante ontwikkelingen	18
3.4 Beoordeling prestaties	18
3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep	18
3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen	20
3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	21
3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed	23
3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	24
3.4.6 Overige opgaven en prestaties	25
3.5 Beoordeling van de ambities	25
3.5.1 Beschrijving van de ambitie	25
3.5.2 Beoordeling van de ambities	27
3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	27
3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties	28
4 Presteren volgens belanghebbenden	29
4.1 Beoordelingskader	29
4.2 Werkwijze	29
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	29
4.4 Belanghebbenden over Elan Wonen	31
4.4.1 Typering van Elan Wonen	31
4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Elan Wonen	32
4.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden	34

4.4.4	Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden	36
4.5	Elan Wonen's reputatie	37
4.6	Waardering van het tripartite overleg	37
4.7	Bewonderpunten en verwonderpunten	38
5	Presteren naar Vermogen	39
5.1	Beoordelingskader	39
5.2	Relevante ontwikkelingen	39
5.3	Financiële continuïteit	39
5.4	Doelmatigheid	41
5.5	Vermogensinzet	42
5.6	Bewonder- en verwonderpunten	43
5.7	Totale beoordeling presteren naar vermogen	43
6	Governance	44
6.1	Beoordelingskader	44
6.2	Relevante ontwikkelingen	44
6.3	Besturing	44
6.3.1	Plan	44
6.3.2	Check	45
6.3.3	Act	46
6.4	Intern toezicht	46
6.4.1	Functioneren raad van commissarissen	47
6.4.2	Toetsingskader	48
6.4.3	Governancecode	49
6.5	Externe legitimering en verantwoording	50
6.5.1	Externe legitimatie	50
6.5.2	Openbare verantwoording	50
6.6	Bewonder- en verwonderpunten	51
6.7	Totale beoordeling Governance	51
7	Bijlagen	52
	Position paper	53
	Factsheet maatschappelijke prestaties	58
	Reputatie Quotiënt Model Elan Wonen	66
	Waardering netwerk Elan Wonen	67
	Overzicht geïnterviewde personen	68

Korte cv's visitatoren	69
Onafhankelijkheidsverklaringen	70
Meetschaal	72
Werkwijze visitatiecommissie	75
Bronnenoverzicht	77
Prestatiemonitor	79

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In 2014 is Elan gevisiteerd over de periode 2010-2013. De visitatie werd uitgevoerd volgens de ook nu toegepaste visitatiemethodiek 5.0; de scores van de huidige en de vorige visitatie zijn derhalve onderling te vergelijken. Op de vier onderscheiden prestatievelen werden de volgende cijfers behaald:

- Presteren naar opgaven en ambities: 7,5
- Presteren volgens belanghebbenden: 7,0
- Presteren naar vermogen: 7,3
- Governance: 6,8

De visitatiecommissie kenschetste Elan Wonen in 2014 als een goed benaderbare, rustige organisatie die erg betrokken is bij haar bewoners en de stad. Ook werd een warme, haast familiale cultuur aangetroffen. Bestuur en toezicht waren op orde, de kwaliteit van de woningen eveneens. Qua investeringen zou Elan Wonen, gelet op de goede financiële ratio's, op sommige vlakken wellicht wat minder voorzichtig kunnen zijn.

De huidige visitatiecommissie constateert dat Elan Wonen zich anno 2018 nog steeds kwalificeert als een goed benaderbare organisatie die erg betrokken is bij haar bewoners en de stad. De typering 'rustig' is inmiddels niet meer van toepassing op de organisatie; deze is gedurende de huidige visitatieperiode flink in beweging geweest. Ook is de cultuur wat meer verzakelijkt en is duidelijk sprake van een ondernemender instelling.

Elan Wonen is met diverse aanbevelingen uit de vorige visitatie actief aan de slag gegaan. Hieronder gaan we nader in op wat is gedaan met de belangrijkste suggesties.

Wie niet waagt, wie niet wint

Elan Wonen zou, zo schrijft de visitatiecommissie in 2014, enerzijds wat scherper aan de wind kunnen varen en wat meer investeren, anderzijds zou het verstandig zijn om heldere keuzes te maken t.a.v. de hoge kwaliteitsambities. De huidige visitatiecommissie constateert dat Elan Wonen aan beide opdrachten heeft gewerkt. Eind 2014 al heeft Elan Wonen in een aangepaste meerjarenplanning 2015-2019 scherpere keuzes gemaakt ten aanzien van de (kwaliteit van) beoogde nieuwbouwprojecten en de eigen organisatie (verlaging bedrijfskosten). Hiermee werd tevens voldaan aan de eis van het CFV om de geprognosticeerde financiële positie in 2016 te verbeteren. In het Ondernemingsplan 2017 zijn scherpe en ambitieuze doelstellingen geformuleerd, die uitmondden in een nieuwe portefeuillestrategie 2018-2027.

Aandacht voor duurzaamheid vergroten

De visitatiecommissie schreef in 2014 dat Elan Wonen hoge ambities had op het gebied van milieu en duurzaamheid, maar dat duurzaamheid van de bestaande voorraad nog wel een aandachtspunt was. Elan Wonen heeft daaraan de afgelopen jaren duidelijk aandacht besteed en enkele aansprekende verbeteringsprojecten in gang gezet (zoals recentelijk in de Amsterdamse buurt).

Verwachtingen goed managen, tijdig en expliciet communiceren

Als aandachtspunt werd geformuleerd dat Elan Wonen in een vroeg stadium van beleidsvorming zou moeten communiceren met belanghebbenden (met name gemeenten en huurders). Door deze partijen

actief mee te nemen in beleidsbeslissingen zou Elan Wonen de relatie kunnen verduurzamen en wederkerig maken. De huidige visitatiecommissie constateert dat Elan Wonen zich in de periode 2014-2017 zichtbaar heeft ingespannen om belanghebbenden te betrekken bij de scherpe keuzes die de afgelopen jaren, onder andere in het kader van het Ondernemingsplan 2017-2021, zijn gemaakt. Met name de huurders hebben expliciet laten weten zich betrokken te hebben gevoeld bij de afwegingen die Elan Wonen heeft gemaakt. Ook is aandacht gegeven aan de relatie met de gemeenten. De gemeenten waarderen de mate waarin ze invloed hebben op de afwegingen nog wel verschillend.

Nieuwe impuls nodig in communicatie met bewoners

Elan Wonen heeft de huurdersparticipatie in de afgelopen jaren, in nauwe samenspraak met de bewonersraad, opnieuw vormgegeven. Daarmee is gehoor gegeven aan de opdracht die de vorige visitatiecommissie op dit punt formuleerde. De bewonersraad is zeer te spreken over de huidige relatie en ondersteuning. Deze wordt vroegtijdiger en serieus gehoord.

Toekomstvisie op rol van toezichthouder ontwikkelen

De Raad van Commissarissen heeft begin 2017 een visie op toezichthouden opgesteld. Tevens is binnen de raad nagedacht over de rolvulling en is bewust toegewerkt naar een betere invulling van de klankbordrol.

Alles overziende is de huidige visitatiecommissie van mening dat Elan Wonen actief en adequaat met de aandachtspunten uit de vorige visitatie is omgegaan.

1.2 Recensie

Een nieuwe tijd

Elan Wonen heeft vele jaren gefunctioneerd als een rustige, betrouwbare corporatie in Haarlem, Heemstede en in beperkte mate in Velsen. Gedurende de vier jaren van de huidige visitatie is er evenwel zoveel gebeurd, dat – zoals al gememoreerd - het begrip rustig niet meer van toepassing is. Andere begrippen zijn nu passender: dynamisch, ambitieus, proactief. Elan Wonen heeft alert gereageerd op diverse externe ontwikkelingen, zoals de snel groeiende druk op de regionale woningmarkt en de Woningwet 2015. Ook intern is er veel beweging geweest. Een aan het begin van de visitatieperiode gestarte reorganisatie is twee jaar later beëindigd, nadat de voorgenomen aanpassingen grotendeels waren ingevoerd. Maar ook in de jaren daarna is telkens gesleuteld aan de organisatie. Tevens heeft een bestuurswissel plaatsgevonden die niet onopgemerkt is gebleven. Met de nieuwe bestuurder zijn nieuwe ambities, een flinke dosis ondernemingszin en meer daadkracht ingebracht. De grote betrokkenheid bij de huurders en de stad is gebleven.

De visitatiecommissie is onder de indruk van de veerkracht van de organisatie en het zichtbare plezier waarmee wordt gewerkt aan de nieuwe inzichten en ambities. Er zijn heldere en scherpe keuzes gemaakt in de volkshuisvestelijke doelstellingen, er is veel aandacht besteed aan de externe relaties en intern zijn de kussens verder opgeschud, uiteindelijk uitmondend in een verhuizing naar een bijzondere plek, met een zichtbare frontoffice ('winkel') voor de huurders en een vrijwel onzichtbare backoffice achter de deuren van het provinciehuis. De visitatiecommissie had letterlijk wat moeite om binnen te komen, maar de huurders en de medewerkers zijn over de nieuwe locatie over het algemeen goed te spreken.

Volkshuisvestelijk profiel aangescherpt en herkend

Tijdens de visitatieperiode zijn twee ondernemingsplannen van kracht geweest. Bij de start betrof dat het reeds lopende Ondernemingsplan 2013-2017. In 2017 is een nieuw Ondernemingsplan 2017-2021 vastgesteld, waarvoor de voorbereidingen in 2016 waren gestart. In het eerste plan was al de kiem gelegd voor enkele keuzes die in het nieuwe plan verder zijn doorgezet en aangescherpt. De ambitie om een hoog niveau van dienstverlening te realiseren keert onverkort terug, net als de ambitie om participatievormen te vernieuwen. Ook de extra aandacht voor senioren en mensen die zorg nodig hebben is een continu element. Maar er vindt in het nieuwe plan wel een duidelijke verschuiving plaats: de focus op beschikbaarheid en kwaliteit verschuift naar beschikbaarheid en betaalbaarheid. Dit is vertaald in de keuze om alleen nog kleine woningen te bouwen, voor kleine huishoudens met een laag inkomen, geschikt voor senioren en mensen met zorg aan huis. De nieuwbouwambitie is flink opgeschroefd (er is sprake van een duidelijke bouwagenda), tegelijk is een flinke verkoopambitie geformuleerd (m.n. duurdere eengezinswoningen). En ten slotte is een flink aandeel in de bestaande voorraad toebedacht aan de vrije sector (en ook als zodanig aangewezen bij de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB).

Het heeft de nodige moeite gekost om de gemeenten van deze keuzes te overtuigen. Prettig was dat Elan Wonen bijval kreeg uit onverdachte hoek: de door de gemeente Haarlem om advies gevraagde 'grand old man' van de volkshuisvesting, Hugo Priemus, was lovend over de volkshuisvestelijke keuzes van Elan Wonen. De huurders, de collega-corporaties en de zorgpartijen hebben, zo heeft de visitatiecommissie uit de gevoerde gesprekken afgeleid, eveneens begrip voor de scherpe keuzes die zijn gemaakt. Ook de wijze waarop consistent uitvoering wordt gegeven aan de ingezette koers dwingt respect af. De visitatiecommissie wijst ten slotte graag nog op een andere heldere keuze: er wordt afscheid genomen van de kleine portefeuille in Velsen, terwijl de portefeuille in Heemstede wordt uitgebreid (door middel van de overname van enkele complexen van Ymere, die daarmee op haar beurt uit Heemstede vertrekt). De visitatiecommissie vindt de keuzes die Elan Wonen heeft gemaakt, al met al consistent en goed onderbouwd.

Verbindingen versterkt

De gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, maken duidelijk dat sprake is van korte lijnen tussen Elan Wonen en haar belanghebbenden. Alle betrokkenen hebben hierover in waarderende zin gesproken. Die waardering betrof zowel de eerste fase van de visitatieperiode, onder de vorige bestuurder, als de periode daarna. Maar in de tweede fase heeft Elan Wonen meer expliciet ingezet op het verbeteren van deze relaties. Dat heeft op z'n minst de beeldvorming over Elan Wonen verbeterd: uit een imago-onderzoek dat KWH in 2017 voor Elan Wonen heeft uitgevoerd, blijkt dat de meeste belanghebbenden een positiever beeld van Elan hebben dan drie jaar geleden.

Een activiteit die al langer bestond, maar die door alle belanghebbenden expliciet is genoemd, is het jaarlijkse Elan Café. Alle partners waarderen de manier waarop zij hier in de gelegenheid worden gesteld om met management en toezichthouders in gesprek te gaan over inhoudelijke thema's.

De relatie met de bewonersraad is halverwege de visitatieperiode op een professionelere manier vormgegeven. De bewonersraad voelt zich serieus genomen; met name het huurbeleid wordt genoemd als onderwerp waarop ook echt invloed kon worden uitgeoefend. Er wordt, signaleert de visitatiecommissie, zeer frequent overlegd tussen de bewonersraad en het MT.

Ook met de collega-corporaties in de regio wordt frequent overlegd, op bestuurlijk niveau in Haarlem-Heemstede zelfs elke 6 weken. De collega's worden door Elan Wonen dan ook goed geïnformeerd. Een

voorzichtige kanttekening vanuit de collega's is dat informeren niet hetzelfde is als vooraf afstemmen; op dit vlak zou nog een stap kunnen worden gezet.

De relatie met de twee kerngemeenten is in algemene zin goed; de bestuurders van Haarlem en Heemstede waarderen de benaderbaarheid van Elan Wonen. Wel ziet de visitatiecommissie een opvallend verschil: in Haarlem wordt Elan Wonen sterk geprezen om de wijze waarop zij dicht op de beleidsagenda van de gemeente zit, in Heemstede ervaart men een grotere afstand. En hoewel in beide gemeentes aarzelingen bestaan over de flinke verkoopambitie van Elan Wonen, voelt de gemeente Haarlem zich toch beter betrokken bij de afwegingen die Elan Wonen ter zake heeft gemaakt, waardoor er meer begrip is voor de gemaakte keuzes. In Haarlem wordt Elan Wonen ook expliciet geroemd om de daadkracht en durf bij het realiseren van het project voor jongeren en statushouders aan het Delftplein. De visitatiecommissie heeft het aansprekende resultaat gezien en onderschrijft de waardering van de gemeente; dat geldt ook de wijze waarop Elan Wonen dit complex nu met aandacht beheert.

De zorgpartijen ten slotte zijn zeer te spreken over de samenwerking met Elan Wonen. Ze waarderen de heldere visie, waarin senioren en zorgbehoeftigen een duidelijke plek hebben, ze zijn te spreken over het ondernemerschap en de bouwagenda en benadrukken, voor zover zij complexen van Elan Wonen huren, dat het beheer goed op orde is.

Een ambitieuze, voortdurend veranderende organisatie

De organisatie is gedurende de visitatieperiode voortdurend in beweging geweest. In 2014 is een reorganisatie van start gegaan, die vooral in 2015 zijn beslag kreeg. Maar ook in 2016 en 2017 zijn in de organisatie veranderingen doorgevoerd. Tevredenheid bestaat over het slechten van de kolommen tussen vastgoed en verhuur. Maar nog niet alle medewerkers hebben, zo blijkt uit de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd, het gevoel dat de organisatie nu voldoende op orde is en dat de structuur staat. Dat heeft mogelijk te maken met de hoge ambities en veelheid aan acties die in gang zijn gezet. Het ziekteverzuim over 2017 (10%) en de klachten over de hoge werkdruk die naar voren kwamen uit het tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers van eind 2017, zijn wellicht een extra signaal dat nog niet iedereen voldoende is aangehaakt.

Vanaf 2017 wordt aan de hand van de 'lean-methode' naar de belangrijkste processen gekeken. De wijze waarop de organisatie hierbij wordt betrokken, spreekt de visitatiecommissie aan: er is een verbetersteam gevormd van medewerkers die hier enthousiast over zijn. Op deze wijze worden veranderingen van onderop in gang gezet. Ook is recentelijk met ondersteuning van KWH een luisterpanel georganiseerd, waar huurders zijn bevestigd op hun ervaringen met de dienstverlening. Veel medewerkers van de organisatie zijn hierop aangehaakt. De organisatie werkt zo op meerdere manieren aan haar eigen scherpte. Ondertussen zijn al stappen gezet in de uitvoering van het dagelijks onderhoud: er is eind vorig jaar afscheid genomen van diverse aannemers, omdat met hen niet de gewenste kwaliteit van dienstverlening kon worden georganiseerd. Naast deze op de werkprocessen gerichte activiteiten wordt gewerkt aan teamontwikkeling en is, met ondersteuning van de Arbodienst, een "Elan-DNA" opgesteld, op basis waarvan medewerkers werken aan hun engagement.

De visitatiecommissie vindt de veelheid aan trajecten bewonderenswaardig, maar kan zich iets voorstellen bij de roep vanuit de organisatie om wat meer rust. Ook is het belangrijk goed te bewaken welk beslag de diverse trajecten leggen op de beschikbare capaciteit. De visitatiecommissie kan zich verder voorstellen dat er een zeker verband is tussen de hoge ambities, de vele ingezette trajecten en de – gedurende een lange reeks van jaren – bovengemiddeld hoge bedrijfslasten. Hoge advieskosten, hoge automatiseringskosten, veel en langdurige inhuur: dat zijn verklaringen die de organisatie hiervoor heeft gegeven. Ook is gememoreerd dat de wijze waarop kosten door Elan Wonen zijn toegerekend

voor de benchmark ongunstig uitpakte. Inmiddels heeft Elan Wonen grip gekregen op de lasten; ze nemen de laatste twee jaar duidelijk af. De visitatiecommissie denkt dat Elan Wonen hierin nog verdere stappen kan zetten.

Toezicht op orde

Gedurende de visitatieperiode is het interne toezicht op orde geweest en op onderdelen versterkt. De raad van commissarissen toonde zich een betrokken, aanspreekbare raad die zijn aanvankelijke neiging om (juridisch) gedetailleerd te toetsen, meer in balans heeft weten te brengen met de klankbordrol. De raad denkt actief mee over belangrijke strategische keuzes. De werkgeversrol wordt passend ingevuld, ook het zicht op de organisatie (de tweede en derde laag) is uitstekend. De sturingsinformatie voor de raad is de laatste twee jaar gestaag verbeterd. Daarachter is ook de PDCA-cyclus meer op orde gebracht: de rapportages zijn gelinkt aan de jaarplannen, alle acties in de jaarplannen zijn weer gebaseerd op (de doelstellingen in) het Ondernemingsplan. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) heeft in een eind 2016 uitgevoerde governance-inspectie ook geconstateerd dat de governance bij Elan Wonen op orde is. Enkele kleinere aanbevelingen van de Aw zijn direct door Elan Wonen opgepakt.

Aandachtspunten

- De organisatie is flink in beweging. Het 'lean-traject' vraagt de nodige aandacht van de medewerkers, zoals dat ook geldt voor diverse andere verbetertrajecten. Het gaat om zeer zinnige trajecten; zorg dat hiervoor voldoende (en waar nodig extra) capaciteit beschikbaar is. En maak vooral tijd en ruimte voor de implementatie. De veranderingen moeten immers ook goed kunnen landen en aarden.
- Waak voor voldoende countervailing power binnen de organisatie. De bestuurder is een inspirerende en snelle denker; het managementteam volgt en biedt op momenten tegengas. Maar om, mede in aansluiting op de eerste aanbeveling, de organisatie meer in balans te krijgen, is aandacht nodig voor de wijze waarop de tweede laag wordt gestructureerd. De stappen die momenteel in deze richting worden gezet stemmen hoopvol.
- Er wordt al veel aandacht besteed aan relatiebeheer, op meerdere manieren. Zet dat door en let er daarbij vooral op dat het politieke bestuur tijdig (d.w.z. vooraf) wordt meegenomen in de te maken afwegingen. Vooral richting Heemstede valt hierin nog iets te winnen. Toets expliciet hoe iets valt en of het wordt begrepen. Ook in de relatie met de collega-corporaties kan nog een (kleine) winst worden geboekt: ze worden reeds goed geïnformeerd, richting de gemeente wordt goed samen opgetrokken, maar er kan vooraf nog wat meer afstemming plaatsvinden over de wederzijdse inzet.
- Pak serieus door op de verlaging van de bedrijfskosten. Er zijn inmiddels flinke stappen gezet, er zijn zeker nog volgende stappen te zetten (aandacht voor de kosten van inhuur, extern advies en automatisering).

1.3 Integrale scorekaart 2014-2017

Presteren naar opgaven en ambities									
	Prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven	7	7,3	6,7	7,3	7	-	7,1	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8	25%	
Presteren volgens belanghebbenden									
	prestatieveld						gemiddelde	Weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties	7,8	7,8	7,4	7,8	7,8		7,7	50%	7,6
Relatie en communicatie							7,8	25%	
Invloed op beleid							7,1	25%	
Presteren naar vermogen									
								Weging	eindcijfer
Financiële continuïteit							7	30%	7,1
Doelmatigheid							6	30%	
Vermogensinzet							8	40%	
Governance									
							gemiddelde	Weging	eindcijfer
Besturing	Plan				8,0		7,3	33%	7,1
	Check				7				
	Act				7				
Intern toezicht	Functioneren Raad van commissarissen				7,3		7,1	33%	
	Toetsingskader				7				
	Toepassing governancecode				7				
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie				8		7,0	33%	
	Openbare verantwoording				6				

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 5.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

1.4 Samenvatting

De visitatie van Elan Wonen over de periode 2014-2017 heeft plaatsgevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 5.0. De interviews met de interne en externe belanghebbenden vonden verspreid over 5 dagen plaats, op 18 mei, 19, 27 en 28 september en 2 oktober 2018.

Elan Wonen bezit ca. 7.000 woningen en is werkzaam in de gemeenten Haarlem en Heemstede. Het beperkte bezit in de gemeente Velsen (60 woningen) wordt op korte termijn afgestoten.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de volgende beoordelingen geschetst. Met cijfers tussen de 7,1 en 7,6 scoort Elan Wonen over de hele linie ruime voldoende, zonder grote uitschieters naar boven of beneden. Op geen van de (sub)onderdelen wordt een onvoldoende gescoord; in positieve zin springt de relatie met de belanghebbenden eruit.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,3

Elan Wonen scoort een ruime voldoende op dit prestatieveld. De prestaties komen in het algemeen goed overeen met de opgaven. Op het gebied van huisvesting van ouderen presteert Elan Wonen bovengemiddeld. De kwaliteit van de dienstverlening is voldoende, maar vergt (en krijgt) nog enige extra aandacht.

Presteren volgens belanghebbenden: 7,6

Alle belanghebbenden zijn goed te spreken over de relatie met Elan Wonen en de korte lijnen met de medewerkers, het bestuur en de raad van commissarissen. Het oordeel over de geleverde prestaties is zonder uitzondering positief. Wel is er een duidelijk verschil in waardering tussen de gemeenten Haarlem en Heemstede. Waar de gemeente Haarlem zich voldoende meegenomen voelt in de gemaakte afwegingen en zeer tevreden is over de mate waarin Elan Wonen let op de gemeentelijke beleidsagenda, geldt dit in veel mindere mate voor de gemeente Heemstede.

De visitatiecommissie heeft aan de hand van het “reputatie quotiënt model” ook gekeken naar de reputatie van Elan Wonen. Met een 8,4 komt hier een prachtige score uit. Vooral visie, leiderschap en financiële performance worden hoog gewaardeerd.

Presteren naar Vermogen: 7,1

Behoudens de 6 voor doelmatigheid scoort Elan Wonen op dit prestatieveld goed, met een 7 voor financiële continuïteit en een 8 voor vermogensinzet. De financiële huishouding is op orde. Elan Wonen heeft een goede basis om haar hoge ambities waar te kunnen maken. Op doelmatigheid kan Elan Wonen nog winst boeken; hierop wordt inmiddels al meer expliciet gestuurd.

Governance: 7,1

De governance is bij Elan Wonen goed op orde. De besturing wordt als ruim voldoende beoordeeld. Ook het interne toezicht krijgt een ruime voldoende. De raad van commissarissen is divers en complementair samengesteld, geeft een heldere invulling aan de verschillende rollen en kijkt jaarlijks met behulp van een buitenstaander kritisch naar zichzelf. De visitatiecommissie heeft ten slotte veel waardering voor de wijze waarop Elan Wonen de externe legitimatie heeft ingericht, o.a. middels een intensieve relatie met de bewonersraad en het veel geprezen Elan Café.

1.5 SWOT diagram

<u>Sterk</u> • Heldere strategische koers, die goed wordt herkend door stakeholders. • Sterke oriëntatie op gemeentelijke beleidsagenda (m.n. in Haarlem). • Korte lijnen met stakeholders. • Betrokkenheid medewerkers bij opdracht en klant.	<u>Zwak</u> • Kwetsbaarheid in aansturing organisatie (nog geen stabiele 'tweede laag'). • Langdurig hoge bedrijfslasten.
<u>Kans</u> • Sterkere afstemming beleidsinzet met corporaties. • Betere bestuurlijke relatie met Heemstede • Verbetering werkprocessen door lean en huurderspanels.	<u>Bedreiging</u> • Hoge ambities en een groot aantal gelijktijdig lopende trajecten om de kwaliteit van de dienstverlening en de organisatie te verbeteren, waardoor belasting organisatie (te?) hoog is.

2 Stichting Elan Wonen

Elan Wonen is een ondernemende corporatie met circa 7.000 woningen in de gemeenten Haarlem en Heemstede. In de gemeente Velsen heeft Elan Wonen nog één complex met 60 woningen, dit complex staat te koop waarmee Elan Wonen zich terugtrekt uit deze gemeente.

Anno 2017 heeft Elan Wonen in Haarlem een bezit van 5.197 woningen, in Heemstede 1.843 en in Velsen 60 woningen.



De gemeenten Haarlem en Heemstede tellen samen ruim 185.000 inwoners. In Haarlem is Elan Wonen de derde corporatie na Ymere en Pré Wonen. In Heemstede is Elan Wonen de grootste corporatie. Het werkgebied ligt in de regio's IJmond en Zuid-Kennemerland, waarbij IJmond een wat meer industrieel karakter heeft en Zuid-Kennemerland juist gewaardeerd wordt vanwege de nabijheid van de natuur.

De regio's zijn onderdeel van de Metropoolregio Amsterdam (MRA), de woningmarktregio die kampt met een uitzonderlijke schaarste; tot 2040 wordt een bevolkingsgroei van 230.000 huishoudens voorzien. Dat heeft ook effect op het prijspeil in de regio. In het 'Regionaal Actieprogramma Wonen Zuid-Kennemerland/IJmond 2016-2020' zetten de regio's daarom sterk in op het op peil houden van de sociale woningvoorraad. De regio IJmond, bestaande uit de gemeenten Velsen, Beverwijk en Heemskerk, kent gemiddeld iets lagere woningprijzen dan het wat luxere Zuid-Kennemerland, bestaande uit de gemeenten Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort (bron: Verkenning Woningmarkt Metropoolregio Amsterdam). Naast Elan Wonen zijn binnen IJmond en Zuid-Kennemerland de corporaties Ymere, Pré Wonen, de Key, Brederode Wonen, Velison Wonen en Woningbedrijf Velsen actief.

De missie die Elan Wonen in het Ondernemingsplan 2017-2021 heeft geformuleerd, laat zich in de volgende speerpunten samenvatten:

- Elan Wonen bouwt: zij investeert voornamelijk in nieuwbouw van compacte woningen met een lage huurprijs, zodat mensen die een sociale huurwoning zoeken, sneller een geschikte woning kunnen vinden.
- Elan Wonen geeft thuis: zij komt haar afspraken na en maakt haar beloftes waar. Ze luistert goed naar de wensen, behoeften en ervaringen van hun huurders zodat ze hoogwaardige diensten levert die door huurders worden gewaardeerd.
- Elan Wonen werkt samen: zij neemt het initiatief om nieuwe of intensievere samenwerkingsverbanden aan te gaan met alle partijen die op enige manier kunnen bijdragen aan onze doelstellingen.

Bij elk van deze speerpunten besteedt Elan Wonen in het bijzonder aandacht aan senioren en mensen die zorg aan huis nodig hebben.

Elan Wonen maakt ieder jaar prestatieafspraken met beide gemeenten waarin zij werkzaam is. Ook de bewonersraad van Elan Wonen is betrokken bij het maken van deze prestatieafspraken, als vertegenwoordiger van de huurders van Elan Wonen.

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties van de corporatie in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Onder externe opgaven worden verstaan:

“alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de (lokale, regionale en/of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie, samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert etc.”

Ook beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven?

3.2 Opgaven in het werkgebied van Elan Wonen

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Elan Wonen gerelateerd aan de opgaven in het werkgebied in de periode 2014 tot en met 2017. In de visitatieperiode had Elan Wonen prestatieafspraken met de gemeenten Haarlem en Heemstede. De prestatieafspraken met de gemeente Heemstede zijn enkel gemaakt in 2017.

In de bijlagen is de Prestatiemonitor Opgaven en Ambities opgenomen, hierin zijn alle afspraken en prestaties overzichtelijk opgenomen.

3.3 Relevante ontwikkelingen

De visitatieperiode kenmerkte zich door een aantal interne en externe ontwikkelingen:

- De economische crisis waardoor de vraag naar koopwoningen sterk afnam en in het verlengde daarvan de vraag naar (goedkope) huurwoningen toenam.
- De verhuurderheffing die gaandeweg een steeds groter beslag is gaan leggen op de financiële middelen van corporaties.
- De herziene Woningwet, waarmee het werkveld van corporaties werd ingeperkt (in het bijzonder ten aanzien van duurdere huur en koop en ten aanzien van inzet op gebied van leefbaarheid) en waarvan de invoering een groot beslag heeft gelegd op de beschikbare personele capaciteit.
- Halverwege de visitatieperiode is er sprake van een bestuurswisseling bij Elan Wonen.

3.4 Beoordeling prestaties

3.4.1 Huisvesten primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen heeft in de visitatieperiode ruimschoots voldaan aan de toewijzingen conform de geldende inkomensgrenzen, de zogenaamde staatssteuennorm. De norm is minimaal 90%. Elan Wonen heeft in de jaren 2014 t/m 2017 respectievelijk 98%, 97%, 98% en 99% toegewezen aan de primaire doelgroep. Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. De 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. In 2016 (het proefjaar) voldeed Elan Wonen nog niet aan de norm, ze wees 67% passend toe. In 2017 voldeed Elan Wonen wel aan de norm en wees zij 99% van de woningen passend toe. De – zeer beperkte – ruimte die de regelgeving voor het passend toewijzen laat om bijvoorbeeld bewust toe te wijzen aan middeninkomens heeft Elan bewust niet gebruikt, vanwege haar keuze om de middeninkomens met het aanbod in haar niet-daeb segment te bedienen ('totdat in de regio via andere aanbieders voldoende woningen beschikbaar zijn voor deze mensen met middeninkomens').

Samen met collega-corporaties Pré Wonen, de Key, Ymere en Brederode Wonen werkt Elan Wonen in een regionaal woonruimteverdeelsysteem. Hieronder ligt een convenant tussen de gemeenten en de corporaties. Het doel hiervan is de woonruimte in de regio zo optimaal mogelijk te verdelen. In de regio Zuid-Kennemerland stelt Elan Wonen samen met de corporaties Pré Wonen, de Key en Brederode Wonen maximaal 52 woningen beschikbaar voor cliënten die uitstromen uit een woon- of intramurale voorziening. Elan Wonen heeft hieraan actief bijgedragen (10 woningen in 2014, 4 woningen in 2015, 14 woningen in 2016 en 14 woningen 2017).

In de gemeente Haarlem zijn afspraken gemaakt over het maximale aantal verhuringen per jaar aan statushouders (maximaal 20%). In de visitatieperiode heeft Elan Wonen in totaal 163 woningen in Haarlem aan statushouders toegewezen, in Heemstede 33. Aangezien meerdere corporaties actief zijn, is het exacte percentage niet naar Elan Wonen toe te rekenen. In de gesprekken wordt echter wel aangegeven dat Elan Wonen op dit gebied goed haar rol pakt.

Ondanks dat het passend toewijzen bij de invoering in het proefjaar 2016 niet meteen volgens de norm was, heeft de corporatie dit in het volgende jaar goed opgevangen. De overige prestaties van Elan Wonen, o.a. het toewijzen conform de geldende inkomensgrenzen, overtreffen de norm. Dit alles overziende is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties van Elan Wonen gelijk zijn aan de opgaven en beoordeelt zij dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende).

Betaalbaarheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

In 2014, 2015 en 2016 heeft Elan Wonen ervoor gekozen om de inkomensafhankelijke huurverhoging alleen toe te passen voor de groep inkomens boven de tweede inkomensgrens. De lagere middeninkomens kregen geen huurverhoging. Per 1 januari 2017 is de maximale huursomstijging een wettelijke verplichting geworden. In 2017 mocht de huursomstijging maximaal 1,3% zijn, Elan Wonen is hier met 0,6% ruim onder gebleven.

In Haarlem is de afspraak dat het aantal sociale huurwoningen in totaliteit niet daalt. Toch is het DAEB-bezit van Elan Wonen in de visitatieperiode gedaald van 6.478 naar 6.417 woningen. Deze daling is voornamelijk toe te schrijven aan de sloop van Boerhaavewijk, hiervan wordt de nieuwbouw buiten de visitatieperiode (2018) opgeleverd. Doordat er meerdere corporaties actief zijn, is niet duidelijk hoe het totaal zich in Haarlem ontwikkeld heeft.

Ook zijn met de gemeente Haarlem afspraken gemaakt om huisuitzettingen vanwege huurachterstanden te voorkomen. Deze (proces)afspraken worden nageleefd. Het aantal uitzettingen daalt gestaag (van 17 in 2014 naar 7 in 2017). Ook in Heemstede zullen dergelijke afspraken worden gemaakt.

Alles overziende is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties gelijk zijn aan de opgaven en scoort Elan Wonen ruim voldoende (7).

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningtoewijzing en doorstroming	7
betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

3.4.2 Huisvesten bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elan Wonen is zich er van bewust dat haar huurders voor een relatief groot deel in een hogere leeftijdscategorie zitten. Zij denkt samen met zorginstanties na over vernieuwende initiatieven om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen in een woning van Elan Wonen. Samen met haar partners verkent Elan Wonen de mogelijkheden.

In 2017 heeft Elan Wonen samen met gemeente Haarlem en collega-corporaties Ymere en PréWonen een gezamenlijke regeling opgesteld, die het voor senioren mogelijk maakt om met voorrang en behoud van huurprijs te verhuizen naar een passende woning van een van de drie corporaties. In 2017 is samen met de gemeente Haarlem en de collega-corporaties een gezamenlijke regeling opgesteld, die dezelfde elementen kent en nu stadsbreed van toepassing is.

Met de gemeente Haarlem heeft Elan Wonen de afspraak gemaakt om meer nultredenwoningen toe te voegen aan hun bestand. Dit heeft Elan Wonen ook gerealiseerd met een groei van 2.626 nultredenwoningen in 2014, naar 2.726 nultredenwoningen in 2017.

Ouderen zijn in het nieuwe Ondernemingsplan van Elan Wonen expliciet een speerpunt van beleid. Zo wordt de voorgenomen nieuwbouw in belangrijke mate op de behoefte van deze doelgroep geënt.

De visitatiecommissie is van mening dat Elan Wonen met haar inzet en haar prestatie in de visitatieperiode haar opgaven overtreft en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 8 (goed).

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Gedurende de visitatieperiode heeft Elan Wonen 3 locaties waar mensen kunnen wonen met een beperking. Loevestein in Haarlem (zorg wordt geleverd door stichting Nieuw Unicum, 18 woningen voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel), De Archipel in Haarlem (zorg wordt geleverd door Philadelphia Zorg, 10 woningen voor mensen met een lichte verstandelijke beperking) en Ferm

Rozemarijn in Haarlem (zorg wordt geleverd door Raphaelstichting, 20 woningen voor jongeren met een intensieve zorgvraag).

Er zijn op dit terrein verder geen specifieke afspraken en/of ambities geformuleerd.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat Elan Wonen op dit gebied presteert conform de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen heeft een locatie waar begeleid wonen voor volwassenen aangeboden wordt:

Rijksstraatweg in Haarlem. Elan Wonen stelt hier 22 woningen beschikbaar voor deze doelgroep. Op dit terrein zijn verder geen specifieke afspraken en/of ambities geformuleerd.

Alles overziende oordeelt de visitatiecommissie dat Elan Wonen op dit gebied presteert conform de opgaven en scoort een 7 (ruim voldoende).

Prestatieveld huisvesten specifieke doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
ouderen met specifieke behoeften /	8
bewoners met beperkingen	7
overige personen	7
Oordeel	7,3

3.4.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Er zijn geen specifieke afspraken en ambities geformuleerd over woningkwaliteit van het bezit van Elan Wonen. Pas vanaf 2018 zullen de conditiescores in beeld worden gebracht.

In de Aedes Benchmark scoort Elan Wonen een A (behoort tot de kopgroep in vergelijking tot andere corporaties) op Onderhoud & Verbetering. In de jaren 2014-2017 liggen de onderhoudsuitgaven per vhe gemiddeld per jaar iets hoger dan het landelijk gemiddelde.

Op basis van het bovenstaande en de wijze waarop huurders en zorginstellingen tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie expliciet hun tevredenheid uitten, is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties van Elan Wonen op dit gebied ruim voldoende zijn en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7.

Kwaliteit dienstverlening

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Gedurende de visitatieperiode scoort Elan Wonen een B in de Aedes Benchmark. Ze behoren hiermee tot de middenmoot.

Elan Wonen heeft op dit gebied altijd hoge ambities gehad. In het Ondernemingsplan 2013-2017 staat expliciet dat Elan Wonen naar een hoog niveau van dienstverlening streeft. Dit blijkt ook uit het vormen van een klantcontactcentrum om hun klanten sneller en beter te woord te kunnen staan. Er wordt nauwlettend in de gaten gehouden of bellende klanten snel en goed te woord worden gestaan. Tijdens de gesprekken met de visitatiecommissie geven diverse belanghebbenden ook aan dat zij tevreden zijn over de dienstverlening van Elan Wonen.

In het Ondernemingsplan 2017-2021 staat dat Elan Wonen een 8 wil scoren voor klantwaardering. Toch daalt de KWH-score gestaag tijdens de visitatieperiode, namelijk van een 7,8 naar een 7,3. De daling in 2017 wordt verklaard door de keuze van Elan Wonen om de contracten met de vaste uitvoerders niet te verlengen, maar te zoeken naar manieren waarop de dienstverlening juist beter kan scoren. Deze keuze had een flinke dip in de tevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening tot gevolg. Hoewel er nog geen cijfers bekend zijn, is de verwachting dat de tevredenheid van de huurders inmiddels weer gestegen is.

Alles overziende is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties van Elan Wonen de ambities in belangrijke mate evenaren. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6 (voldoende).

Energie en duurzaamheid

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De landelijke afspraak voor de corporatiesector is om eind 2020 gemiddeld label B te hebben. Elan Wonen had eind 2013, 1.330 woningen met label B of hoger, in 2017 is dit gestegen naar 2.562 woningen met label B of hoger. Zowel in het Ondernemingsplan 2017-2021 als in het opgestelde beleidsdocument Strategie Energieprestatie Woningvoorraad 2018-2021, maakt Elan Wonen aannemelijk dat zij eind 2020 hun woningvoorraad op een gemiddeld label B zullen hebben. In de Aedes Benchmark scoort Elan Wonen de letter C (in de staartgroep) voor het onderdeel duurzaamheid. Een begrijpelijke score, aangezien Elan Wonen momenteel ook nog een redelijk aantal woningen in label E of hoger heeft. We zien hier echter wel al een sterke daling. Eind 2013 had Elan Wonen nog 3.096 woning in label E of hoger, waar dit in 2017 is gedaald naar 1.737 woningen.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties van Elan Wonen gelijk zijn aan de opgaven. Er zijn grote stappen gezet in het verduurzamen van het bezit. De visitatiecommissie heeft er vertrouwen in dat het bezit van Elan Wonen in 2020 daadwerkelijk op een gemiddeld label B zit. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7.

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
woningkwaliteit	7
kwaliteit van dienstverlening	6
energie en duurzaamheid	7
Oordeel	6,7

3.4.4 (Des)Investeren in vastgoed

Nieuwbouw

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

In het Ondernemingsplan 2013-2017 heeft Elan Wonen de ambitie geformuleerd om in die periode ruim 300 sociale huurwoningen te bouwen, dit komt neer op 60 woningen per jaar. In de visitatieperiode 2014 -2017 heeft Elan Wonen 266 huurwoningen opgeleverd, waarvan 236 sociale huurwoningen. Dit komt neer op 59 sociale huurwoningen per jaar in de visitatieperiode. De in 2016 gebouwde 54 woningen die werden bestemd voor verkoop zijn niet meegerekend.

Op het gebied van nieuwbouw zijn verder geen specifieke afspraken gemaakt met de gemeenten over het aantal te bouwen woningen.

De visitatiecommissie constateert dat de prestatie van Elan Wonen vrijwel gelijk is aan de in het ondernemingsplan geformuleerde ambitie. Deze ambitie strekte zich uit over vijf jaar; jaarlijks zou dus 20% daarvan moeten worden gerealiseerd. Feitelijk is in de visitatieperiode gemiddeld 19,7% per jaar gerealiseerd. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7 (ruim voldoende).

Sloop, samenvoeging

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen heeft geen specifieke afspraken of ambitie met betrekking tot slopen. Wel is er een algemene afspraak dat sloop en nieuwbouw elkaar in balans houden en de voorraad sociale huurwoningen niet af moet nemen. In de visitatieperiode heeft Elan Wonen 209 woningen gesloopt en 266 huurwoningen gebouwd.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties van Elan Wonen op het gebied van sloop gelijk zijn aan de opgaven en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7 (ruim voldoende).

Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen heeft geen specifieke afspraken en/of ambities over aantallen te renoveren woningen. Wel is de algemene ambitie om woningen gedurende de gehele levenscyclus geschikt te houden voor de woonbehoeften van huurders en woningzoekenden. Meer specifiek is er de ambitie om de portefeuille

meer aan te laten sluiten op de behoefte van senioren (toegankelijkheid) en energetisch te verbeteren. Beide elementen komen terug in de renovaties die in 2014-2017 zijn uitgevoerd.

De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties van Elan Wonen op het gebied van renovatie/groot onderhoud gelijk zijn aan de ambities (7).

Maatschappelijk vastgoed

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

Er zijn geen specifieke afspraken en / of ambities op dit terrein, tevens heeft Elan Wonen geen maatschappelijk vastgoed in haar portefeuille.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel daarom niet.

Verkoop

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elan Wonen heeft de ambitie om jaarlijks gemiddeld 30 woningen aan particulieren te verkopen. Over de gehele visitatieperiode is dat 120 woningen. Elan Wonen heeft gedurende die periode in totaal 140 woningen aan particulieren verkocht, dat is 17% meer dan voorgenomen. De gemeenten waarin Elan Wonen werkt zijn terughoudend wat betreft de verkoop van woningen, voornamelijk met het oog op het tekort aan (huur)woningen. De gemeenten heeft echter niet dwars gelegen wat betreft de verkoop van woningen aan particulieren. De woningen werden immers voornamelijk verkocht aan ex-huurders waardoor de woningvoorraad niet is afgenomen. Elan Wonen heeft de overwogen keuze gemaakt om huurders de kans te bieden door te groeien op de woningmarkt.

Elan Wonen heeft haar eigen ambities op het gebied van verkoop overtroffen en overwogen keuzes gemaakt wat betreft de extra verkoop van woningen. De visitatiecommissie is van mening dat de prestaties van Elan Wonen de ambitie overtreffen en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 8 (goed).

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
nieuwbouw	7
sloop / samenvoeging	7
verbeteren bestaand bezit	7
maatschappelijk vastgoed	-
verkoop	8
Oordeel	7,3

3.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid / wijk- en buurtbeheer

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen heeft geen specifieke afspraken met gemeenten op dit werkterrein.

De drie gemeenten in het werkgebied van Elan Wonen scoren ruim voldoende (Velsen), goed (Haarlem) en uitstekend (Heemstede) in de Leefbaarometer.

Verder werkt Elan Wonen met wijkbeheerders en diverse bewonerscommissies die samen met Elan Wonen problemen wat betreft de leefbaarheid en wijk- en buurtbeheer aanpakken. Uniek zijn de Elantennes: individuele bewoners die in complexen waar geen bewonerscommissie actief is, functioneren als aanspreekpunt voor Elan Wonen voor uiteenlopende beheerkwesties.

De visitatiecommissie concludeert dat de prestaties van Elan Wonen gelijk zijn aan de opgaven en beoordeelt dit onderdeel met een 7 (ruim voldoende)

Aanpak overlast

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
leefbaarheid /	7
wijk- en buurtbeheer	
aanpak overlast	7
Oordeel	7,0

Elan Wonen heeft geen specifieke afspraken en / of ambities op dit werkterrein, behoudens (proces)afspraken in het Hennepeconvenant. Wel heeft Elan Wonen samen met Pré Wonen een onderzoek laten doen naar de aanpak van overlast met als doel het effectiever aanpakken van overlast.

Op basis van het bovenstaande is de visitatiecommissie van mening dat de prestaties van Elan Wonen gelijk zijn aan de opgaven en beoordeelt dit onderdeel daarom met een 7 (ruim voldoende).

3.4.6 Overige opgaven en prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel niet.

Er zijn geen overige opgaven en prestaties die niet elders aan de orde zijn gekomen en wel beoordeeld zouden moeten worden.

3.5 Beoordeling van de ambities

3.5.1 Beschrijving van de ambitie

De ambities op corporatieniveau zijn opgenomen in twee ondernemingsplannen: het Ondernemingsplan 2013-2017 en het Ondernemingsplan 2017-2021. De voorbereidingen voor dit laatste plan zijn al in 2016

gestart; er is in dat jaar breed input opgehaald bij de diverse stakeholders. Het plan is medio 2017 vastgesteld en is daarmee voor het laatste jaar van de visitatie een relevant plan. In algemene zin kan worden opgemerkt dat vooral het plan uit 2017 zeer ambitieus is, op veel vlakken, en dat hiermee adequaat is gereageerd op diverse actuele (met name externe) ontwikkelingen.

Kernpunten uit het Ondernemingsplan 2013-2017 waren:

- Elan Wonen staat voor kwaliteit en gaat voor hoge klanttevredenheid. Elan Wonen geeft je de ruimte om te wonen en ruimte voor eigen initiatief en participatie.
- Heel bewust hebben wij 'onderscheidende kwaliteit' toegevoegd aan ons bestaansrecht. Deze keuze is al jaren geleden gemaakt en is inmiddels stevig in het DNA van onze organisatie en de medewerkers verankerd. Voor wat betreft de woningen gaat het om aansprekende architectuur en een hoog onderhouds- en uitrustingsniveau. Bij de dienstverlening gaat het om onze kernwaarden betrouwbaar en klantgedreven.
- Elan Wonen ambieert een rol van betekenis te blijven spelen op de regionale woningmarkt. Het kernwerkgebied van Elan Wonen is Haarlem en Heemstede. In de afgelopen jaren hebben we, vanwege de beperkte acquisitie- mogelijkheden in dit gebied, geprobeerd onze aandacht te verleggen in zuidelijke richting en naar de Haarlemmermeer. Inmiddels is de situatie volledig gewijzigd en zijn er voldoende investeringsmogelijkheden in ons werkgebied. Wij concentreren onze investeringskracht daarom weer op Zuid-Kennemerland.
- Primair bestaat de doelgroep van iedere woningcorporatie uit huishoudens die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. In het werkgebied van Elan Wonen hebben ook huishoudens met een inkomen tot ongeveer anderhalf keer modaal moeite om zelfstandig in hun huisvesting te voorzien. Dit is het gevolg van de hoge kooprijzen en de beperkte aanwezigheid van betaalbare huurwoningen in de vrije sector. Ook deze huishoudens rekenen wij daarom tot onze doelgroep.
- De voorgenomen overheidsmaatregelen kunnen resulteren in een afname van de omvang van onze vastgoedportefeuille en in een toenemende behoefte aan bepaalde deskundigheid. Toch willen we ook in de toekomst een hoogwaardige dienstverlening handhaven. Daarom verkennen we kansen voor schaalvergroting door samenwerking of fusies met gelijkwaardige of kleinere corporaties binnen of aansluitend op ons huidige werkgebied.

Kernpunten uit het Ondernemingsplan 2017-2021 zijn:

- Elan Wonen houdt rekening met de veranderende behoeften van mensen die in aanmerking komen voor een sociale huurwoning. Er is meer vraag naar kleinere en goedkopere woningen. Bij nieuwbouw zal derhalve vooral worden geïnvesteerd in compacte, bij voorkeur traploze, woningen met een lage huurprijs.
- Elan Wonen richt zich niet langer op huurders die volgens de wet teveel verdienen om recht te hebben op een sociale huurwoning. Een flink deel van de woningen die Elan Wonen bezit voor deze groep huurders zal worden verkocht.
- Elan Wonen werkt aan vitale gemengde wijken en gaat met de gemeente op zoek naar bouwlocaties in wijken waar nu nog weinig sociale woningbouw te vinden is.
- Wij luisteren goed naar de wensen, behoeften en ervaringen van onze huurders, zodat we hoogwaardige diensten leveren die door huurders worden gewaardeerd. Streven is dat onze klanten bovengemiddeld tevreden zijn over onze dienstverlening (waardering minimaal 8.0). Ook willen we de invloed van bewoners uitbreiden.
- We streven ook naar tevreden werknemers: we willen dat onze medewerkers Elan Wonen beoordelen als top vijf-werkgever onder middelgrote woningcorporaties.

- Wij nemen het initiatief om nieuwe of intensievere samenwerkingsverbanden aan te gaan met alle partijen die op enige manier kunnen bijdragen aan onze doelstellingen.
- Bij alle speerpunten besteden we in het bijzonder aandacht aan senioren en mensen die zorg aan huis nodig hebben.

3.5.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Elan Wonen met een 8.

Elan Wonen heeft eigen ambities en doelstellingen opgesteld voor de maatschappelijke prestaties. Deze ambities passen bij de externe opgaven in het werkgebied. Daarmee voldoet Elan Wonen aan het ijkpunt voor een 6.

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

Elan Wonen heeft haar ambities scherp en sterk verwoord en heeft hiermee in de ogen van de commissie steeds een goed passend antwoord op de actuele opgaven in het gebied geformuleerd. Er wordt het maximale uit de organisatie gehaald en ook gevraagd van de organisatie én in de samenwerking met belanghouders. Met de Woningwet in de hand is het hele woningprogramma op z'n kop gezet. De ombuiging naar een weloverwogen nieuwe en expliciete splitsing tussen DAEB en niet-DAEB vond plaats.

Er is geen pauze na het implementeren van de nieuwe Woningwet. De route omhoog wordt vastgehouden en een omvangrijk bouwprogramma staat in de steigers. Ondertussen - om te voorkomen dat de Haarlemse woningmarkt nog verder op slot komt te zitten door de taakstelling voor huisvesting van statushouders - hebben de gemeente Haarlem en Elan Wonen besloten om 160 tijdelijke appartementen en studio's op het Delftplein te realiseren. Deze zijn ook daadwerkelijk en in korte tijd gerealiseerd. 50% van de woningen wordt beschikbaar gesteld voor statushouders, de overige 50% worden beschikbaar gesteld voor de reguliere woningzoekenden in de gemeente Haarlem. De ambitie is alom aanwezig: een van de beste werkgevers worden, een hoge klanttevredenheid halen, inspelen op mogelijkheden de woningmarkt open te houden, het leveren van een maximale bouwproductie en een flink energiebesparend programma.

3.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De energie en daadkracht bij het invullen van de ambities.
- De veelheid aan soorten ambities.
- Het gerealiseerde project Delftplein.

Verwonderpunten

- De ambitie om bij de top vijf werkgevers onder middelgrote corporaties te behoren. Deze doelstelling is begrijpelijk tegen de achtergrond van het besef dat medewerkers enorm belangrijk zijn (nu en in de toekomst) voor Elan. Het verwonderlijke is dat in gesprekken de operationalisatie van deze doelstelling in termen van concrete stappen of plannen niet door iedereen duidelijk kon worden aangegeven.

3.7 Totale beoordeling opgaven en prestaties

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

Bij het eindcijfer tellen de prestaties in relatie tot de opgaven mee voor 75% en de ambities in relatie tot de opgaven voor 25%.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Beoordeling visitatiecommissie	
	prestaties in relatie tot opgaven	ambities in relatie tot opgaven
huisvesten primaire doelgroep	7,0	
huisvesten specifieke doelgroepen	7,3	
kwaliteit woningen en woningbeheer	6,7	
(des)investeren in vastgoed	7,3	
kwaliteit wijken en buurten	7,0	
overige / andere prestaties		
Oordeel	7,1	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. Bij voorkeur op basis van de indeling naar prestatievelden.
- 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 verbeterpunten per belanghebbendengroep.

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). 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. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken en welke partijen alleen de schriftelijke enquête hebben ingevuld.

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.

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

Elan Wonen is werkzaam in de gemeenten Haarlem en Heemstede. Tevens heeft Elan Wonen één complex in de gemeente Velsen. Dit complex staat te koop, Elan Wonen heeft verder geen werkzaamheden in Velsen en trekt zich terug uit deze gemeente. De visitatiecommissie heeft met

diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

Gemeente Haarlem

Het grootste gedeelte van het bezig van Elan Wonen (5.197 woningen) bevindt zich in de gemeente Haarlem. Over de periode 2013 t/m 2016 is het Lokaal Akkoord Haarlem 'Duurzame samenwerking in onzekere tijden' vastgesteld tussen de gemeente, Ymere, Elan Wonen en Pré Wonen. Daarnaast zijn in 2017 prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Haarlem, de Bewonerskern Pré, de Bewonersraad Elan Wonen, de Huurdersvereniging De Waakvlam, Pré Wonen en Elan Wonen. Ook in 2014, 2015 en 2016 zijn met de gemeente Haarlem prestatieafspraken vastgelegd. De gemeente Haarlem is de grootste gemeente in het werkgebied met 158.100 inwoners en 73.600 woningen. Haarlem is na Amsterdam en Almere de derde stad in de Metropoolregio Amsterdam. De stad heeft een grote aantrekkingskracht op woningzoekenden vanuit Amsterdam, waardoor ook hier de druk op de woningmarkt de afgelopen jaren enorm is toegenomen. De stad wordt gewaardeerd om zijn voorzieningen, historisch centrum en nabijheid van het strand en de duinen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de twee wethouders die in de visitatieperiode verantwoordelijk waren voor de portefeuille wonen en de portefeuille ruimtelijke ontwikkeling, resp. de heer J. van Spijk en mevrouw J. Langenacker.

Gemeente Heemstede

In de gemeente Heemstede bezit Elan Wonen 1843 woningen (ultimo 2017) en is daarmee de corporatie met het grootste bezit in Heemstede. In 2017 zijn voor het eerst prestatieafspraken overeengekomen tussen de gemeente Heemstede, Elan Wonen, Bewonersraad Eland Wonen, Pré Wonen en Bewonerskern Pré Zuid-Kennemerland. Over de periode 2014-2016 zijn geen prestatieafspraken gemaakt.

De gemeente Heemstede grenst aan de zuidkant van Haarlem en wordt verder ingeklemd tussen Zandvoort, Hoofddorp en de Bollenstreek. De gemeente heeft 26.989 inwoners. Heemstede ligt in de regio Zuid-Kennemerland, die naast Heemstede bestaat uit de gemeenten Haarlem, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Bloemendaal en Zandvoort.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer S. Nieuwland, wethouder met als portefeuille: ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, onderwijs, economische zaken en toerisme relatieregie, sport, recreatie, reiniging en duurzaamheid.

Bewonersraad

De bewonersraad is de officiële huurdersvertegenwoordiging van Elan Wonen. De bewonersraad bestaat uit leden van diverse bewonerscommissies die samen de bewonersraad vormen. Op deze manier probeert de bewonersraad ervoor te zorgen dat alle delen uit de beide gemeenten vertegenwoordigd zijn. In werkelijkheid blijkt het niet altijd gemakkelijk om dit te realiseren.

De bewonersraad vergadert ten minste vier keer per jaar met de directie van Elan Wonen. Tijdens het gesprek met de visitatiecommissie blijkt dat de samenwerking tussen Elan Wonen en de bewonersraad goed is.

De bewonersraad is betrokken bij de prestatieafspraken die Elan Wonen maakt met de gemeenten Haarlem en Heemstede.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer C. Beerthuizen (voorzitter), de heer K. Woort (lid), mevrouw A. Dekker (lid) en mevrouw A. de Kreek (secretaris).

Maatschappelijke instellingen

Zorgbalans - Zorgbalans helpt mensen met een zorgbehoefte zo lang mogelijk zelfstandig en op een eigen wijze vorm en inhoud te geven aan hun leven. Zorgbalans huurt van Elan Wonen, o.a. in het complex Kennemerland.

Sint. Jacob - Stichting Sint Jacob biedt zorg, behandeling en revalidatie voor ouderen in de regio Zuid-Kennemerland. Denkt samen met Elan Wonen en overige zorgpartners over manieren waarop mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen.

Kennemerhart - biedt een breed scala aan zorg- en dienstverlening aan ruim 2500 ouderen in de regio Haarlem. Kennemerhart huurt o.a. van Elan Wonen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer R. Huijsmans, manager vastgoed bij Zorgbalans, de heer E. van Bockel, bestuurder bij Sint Jacob en mevrouw H. Meeuwissen, zorgdirecteur bij Kennemerhart.

Collega corporaties

Ymere - Ymere is werkzaam in Amsterdam, Almere, Haarlem, Haarlemmermeer en Weesp en heeft ongeveer 9.000 woningen in de regio Haarlem.

De Key – Woonstichting De Key is een woningcorporatie met ruim 37.000 verhuureenheden in Amsterdam, Diemen en Zandvoort.

Pré Wonen – Pré Wonen is een woningcorporatie met ongeveer 13.000 woningen in Haarlem, Beverwijk, Bloemendaal en Heemstede.

Brederode Wonen – Brederode Wonen bezit en beheert circa 1.600 woningen in de gemeenten Bloemendaal en Velsen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw G. Blok, regiomanager Haarlem bij Ymere, mevrouw A. Huntjes, directeur-bestuurder bij Pré Wonen, de heer P. Vreke, directeur-bestuurder bij Brederode Wonen en de heer J. Rous, regiomanager Zandvoort bij de Key.

4.4 Belanghebbenden over Elan Wonen

4.4.1 Typering van Elan Wonen

Aan de belanghebbenden is gevraagd Elan Wonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Elan Wonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken, sociaal, maatschappelijk en ondernemend.



4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Elan Wonen

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,7

De maatschappelijke prestaties van Elan Wonen worden door haar belanghebbenden beoordeeld met een ruime voldoende. Zij geven Elan Wonen een gemiddelde score van een 7,7. Zowel het huisvesten van de primaire als de bijzondere doelgroepen scoort, evenals het (des)investeren in vastgoed en de kwaliteit van de wijken en buurten, boven gemiddeld. Alle vier deze prestatievelden scoren gemiddeld een 7,8. Het enige prestatieveld dat onder het gemiddelde scoort, is de kwaliteit van woningen en woningbeheer. De belanghebbenden geven hier aan dat zij zien dat Elan Wonen haar best doet als het gaat om de duurzaamheid, maar dat er nog voldoende winst te behalen is.

Huisvesten van de primaire doelgroep (7,8)

Op het onderdeel huisvesten van de primaire doelgroep, scoort Elan Wonen gemiddeld een 7,8. De huurders en gemeenten geven beiden gemiddeld een 8,0 voor dit onderdeel. De overige partijen scoren met een 7,5 wat lager. Elan Wonen wekt bij haar belanghebbenden de indruk dat zij zich bewust zijn van hun maatschappelijke taak en de doelgroep die zij huisvest. Elan Wonen richt zich op de primaire groep en toetst jaarlijks de betaalbaarheid.

Huisvesten bijzondere doelgroepen (7,8)

Ook op het onderdeel huisvesten van de bijzondere doelgroepen scoort Elan Wonen gemiddeld een 7,8. De gemeenten zijn gemiddeld het meest tevreden en geven een 8,5 op dit onderdeel. De tevredenheid

zit vooral aan de kant van de gemeente Haarlem die zelfs een 10 geeft op dit onderdeel en vindt dat Elan Wonen daadwerkelijk haar nek uitsteekt voor deze doelgroep. De huurders geven met een 7,8 ook een ruime voldoende en hebben waardering voor het feit dat Elan Wonen ook bouwt voor jongeren en statushouders. De overige belanghebbenden scoren gemiddeld een 7,1, waarbij de zorg- en welzijnsinstellingen gemiddeld een 6,5 geven. Deze laatste groep geeft aan dat zij de prestaties vooral zichtbaar vindt voor de statushouders, maar dat Elan Wonen voor de lichte en zwaardere zorgvragers geen intensivering heeft kunnen realiseren.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer (7,4)

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer wordt beoordeeld met gemiddeld een 7,4. De gemeenten geven voor dit onderdeel gemiddeld een 8,0, waar de huurders een 7,3 geven en de overige belanghebbenden een 7,0. De belanghebbenden geven aan dat zij tevreden zijn over de kwaliteit van de woningen. Volgens hen volgt Elan Wonen een realistisch duurzaamheidsbeleid, maar is er op dit gebied wel ruimte voor verbetering.

(Des)investeren in vastgoed (7,8)

Op het onderdeel (des)investeren in vastgoed krijgt Elan Wonen van haar belanghebbenden gemiddeld een 7,8. De scores van de belanghebbenden lopen op dit onderdeel niet veel uiteen: de gemeenten geven gemiddeld een 8,0, terwijl de huurders een 7,8 geven en de overige belanghebbenden een 7,7. Daarbij moet wel in ogenschouw worden genomen dat achter het gemiddelde van de gemeenten twee flink uiteenlopende oordelen schuilen, met name vanwege de uiteenlopende waardering van de desinvesteringen (het verkoopprogramma): de gemeente Haarlem kan Elan Wonen hierin goed volgen, de gemeente Heemstede juist niet. Alle partijen vinden dat Elan Wonen zich naar vermogen inzet. Men heeft waardering voor de ontwikkelde projecten en de productvernieuwing.

Kwaliteit wijken en buurten (7,8)

De belanghebbenden beoordelen Elan Wonen gemiddeld met een 7,8 wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten. De overige belanghebbenden zijn met een gemiddelde van een 8,2 het meest positief op dit onderdeel. De gemeenten volgen op de voet en geven gemiddeld een 8,0. De huurders zijn iets minder tevreden, maar geven Elan Wonen met een gemiddelde van een 7,3 nog steeds een ruime voldoende. De inzet van buurtregisseurs wordt erg gewaardeerd.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 7,8

De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de relatie en communicatie met Elan Wonen. Gemiddeld scoren zij een 7,8. De gemeenten geven gemiddeld een 8,5 voor de relatie en communicatie met Elan Wonen. De huurders geven op hun beurt gemiddeld een 7,3 en de overige belanghebbenden geven gemiddeld een 7,6. Bij alle belanghebbenden komt terug Elan Wonen aanspreekbaar en toegankelijk is. De relatie is open en de lijntjes zijn kort.

Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,1

De invloed van belanghebbenden op het beleid van Elan Wonen wordt beoordeeld met een gemiddelde van 7,1. De huurders zijn het meest tevreden over de invloed op het beleid en geven gemiddeld een 7,8. De gemeenten geven gemiddeld een 7,0 en de overige belanghebbenden geven gemiddeld een 6,6 voor de invloed op het beleid van Elan Wonen.

De huurders geven aan dat zij veel invloed hebben op het beleid van Elan Wonen, zij noemen Elan Wonen hierbij een voorbeeld voor de andere corporaties uit de regio. Ook de gemeente Haarlem is erg

tevreden over de invloed op het beleid van Elan Wonen. Zij noemt Elan Wonen de meest actieve corporatie van Haarlem en roemt de strategische partnerschappen die Elan Wonen aangaat, bijvoorbeeld met studentenhuysvesters. De gemeente Heemstede is een stuk minder tevreden over de invloed die zij heeft op het beleid van Elan Wonen, zij zou graag eerder en meer betrokken willen worden. De zorgpartijen geven ook aan dat zij graag meer vooraf betrokken willen worden bij de plannen van Elan Wonen.

4.4.3 Totaaloverzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabellen zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

In de eerste tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). In het geval van Elan Wonen betreft dit zorgpartijen en collega-corporaties.

	Prestatievelden	Zorgpartijen	Collega-corporaties		gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	3	4		7
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	7,0	8,0		7,5
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	6,5	7,7		7,1
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5	7,5		7,0
	4. (des)investeren vastgoed	7,0	8,3		7,7
	5. kwaliteit wijken en buurten	8,0	8,3		8,2
	6. overige / andere prestaties				
	Gemiddelde	7,0	8,0		7,5
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,5	7,7		7,6
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		5,5	7,7		6,6

In het werkgebied van Elan Wonen is sprake van twee gemeenten, de beoordelingen van de twee gemeenten zijn in onderstaande tabel opgenomen.

	Prestatievelden	Gemeente Haarlem	Gemeente Heemstede		gemiddel de cijfer categorie
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	9,0	7,0		8,0
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	10	7,0		8,5
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	9,0	7,0		8,0
	4. (des)investeren vastgoed	10	6,0		8,0
	5. kwaliteit wijken en buurten	9,0	7,0		8,0
	6. overige / andere prestaties				
	Gemiddelde	9,4	6,8		8,1
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		9,0	8,0		8,5
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		9,0	5,0		7,0

De visitatiecommissie heeft gesproken met de bewonersraad van Elan Wonen, niet apart met individuele huurders. Er is daarom geen aparte tabel waarin de scores van de officiële huurdersvertegenwoordiging en de individuele huurders zijn uitgesplitst. De beoordelingen van de huurders vindt u in onderstaande tabel.

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

	Prestatievelden	huurders	gemeenten	overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer
	<i>Aantal respondenten</i>	4	3	7	13
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	1. huisvesting primaire doelgroep	8,0	8,0	7,5	7,8
	2. huisvesting bijzondere doelgroepen	7,8	8,5	7,1	7,8
	3. kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3	8,0	7,0	7,4
	4. (des)investeren vastgoed	7,8	8,0	7,7	7,8
	5. kwaliteit wijken en buurten	7,3	8,0	8,2	7,8
	6. overige / andere prestaties				
	Totaal	7,6	8,1	7,5	7,7
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,3	8,5	7,6	7,8
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,8	7,0	6,6	7,1

*de drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

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

Gemeenten

- Ga door met het mixen van buurten, juist door niet alleen sociale woningen te bouwen.
- Betrek de gemeente in de toekomst meer aan de voorkant bij de keuzes die gemaakt worden.
- Investeer meer in duurzaamheid.

Huurders

- Meer toezichthouden op het verloop van de projecten.
- Meer focus op de kwaliteit.
- Geef meer aandacht aan duurzaamheid.
- Verbeter de communicatie met de huurders.

Overige belanghebbenden

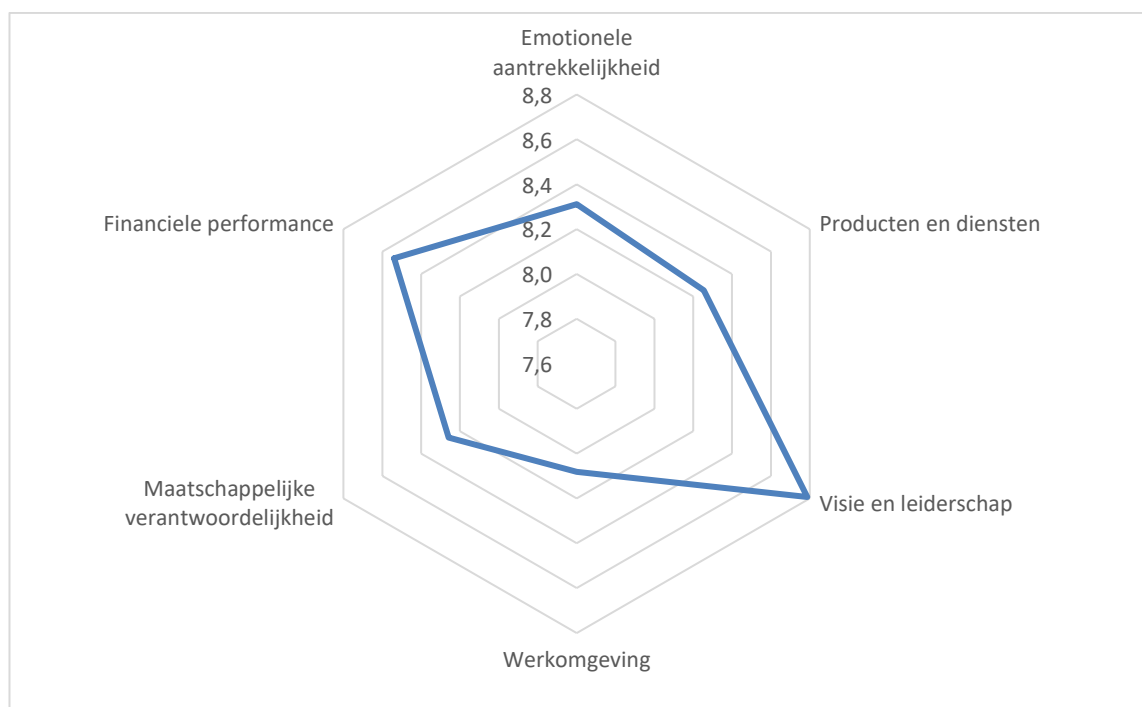
- Ga door met de ingang gezette initiatieven op het gebied van lichte en zwaardere zorgvragers.
- Zoek meer de samenwerking op bij problemen, bijvoorbeeld bij het scheef wonen onder ouderen.
- Het hebben van een periodiek overleg.
- Zoek eerder en meer de samenwerking op.
- Pro-actief communiceren

4.5 Elan Wonen's reputatie

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 Elan Wonen. 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.

Elan Wonen scoort gemiddeld een 8,4 voor haar reputatie. Dat is een prachtig cijfer. Hoog scoren vooral visie en leiderschap en de financiële performance. De werkomgeving scoort met een 8,1 het laagst, hoewel dit ook nog een hele mooie score is.

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 bestaat.

4.6 Waardering van het tripartite overleg

Elan Wonen is deelnemer in het driepartijenoverleg samen met de gemeenten en de huurdersvertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het driepartijenoverleg

overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen Elan Wonen. Dit maakt de beoordeling van Elan Wonen door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer, want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie. Ook de inbreng en bijdrage van de andere partners is noodzakelijk. Het bestuur en management van Elan Wonen hebben zelf ook de samenwerking beoordeeld, zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête is hiervoor gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"¹.

Het gemiddelde oordeel van de drie partijen is een 7,9. De huurders beoordelen het functioneren van het tripartite overleg het laagst, namelijk met een 7,4. De corporatie beoordeelt het functioneren van het tripartite overleg juist het hoogst, namelijk met een 8,5. De gemeenten geven op hun beurt gemiddeld een 7,8.

Er is door de visitatiecommissie ook gevraagd wat er in de samenwerking verbeterd zou kunnen worden. Vanuit Elan Wonen wordt aangegeven dat het formuleren van reële ambities, een betere voorbereiding, meer transparantie en het geven van feedback ten goede zouden komen aan de samenwerking. De gemeente Haarlem vindt dat het overleg en de samenwerking prima functioneert. De gemeente Heemstede geeft aan behoefte te hebben aan meer samenwerking en zou graag hebben dat er meer of beter naar elkaar en elkaars belangen wordt geluisterd. De huurders geven net als Elan Wonen aan dat de realiteit van de ambities niet uit het oog moet worden verloren.

Op de vraag wat de partijen zelf aan de verbetering van het driepartijenoverleg overleg kunnen bijdragen, geven vrijwel alle partijen aan dat zij zich beter willen voorbereiden en/of informeren. Op die manier kan er een beter en meer gelijkwaardig overleg plaatsvinden wat de samenwerking ten goede zou moeten komen.

4.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De reputatie van Elan Wonen bij haar belanghebbenden is erg goed.
- De korte lijnen en open relatie die Elan Wonen heeft met veel van haar belanghebbenden.

Verwonderpunten

- Vrijwel alle belanghebbenden geven aan dat zij graag eerder betrokken willen worden door Elan Wonen. Vaak komen zij pas aan boord als (het grootste deel van) de voorbereidingen al voorbij zijn.
- Er zit een groot verschil in waardering tussen de gemeente Haarlem en de gemeente Heemstede.

¹ Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

5 Presteren naar Vermogen

5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Elan Wonen 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. De commissie oordeelt over de financiële continuïteit (houdt men het maatschappelijk vermogen voldoende op peil), de doelmatigheid (werkt men aan een sobere bedrijfsvoering) en een verantwoorde inzet van vermogen.

5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest. In 2013 werd de verhuurderheffing geïntroduceerd. In de periode 2012-2014 heeft de Parlementaire Enquête Woningcorporaties haar onderzoek uitgevoerd en daarover gerapporteerd. Het beleid tot garantstelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw werd aangescherpt, evenals het toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting en sinds 2015 de Autoriteit woningcorporaties. Met de vaststelling van de Woningwet in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB). De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door extra heffingen en een extreme regeldruk voor de gehele corporatiesector. Deze hectiek heeft ook Elan Wonen niet onberoerd gelaten met daarnaast een reorganisatie en bestuurswissel rond 2015.

5.3 Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt in hoeverre en hoe Elan Wonen haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt. Daartoe heeft de commissie gesprekken gevoerd met de bestuurder, het managementteam en leden van de raad van commissarissen en kennisgenomen van de beschikbare cijfers van het CFV, Autoriteit woningcorporaties en het WSW. Ook is gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens bij het Aedes Benchmark Centrum (ABC), onder andere voor de meest recente CiP-rapportage.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen voldoet aan de minimale eis van een 6, omdat voldaan wordt aan de toezichteisen voor vermogen en kasstromen. Uit de jaarlijkse toezicht- en oordeelsbrieven van CFV/Aw komen geen bijzonderheden, zoals ernstige interventies, naar voren.

Wel constateerde het CFV in 2014 dat het volkshuisvestelijk vermogen van Elan Wonen, indien de prognoses bewaarheid zouden worden, tijdelijk (d.w.z. in 2016) onvoldoende zou zijn. Het CFV gaf aan dat dit vermogen in alle prognosejaren hoger moest liggen dan de vereiste risicobuffer. Elan Wonen heeft daarop direct actie ondernomen; zo zijn aanpassingen doorgevoerd in beoogde nieuwbouwprojecten en is de sturing op bedrijfskosten aangescherpt. De financiële effecten van deze maatregelen zijn verwerkt in de meerjarenprognose 2015-2019, die Elan Wonen voor 1 januari 2015 moest aanleveren. Het CFV constateerde begin 2015 dat Elan Wonen hiermee had voldaan aan de

opdracht. De Aw constateerde later dat jaar in de Toezichtbrief 2015 dat de genomen matregelen, nu ook gezien de dPi /dVi 2014, tot het gewenste resultaat hebben geleid.

Dat in 2015 de ICR met 1,3 net onder de norm van het WSW uitkwam, was voor de Aw en het WSW niet alarmerend; de Aw zag hierin geen aanleiding tot het maken van opmerkingen of het doen van nieuwe interventies. De prognose voor de jaren daarna was positief; aan de verwante DSCR-norm van 1,0 werd in datzelfde jaar wel voldaan. De accountant stelde in zijn rapportage over 2015 expliciet vast dat de continuïteitsveronderstelling gerechtvaardigd was en dat de ICR over 2013-2015 met gemiddeld 1,6 boven de WSW-norm lag. De accountant wees er tevens op dat de ICR in de jaren 2016-2020 gemiddeld op 1,8 zou komen te liggen. De visitatiecommissie ziet in de zeer beperkte en zeer tijdelijke afwijking op één norm in 2015 geen aanleiding voor een onvoldoende; de positieve prognoses in de jaren daarna zijn ook daadwerkelijk gerealiseerd.

In onderstaande tabel zijn de scores op de diverse parameters opgenomen. De solvabiliteit, buffer en loan to value zijn gebaseerd op de bedrijfswaarde, in verband met de onderlinge vergelijkbaarheid. De waardering in latere jaren op marktwaarde zou deze vergelijkbaarheid te niet doen, maar tot dezelfde conclusies leiden.

Toegevoegd is de zogenaamde buffer, dat wil zeggen het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, dat beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid.

Ratio's	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	31%	32%	32%	34%
Buffer (norm >0) in %	16%	15%	15%	17%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	1,5	1,3	1,9	2,2
Loan to value (norm WSW < 75) in %	68%	70%	69%	64%
Debt Service Coverage Ratio (norm WSW >1)	1,1	1,1	1,2	1,5

Bron: toezicht- en oordeelsbrieven 2015 en 2016, jaarverslag 2016

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

- Elan Wonen heeft, met uitzondering van bovengenoemde kortdurende afwijking op de ICR, sterke financiële ratio's gedurende de visitatieperiode, ondanks de toegenomen regeldruk en ingevoerde extra heffingen.
- Er is in 2014 snel en effectief bijgestuurd toen bleek dat het geprognosticeerde volkshuisvestelijke vermogen tijdelijk te laag zou worden. In 2015 was er al geen enkele aanleiding meer tot zorg, in 2016 was zelfs feitelijk sprake van een verdriedubbeling van het saldo op de operationele kasstromen ten opzichte van 2015.
- In de visie van Elan Wonen is financiële continuïteit geen expliciete doelstelling, maar wel cruciaal voor het voortbestaan en de belangrijkste randvoorwaarde om de opgaven te kunnen blijven waarmaken ("wij zijn en blijven gezond en nemen geen onverantwoorde risico's"). Hiermee worden sterke ratio's geen doel op zichzelf.
- Elan Wonen voert een "stresstest" uit in de meerjarenbegrotingen en bepaalt met gevoeligheidsanalyses van +/- 1% op financiële ratio's als inflatie en rente de effecten op een termijn van 9 jaar.

5.4 Doelmatigheid

Bij het onderdeel doelmatigheid wordt beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens en interviews met de bestuurders, raad van commissarissen en managementteam.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Elan Wonen voldoet niet aan de minimale eis voor een 6, omdat de bedrijfsvoering niet in alle visitatiejaren voldoende sober en doelmatig was ten opzichte van vergelijkbare corporaties. Dit betekent dat Elan Wonen een 5 of minder als oordeel zou moeten krijgen. De visitatiecommissie meent evenwel dat dit geen recht doet aan de ontwikkelingen binnen de organisatie en beoordeelt de prestaties op dit vlak met een 6.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe Elan Wonen scoort op de verschillende kengetallen. De Aedes Benchmark levert de geharmoniseerde, beïnvloedbare, netto bedrijfslasten per gewogen vhe. Dit zijn opgeschoonde cijfers, die ten doel hebben de onderlinge vergelijkbaarheid tot stand te brengen. In de Aedes Benchmark behoorde Elan Wonen tot en met 2016 tot de corporaties met een C-score; de bedrijfslasten lagen boven het gemiddelde van de referentiecorporaties. In 2016 en 2017 zijn de bedrijfslasten sterk omlaag gegaan. Voor de hand ligt dat dit het gevolg is van de in 2014/2015 uitgevoerde reorganisatie en enkele latere organisatie-aanpassingen. In 2017 liggen de bedrijfslasten vrijwel op het gemiddelde van de sector; Elan Wonen scoort daarmee nu een B. Afgezien hiervan scoort Elan Wonen in toenemende mate beter dan gemiddeld op het aantal gewogen eenheden per fte. Ook deze ontwikkeling is vermoedelijk terug te voeren op de diverse organisatie-aanpassingen. Met ingang van 2016 worden de personeelskosten/fte niet meer weergegeven. Daarom is voor deze jaren gebruik gemaakt van de beschikbare personeelslasten/vhe van de corporatie zelf. Elan Wonen scoort op dit criterium gedurende alle jaren relatief goed, al nemen de lasten per vhe wel toe. De referentiegroep is Aedes Benchmark klasse M, 5.000 – 10.000 vhe en Rf05 gemiddeld profiel voor het CIP.

Bedrijfslasten	2014	2015	2016	2017
Bedrijfslasten in €/vhe uit benchmark	€ 1.140	€ 1.230	€ 1.000	€ 771
Ontwikkeling/jaar	+€ 13	+€ 90	-€ 230	-€ 229
Referentie corporaties	C	C	C	B
Vhe/fte	104	113	120	118
Referentie corporaties	104	109	n.b.	n.b.
Personeelslasten in €/vhe	€ 345	€ 311	€ 351	€ 371
Referentie corporaties	€ 408	€ 380	n.b.	n.b.

Bron: benchmark Aedes verslagjaren 2014, 2015, 2016 en 2017, CIP 2014 en 2015

De visitatiecommissie is van mening dat Elan Wonen een 6 verdient in plaats van een 5, op grond van de volgende constatering en overwegingen:

- Elan Wonen heeft gedurende de visitatieperiode hard gewerkt aan het terugdringen van de bedrijfslasten; in de laatste twee jaren is goed zichtbaar dat dit vruchten afwerpt.
- In de opgeschoonde bedrijfslasten en het aantal vhe/fte is de ingrijpende reorganisatie rond 2015 duidelijk herkenbaar.
- Elan Wonen scoort boven het gemiddelde voor het aantal vhe/fte en onder het gemiddelde voor de personeelslasten en levert daarmee een goede prestatie.
- Ook in 2017 en 2018 is intensief en bedrijfsbreed gewerkt aan de organisatieontwikkeling en het efficiënter inrichten van de bedrijfsprocessen, nu middels een zogenaamde Lean-aanpak. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat de efficiency hierdoor verdere impulsen zal krijgen.
- Elan Wonen heeft in 2017 het besluit genomen om te verhuizen naar een aanmerkelijk goedkoper kantoor, inwonend bij de provincie Noord-Holland. Dit is nu nog niet terug te zien in de cijfers (de verhuizing is pas medio 2018 gerealiseerd), maar op korte termijn zal dit uiteraard wel het geval zijn.

5.5 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt, met aandacht voor inzet van het beschikbare vermogen, inclusief verantwoording en motivering, en het uitvoeren van evaluaties.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elan Wonen voldoet aan de norm voor een 6: zij verantwoordt en motiveert de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties uitgebreid in de jaarverslagen, de meerjarenplannen en de 4-maandelijkse rapportages aan de hand van een dashboard met kritische succesfactoren.

Uit het hoofdstuk financiële continuïteit komt voor de visitatieperiode een buffer in het vermogen naar voren van circa 15%, hetgeen een redelijke veiligheidsmarge genoemd kan worden in deze turbulente periode voor de corporatiesector. Aanvullend is hieronder de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties (IBW) voor 2017 en 2018 weergegeven.

Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurdersorganisaties. De IBW kan daar goed bij helpen, maar is wel een theoretisch maximum zonder veiligheidsmarge. De IBW bestaat uit drie componenten: de investering nieuwbouw huur, de investering woningverbetering en de uitgave huurmatiging. Deze componenten geven indicatief de extra bestedingsruimte aan ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de dPi voor de jaren 2017/2021 en 2018/2022.

IBW Elan Wonen in € mln. in de gemeenten Haarlem, Heemstede en Velsen		
	2017-2021	2018-2022
nieuwbouw	€ 14,9	€ 15,5
verbetering	€ 11,8	€ 13,9
huurmatiging	€ 0,4	€ 0,7

Bron: Woningwet2015.nl IBW 2017 en 2018

Uit de tabel komt naar voren, dat het theoretisch maximum in de investeringscapaciteit niet veel hoger is dan de voornemens in het dPi. Deze waarden bevestigen het beeld dat Elan Wonen het vermogen maximaal inzet voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

- De actieve wijze waarop wordt gestuurd op de inzet van het vermogen en liquiditeit.
- Het afwegen van de samenhang tussen maatschappelijke en financiële doelen aan de hand van het "Drie-Kamermodel".
- Het bewust streven naar een balans tussen woningkwaliteit en totale woonlasten.
- Het in beeld brengen en uitvoeren van de transitieopgave in de relatief oude voorraad met een grote vrije sector en de expliciete keuze voor een forse uitbreiding van de voorraad met energiearme nieuwbouw in de sociale sector en de jaarlijkse verkoop van een groot deel van de vrije sector.

5.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- De visie dat financiële continuïteit en sterke ratio's geen doel op zichzelf zijn, maar ten dienste moeten staan aan (het waarmaken van) de opgaven.
- De organisatieontwikkeling in de loop van de visitatieperiode.
- De keuze van het transformeren van de woningvoorraad naar energiearme woningen met lage totale woonlasten.
- De jaarlijkse "stresstest" in de meerjarenbegroting.

5.7 Totale beoordeling presteren naar vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen met een 7,1:

(waarbij de financiële continuïteit en doelmatigheid beide 30% van de totale score bepalen en de vermogensinzet 40%).

Presteren naar Vermogen	Beoordeling visitatiecommissie
financiële continuïteit	7
doelmatigheid	6
vermogensinzet	8
Oordeel	7,1

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- de besturing
- het interne toezicht
- de externe legitimering en externe verantwoording.

6.2 Relevante ontwikkelingen

Met de vaststelling van de nieuwe Woningwet per 1 juli 2015 zijn op gebied van de governance en de verhouding met belanghebbenden nieuwe pijlpalen geslagen. Ook is in 2015 een nieuwe Governance-code van kracht geworden.

6.3 Besturing

Besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act (Do is al beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden). De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

6.3.1 Plan

Het ijkpunt "Plan" is opgebouwd uit de onderdelen "visie" en "vertaling doelen"

Visie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elan Wonen voldoet aan de minimale eis voor een 6: er is gedurende de gehele visitatieperiode een actuele visie vastgelegd op de eigen positie en het toekomstig functioneren.

De visitatiecommissie kent twee extra punten toe op basis van de volgende overwegingen. Waar de visie in de beginjaren van de visitatie meer een middenkoers vertegenwoordigde, krijgt de visie met de komst van de nieuwe bestuurder en de nieuwe Woningwet een meer uitgesproken karakter. De nieuwe bestuurder heeft de Woningwet omarmd en samen met stakeholders verschillende strategieën gewogen. Het bijzondere splitsingsvoorstel DAEB- niet DAEB geeft in de ogen van de commissie blijk van een goed doordachte en uitgesproken visie. De ontwikkelingen van de woningmarkt in Zuid-Kennemerland worden geanalyseerd, daarbinnen differentiatie aanbrenghend tussen bijvoorbeeld Haarlem en Heemstede. Daarbij wordt veel gecommuniceerd met andere corporaties, bewonersraad en de gemeenten in de regio en andere belanghebbenden. De visie is doorleefd en wordt extern duidelijk herkend. In de discussies in de raad van commissarissen wordt bijvoorbeeld het belang van het voorzien in woningen voor de laagste inkomens steeds benadrukt.

Vertaling doelen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elan Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden, op een wijze die goed te monitoren is.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende overwegingen:

De commissie vindt het erg knap dat – midden in de visitatieperiode- de nieuwe Woningwet snel en krachtig tot uitgangspunt van handelen is gekozen. Binnen het door de nieuwe Woningwet afgebakende speelveld heeft de bijzonder praktische vertaling een goede sturing op de Elan Wonen's keuzes mogelijk gemaakt. Tijdens de crisis werd bijvoorbeeld nog geïnvesteerd in prachtige (niet-daeb) bouwprojecten, tegen relatief lage kosten. In lijn met het scheidingsvoorstel zijn en worden op termijn delen van het niet-DAEB bezit verkocht en de beschikbaarheid van compacte, betaalbare (ook tijdelijke) woningen wordt prominent op de agenda gezet. Een ander voorbeeld is de daadkracht en durf bij het realiseren van het project voor jongeren en statushouders aan het Delftplein. Elan Wonen maakt zichtbaar verbinding in het sociaal domein.

De corporatie had al een traditie met het goed kunnen vertalen van visie; de speerpunten uit zowel de visie vanaf 2014 als de visie vanaf 2017 zijn scherp geformuleerd. In het Ondernemingsplan 2013-2017 wordt elk hoofdstuk afgesloten met een paragraaf "Wat doen we niet". Dit is erg verhelderend. In het Ondernemingsplan 2017-2021 zijn de ambities erg concreet geformuleerd. Voorbeelden: 6 wijkbeheerders, een 8 voor klantwaardering, bij de top 5 werkgevers in de sector middelgrote corporaties. Deze formulering geeft een goed vertrekpunt voor concrete sturing, hetgeen ook consequent gebeurt. Het is een kwaliteit van de corporatie, waar door de nieuwe bestuurder goed gebruik van is gemaakt bij het ten uitvoer brengen van de nieuwe woningwet.

De visitatiecommissie beoordeelt het meetpunt plan met een 8,0:

Besturing / plan	Beoordeling visitatiecommissie
visie	8
vertaling doelen	8
Oordeel	8,0

6.3.2 Check

Monitoring en rapportagesysteem

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (financieel en inhoudelijk) vorderen. Daarmee voldoet Elan Wonen aan de minimale vereisten voor een 6.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

Onder het jaarplan worden activiteitenplanningen en deelbeleid vormgegeven. Het totaal komt terug in de rapportages, jaarverslagen en jaarrekeningen. De doelgroep van huurders is meetbaar weergegeven

aan de hand van inkomensgrenzen. Tevens is in de rapportages op alle aspecten (harde en zachte) de status van de realisatie weergegeven. Het bouwtechnisch en verhuur technisch in goede staat houden van de voorraad is meetbaar weergegeven. Meetbaar is ook de doelstelling om de beheerkosten laag te houden. Meetbaar is ook de participatie van huurders in het huurbeleid en het aantal klachten dat daarover is binnengekomen (erg weinig) waaruit tevredenheid van huurders blijkt.

Naast het financiële aspect van sturing is er ook oog voor het volkshuisvestelijke deel. Er zit voorzichtigheid in de organisatie daar waar het gaat om prognoses. De rapportages zijn gerelateerd aan de jaarplannen en projecten en vormen daarmee een adequaat monitoring systeem. Alles grijpt netjes in elkaar.

6.3.3 Act

Sturing bij afwijkingen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6: de corporatie stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren, in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen.

De visitatiecommissie kent een pluspunt toe op basis van de volgende overwegingen:

Bij de invoering van de nieuwe Woningwet zijn diverse besluiten genomen om aan de wettelijke regelingen te voldoen. De corporatie heeft hier adequaat gehandeld. Ook op projectniveau is bijgestuurd op project Boerhaavewijk, Kennemerduin en Aquaverde toen dat nodig bleek.

Het MT en de raad van commissarissen zijn tijdig, veelvuldig en in diverse stadia betrokken. De doelen zijn expliciet bijgesteld, toen dat nodig bleek, op een zakelijke en professionele manier. De scheiding van wonen en zorg was een ontwikkeling waar heel bewust keuzes op zijn herijkt en bepaalde investeringen opnieuw op tafel zijn gebracht en beslissingsrijp gemaakt.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld besturing met een 7,3:

Prestatieveld besturing	Beoordeling visitatiecommissie
plan	8,0
check	7
act	7
Oordeel	7,3

6.4 Intern toezicht

Het intern toezicht wordt door de visitatiecommissie aan de hand van de volgende drie meetpunten beoordeeld:

- het functioneren van de raad van commissarissen: dit wordt beoordeeld aan de hand van de criteria van de Vereniging Toezicht Woningcorporaties voor goed toezicht, waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van commissarissen zijn toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score

- het gebruik van een toetsingskader
- het naleven van de Governancecode.

6.4.1 Functioneren raad van commissarissen

Het functioneren van de raad van commissarissen wordt op drie onderdelen beoordeeld: samenstelling, rolopvatting en zelfreflectie van de raad van commissarissen.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van commissarissen een profielschets kent die past bij de corporatie, leden openbaar werft en aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

De gender en etnische diversiteit wordt actief bewaakt. De laatste benoeming betrof iemand met een andere etnische achtergrond. Daarnaast wordt bewaakt of er voldoende regionale binding is bij de individuele leden van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen besteedt expliciet aandacht aan onafhankelijkheid en integriteit, zowel bij de werving van nieuwe leden als bij zittende leden. Nieuwe leden worden ingewerkt door zittende leden en maken kennis met de organisatie (gesprekken met MT en OR). Er is een opleidingsplan voor leden van de raad. Jaarlijks wordt besproken welke individuele en collectieve opleidingsbehoefte er is bij de leden van de raad.

Rolopvatting

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De raad van commissarissen is zich bewust van zijn rollen als toezichthouder, werkgever en klankbord. Hiermee voldoet Elan Wonen aan de minimale eisen voor een 6. De nieuwe bestuurder had geen ervaring met een raad van commissarissen. De raad van commissarissen en de bestuurder hebben inmiddels een gezond evenwicht gevonden: ruimte om te sparren, naast een efficiënte besluitvorming op nog steeds goed voorbereide vergaderstukken. De werkgeversrol wordt professioneel ingevuld; door de 360 graden beoordeling is een goede spiegel voor de bestuurder beschikbaar en van de beoordelingsgesprekken worden verslagen gemaakt. De bestuurder geeft aan de raad van commissarissen inhoudelijk sterk te vinden en de intensieve samenwerking met de raad van commissarissen te waarderen.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

Toezichthouder

In diverse notulen van de raad van commissarissen worden de rapportages besproken en wordt er bijgestuurd op beleid. De indruk van de visitatiecommissie is dat er zeer volledig wordt gerapporteerd en dat deze rapportages aan de behoefte voldoen. De raad van commissarissen neemt geen besluit als de stukken niet goed zijn. De alertheid van de raad in zijn toezichthoudende rol blijkt bij de Projecten Boerhaavewijk, Kennemerduin en Aquaverde. De raad van commissarissen wilde alle benodigde informatie om tot juiste oordeelsvorming te kunnen komen en heeft juridisch advies ingewonnen. Men wilde alle benodigde informatie om tot juiste oordeelsvorming te kunnen komen. Er wordt aandacht

gegeven aan het beleid van de andere woningcorporaties in de buurt (Pré Wonen) Er wordt gekeken naar het beleid van gemeenten, collega-organisaties, zorgpartijen, de welzijnsorganisaties en anderen. Meningsverschillen worden goed besproken en uit de notulen blijkt bijvoorbeeld dat de afgelopen jaren geen enkele stemmingsronde nodig was. Met de nieuwe Woningwet zie je dat men stap voor stap steeds professioneler is geworden.

Werkgever/ Klankbord

De raad is zich terdege bewust van de noodzaak van balans tussen organisatie en de sterk ondernemende bestuurder die weet wat hij wil. Vanuit een goed contact met het MT (2 MT-leden zijn standaard aanwezig bij vergaderingen van de raad van commissarissen), de Huurdersvereniging, de OR én de bestuurder geeft de raad dit punt nadrukkelijk aandacht. Functioneringsgesprekken met de bestuurder vinden jaarlijks plaats en daarvan wordt verslag gemaakt. Uit de notulen blijkt dat de raad van commissarissen of individuele leden daarvan, betrokken zijn bij complexe en/of ethische vraagstukken als de aanpassing op de nieuwe Woningwet, Governancecode en het verkopen en aankopen van bezit als gevolg daarvan. De bestuurder legt actuele vraagstukken als vanzelfsprekend voor aan de raad van commissarissen en neemt de adviezen ter harte. De leden van de raad van commissarissen spreken elkaar er op aan, als teveel vanuit een expertrol wordt geacteerd.

Zelfreflectie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen voldoet aan de eisen voor een 6, omdat de raad van commissarissen tenminste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren bespreekt (totaal en individueel) inclusief cultuur van openheid en aanspreekbaarheid en de conclusies die daaraan verbonden moeten worden.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

Het hele in de zelfevaluatie bedoelde scala aan onderwerpen komt in de verslagen van de evaluaties en de notulen van de raad van commissarissen terug. In elk van de 4 visitatiejaren is gekozen voor externe begeleiding. Dat is bijzonder; de raad laat zich dus elk jaar bekijken door een (relatieve) buitenstaander en gaat daarbij echt de diepte in. De raad deelt zijn reflecties in gezonde interactie met de bestuurder en vice versa.

De visitatiecommissie beoordeelt het functioneren van de raad van commissarissen met een 7,3:

Functioneren raad van commissarissen	Beoordeling visitatiecommissie
samenstelling	7
rolopvatting	8
zelfreflectie	7
Oordeel	7,3

6.4.2 Toetsingskader

Actueel toetsingskader

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

In de Toezichtvisie 2016 en 2017 staan eveneens zowel de toezichtskaders en als toetsingskaders vermeld. Deze stellen de raad van commissarissen in staat om haar functie te vervullen. De raad kan hiermee beoordelen of de corporatie haar maatschappelijke functie nu en in de toekomst kan vervullen.

Er is een informatieprotocol opgesteld, waarin alle documenten staan genoemd, met herzieningsfrequentie. Kaderstelling past Elan Wonen toe in de perspectieven van de balanced scorecard. Per perspectief zijn kritische succesfactoren (KSF) benoemd en is normstelling in prestatie-indicatoren (PI) vastgelegd.

De toezichtvisie is in een interactieve dialoog opgesteld door de raad van commissarissen met een externe begeleider en biedt nog steeds houvast. Wat opvalt is dat alle zaken rondom integriteit, ethisch handelen en fatsoensnormen deel uit maken van de toezichtvisie.

6.4.3 Governancecode

Naleving Governancecode

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elan Wonen leeft de Governancecode na, zij past de bepalingen uit de code toe in de hele visitatieperiode. Daarmee voldoet Elan Wonen aan de vereisten voor een 6.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de volgende overwegingen:

De Governancecodes uit 2011 en 2015 zijn in het Jaarverslag door de leden van de raad van commissarissen onderschreven en ondertekend. De commissie heeft de governancechecklist gehanteerd. Hieruit blijkt dat alle aspecten van de governance up-to-date zijn. De structuur van de corporate governance is helder weergegeven op de site van Elan Wonen. Zo is er bijvoorbeeld een governance jaaragenda (bijlage van RvC-reglement) waarin de jaarlijkse cyclus van te bespreken en vast te stellen governance documenten staat vermeld. Er zijn geen afwijkingen geconstateerd.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld intern toezicht met een 7,1:

Prestatieveld intern toezicht	Beoordeling visitatiecommissie
functioneren raad van commissarissen	7,3
toetsingskader	7
Governancecode	7
Oordeel	7,1

6.5 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. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

6.5.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elan Wonen voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarmee wordt voldaan aan de vereisten voor een 6.

De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe op basis van de volgende constatering:

Er is een Bewonersraad (BR). Hiermee vindt periodiek overleg plaats over diverse zaken zoals gepland groot onderhoud en herstructurering, maar ook over dagelijkse zaken ten aanzien van de woningen en woonomgeving. Het overleg met BR gaat een stuk verder dan de vereisten van de Overlegwet. Met de BR wordt vroegtijdig samengewerkt over onderwerpen zoals streefhuurprijsbeleid, huurverhogingsbeleid, wijkbeheer, bewonersparticipatie en communicatie.

In de jaarverslagen is vastgelegd wie de belangrijkste belanghebbenden zijn: gemeenten, bewonersverenigingen, zorginstellingen, maatschappelijke instellingen en zakelijke relaties. Jaarlijks worden zij alle uitgenodigd voor de open dag (Elan Café). Zij ontvangen periodiek het Bewonersblad. De bestuurder en strategische staf zijn bijzonder actief op de relaties met de belanghebbenden. Die worden helder en proactief geïnformeerd en meegenomen in de ambities van Elan Wonen. Dit wordt gewaardeerd. Elan Wonen heeft gedurende de visitatieperiode in de relatie met de belanghouders efficiënt gewerkt en knopen doorgehakt in navolging van haar visie en doelstellingen. Aandachtspunt voor Elan is hierbij de omstanders niet al te zeer het nakijken te geven. Het verwonderpunt in het hoofdstuk over de belanghebbenden (dat zij graag eerder betrokken willen worden) is hierbij een overdenking waard.

De raad van commissarissen is aanspreekbaar op zijn rol.

6.5.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Elan Wonen voldoet aan het ijkpunt voor een 6, omdat de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De website is informatief, overzichtelijk en up-to-date. Op de website staan publicaties, jaarverslagen etc. Daarnaast is er het bewonersblad "Elan Wonen".

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

Prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording	Beoordeling visitatiecommissie
externe legitimatie	8
openbare verantwoording	6
Oordeel	7,0

6.6 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Met de komst van de nieuwe Woningwet en de nieuwe bestuurder heeft de corporatie een scherpe koerswijziging doorgevoerd, en die omgezet tot daden in het werkgebied van de corporatie.
- De doordachte strategie voor wat betreft doorstroom: DAEB-bezit aan houden, voorrang verlenen aan kopers die een sociale huurwoning achterlaten.
- Inspelen op de vraag naar kleinere en goedkopere woningen.

6.7 Totale beoordeling Governance

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld Governance in totaliteit met een 7,0:

Governance	Beoordeling visitatiecommissie
besturing	7,3
intern toezicht	7,1
externe legitimatie en verantwoording	7,0
Oordeel	7,1

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Reputatie Quotiënt Model Elan Wonen
- Waardering Netwerk Elan Wonen
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Uitgebreid overzicht prestaties

Position paper

Position paper Stichting Elan Wonen

Visitatie 2014 - 2017

Nieuw bestuur

Midden in de visitatieperiode ben ik als bestuurder aangetreden bij Elan Wonen. De parlementaire enquête over de corporatiesector was afgerond, de woningwet 2015 was een feit, Elan Wonen was in de nadagen van een reorganisatie waarbij veel medewerkers geheel of gedeeltelijk van functie waren veranderd en de vluchtelingencrisis was in volle gang. Kortom: het was tijd om te bouwen, letterlijk en figuurlijk.

Al snel herkende ik de conclusies van de vorige visitatiecommissie: Elan Wonen is een gedegen en solide maar ook behoudende corporatie met hoge kwaliteitsambities ten aanzien van zowel bezit als dienstverlening. De financiële positie van Elan Wonen was op orde en de woningportefeuille was prima onderhouden.

Als bestuurder van een corporatie die werkzaam is in een regio met een overspannen woningmarkt in een tijd waarin vergrijzing en veranderingen van de zorgsector een gegeven zijn span ik mij in om het volgende te bereiken:

- Forse verhoging van de nieuwbouwproductie om de wachtduren van woningzoekenden te verkorten. Uiteraard dienen deze woningen geschikt te zijn voor de grote groep woningzoekenden (jong en oud) met een klein huishouden en een laag inkomen. En tevens voor mensen die zorg aan huis nodig hebben.
- Het verkleinen van de grote sociale verschillen tussen buurten en wijken door meer differentiatie aan te brengen in het woningaanbod zodat ook woningzoekenden met een lager inkomen kunnen kiezen voor een woning in de buurt of wijk van hun voorkeur.
- Het initiëren, intensiveren en aanjagen van de samenwerking met bewoners, gemeenten en andere professionele partijen én tussen medewerkers onderling. Dit alles om kennis sneller te delen en ambities effectiever te realiseren.
- Behoud van financiële slagkracht door te sturen op een reële prijs-kwaliteitverhouding van het vastgoed én op voldoende ruimte voor marktwerking bij de inkoop van producten en diensten.

Opgaven en ambities

Aan het begin van de visitatieperiode was het ondernemingsplan 2013-2017 van kracht. In 2017 is een nieuw ondernemingsplan voor de periode 2017-2021 opgesteld. Dit nieuwe plan is tot stand gekomen met brede inbreng van onze huurders en andere belanghebbenden. Zo hebben medio 2016 meer dan 100 huurders een bijdrage geleverd tijdens een laagdrempelige bewonersmiddag en -avond.

Grofweg lagen er gedurende de hele visitatieperiode drie belangrijke opgaven:

- Het voorzien in de toenemende vraag naar geschikte woningen voor huishoudens met een laag inkomen, huishoudens met een middeninkomen en huishoudens met een zorgvraag;
- Het op peil houden of verbeteren van de leefbaarheid in een sommige wijken en buurten en in een toenemend aantal woongebouwen;
- Het verbeteren van de energetische kwaliteit van de woningportefeuille teneinde de energievraag en CO₂-uitstoot te verminderen.

Beschikbaarheid

Met de bestuurderswissel én de woningwet 2015 zijn de nieuwbouwambities voor huishoudens met een laag inkomen verhoogd en die voor huishoudens met een middeninkomen verlaagd. De verkoopportefeuille is gewijzigd zodat meer woningen behouden bleven voor sociale verhuur en alleen hele dure woningen worden verkocht.

Per saldo heeft dit het volgende beeld opgeleverd:

Ambitie ondernemingsplan 2013-2017		Realisatie
Nieuwbouw sociaal verhuurde woningen	300	236
Nieuwbouw vrije sector huurwoningen	150	30
Aantal woningen bestemd voor sociale verhuur	5000	5293

In 2017 zijn in Haarlem 160 compacte woningen toegevoegd voor de periode van 15 jaar. In dit complex hebben 80 statushouders, 40 jongeren en 40 reguliere woningzoekenden met een laag inkomen een passende woning kunnen betrekken. Het project is in korte tijd gerealiseerd, mede door nauwe samenwerking met gemeente en omwonenden.

In 2014 heeft Elan Wonen in Heemstede 89 sociaal verhuurde woningen aangekocht van Ymere. Tevens is in 2017 het gedateerde verzorgingshuis Kennemerduin plus 14 sociaal verhuurde 'aanleunwoningen' van Ymere gekocht met het oog op herontwikkeling. Hiermee heeft Elan Wonen een van de laatste mogelijkheden op grootschalige nieuwbouw van sociale huurwoningen verworven in Heemstede.

Leefbaarheid

De in het ondernemingsplan 2013-2017 geambieerde herstructurering van de Slachthuiswijk Amsterdamsewijk en Boerhaavewijk is voor een belangrijk deel gerealiseerd door onder andere:

- hoogkwalitatieve renovatie van 228 woningen;
- funderingsherstel en verkoop van 32 kluswoningen;
- nieuwbouw van 80 woningen;
- start bouw van 117 nieuwe woningen.

Alleen in Slachthuiswijk is de nieuwbouwontwikkeling vertraagd. In tegenstelling tot eerdere plannen worden hier nu woningen ontwikkeld die in hoge mate bijdragen aan een portefeuille die beter aansluit op de vraag van woningzoekenden.

Gedurende de visitatieperiode zijn onze traditionele complexhuismeesters de omslag gaan maken naar de rol van wijkbeheerder en meer gaan samenwerken met andere professionals die in wijken en buurten actief zijn.

Duurzaamheid

De ambitie van Elan Wonen in het ondernemingsplan 2013-2017 was gesteld op gemiddeld label C in 2018 en is inmiddels behaald. Deze duurzaamheidsambitie was relatief laag in vergelijking met de beschikbaarheidsambitie. Ook nu kiest Elan Wonen er, met het oog op de lokale woningmarkt, bewust voor om beschikbaarheid boven duurzaamheid te stellen. Dit betekent overigens niet dat Elan Wonen onvoldoende presteert op dit punt, zeker wanneer de relatief hoge leeftijd van de portefeuille in acht wordt genomen.

- Elan Wonen voorziet 120 eigen woningen en 59 andere woningen van duurzaam opgewekte energie door twee WKO-installaties.
- De nieuwbouw in aanbouw is NOM-ready.
- De nieuwbouw in ontwikkeling is gasloos.
- Elan Wonen werkt actief samen met gemeente, collega-corporaties en netwerkbedrijf Alliander aan de realisatie van een warmtenet in Schalkwijk.

Oordeel

Terugkijkend heeft Elan Wonen belangrijke ambities gerealiseerd. Het is een bewust besluit geweest om de ambitie 'nieuwbouw voor middeninkomens' niet te realiseren. De woningwet 2015, de vluchtelingencrisis en de hervormingen in de zorgsector hebben geresulteerd in strategie-aanpassingen, om daar scherp op in te spelen.

De komende jaren versnelt Elan Wonen de transformatie van de woningportefeuille zodat deze beter gaat aansluiten op de huidige vraag. Het verkrijgen van geschikte locaties is daarbij een vereiste. Met de gemeente Haarlem wordt daarbij vooral toegewerkt naar nieuwbouw in wijken met een laag aandeel sociale huur om zodoende bij te dragen aan de 'ongedeelde stad'.

Belanghebbenden

Bewoners

De bewoners zijn onze meest belangrijke belanghebbenden. Elan Wonen hecht veel waarde aan participatie door bewoners: meedenken en meedoen. De animo van bewoners om zich actief in te zetten in bestaande overlegorganen neemt echter al jaren af. Bij de vorige visitatie werd geconstateerd dat Elan Wonen de relatie met bewonersvertegenwoordiging kan verduurzamen en wederkerig kan maken door partijen actief mee te nemen in beleidsbeslissingen.

Deze handschoen is door Elan Wonen opgepakt. In 2015 is het participatiebeleid samen met een aantal leden van de bewonersraad opnieuw vormgegeven. Voor bewoners zijn meer mogelijkheden gecreëerd om te participeren op een wijze die bij hen past. Daarnaast is de bewonersraad kleiner en slagvaardiger geworden en door Elan Wonen ondersteund in de wens om verder te professionaliseren. De leden specialiseren zich op bepaalde onderwerpen waardoor meer gelijkwaardig overleg mogelijk is met medewerkers en managementteam van Elan Wonen.

Dit heeft ertoe geleid dat bij een groot aantal complexen zogenoemde 'Elantennes' actief zijn. Tevens worden bewonersraadsleden veel eerder en intensiever betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid zoals streefhuurprijsbeleid, huurverhogingsbeleid en communicatiebeleid met bewoners.

De komende jaren zetten we de ingezette lijn door. Bewoners van complexen worden betrokken bij de conditiescoring van gebouwen. Zo kunnen we beter gebruik maken van de woonervaringen van bewoners en inspelen op hun behoeften.

Elan Wonen heeft zich enorm ingespannen om de toegevoegde waarde van bewonersparticipatie te vergroten. Het is nu de kunst om de groep actieve bewoners te vergroten en te verbreden zodat er meer en meer bewonersvertegenwoordiging is.

Gemeenten

De samenwerking met de gemeenten Haarlem en Heemstede is op alle niveau's steeds intensiever. In Haarlem hebben corporaties en gemeente een Lokaal Akkoord afgesloten voor de periode 2013-2016. Een voorloper van prestatieafspraken die inmiddels door de Woningwet 2015 gemeengoed zijn geworden.

Elan Wonen heeft met collega-corporaties actief bijgedragen aan de Woonvisie van Haarlem en het volkshuisvestingsbeleid van Heemstede. In 2016 zijn voor beide gemeenten concrete prestatieafspraken opgesteld door gemeenten, bewonersvertegenwoordiging en corporaties waarvan de uitwerking gedurende het jaar werd gemonitord. In 2017 zijn er naast jaarafspraken ook kaderafspraken gemaakt voor de periode van vier jaar.

Een goed voorbeeld van de nauwe samenwerking met de gemeente Haarlem en collega-corporaties is de totstandkoming van de gezamenlijke seniorenverhuisregeling 'ouder worden & prettig wonen'. Elan Wonen heeft hierbij de rol van aanjager en trekker vervuld.

Een goede samenwerking draait om duidelijke afspraken maar ook om prettige persoonlijke verhoudingen. Die contacten zijn op ambtelijk en bestuurlijk niveau meer dan goed. Elan Wonen is er bovendien in geslaagd bij personele wisseling het goede contact te behouden (of zelfs te versterken). Hierdoor is de effectieve en mooie samenwerking met beide gemeenten gecontinueerd.

Vermogen

De vermogenspositie van Elan Wonen was aan het begin van de visitatieperiode goed. Bij de vorige visitatie is hierover het volgende geconstateerd: *Elan Wonen geeft op actieve wijze inhoud en vorm aan het vermogensbeleid. Elan Wonen houdt haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil en voert een sobere en doelmatige bedrijfsvoering.*

De basis van het financieel beleid is ongewijzigd: financiële continuïteit is geen expliciete doelstelling maar wel cruciaal voor het voortbestaan van de onderneming en de belangrijkste randvoorwaarde om de volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven te kunnen blijven waarmaken.

Investeringsen worden de komende jaren voor een deel gefinancierd door langlopende leningen, voor een deel uit verkoopopbrengsten en voor het grootste deel uit de lopende vastgoed-exploitatie. Een redelijk rendement op de bestaande portefeuille is noodzakelijk om te kunnen blijven investeren in nieuwe én bestaande woningen. Dit vraagt om reële huurprijzen, doelmatig onderhoud en efficiënte bedrijfsvoering.

Daarnaast wordt de kwaliteit bij nieuwbouw versoberd, voornamelijk door verkleining van plattegronden. De kwaliteit van materialen en de aandacht voor uitstraling blijven behouden.

Aan het einde van de visitatieperiode is de vermogenspositie van Elan Wonen nog steeds goed. Dit is een prestatie van formaat gezien de omvang van de verhuurdersheffing, de hoge woningwaardes in het werkgebied en de beperkte ruimte om huurprijzen te verhogen teneinde de woningen bereikbaar te houden voor de laagste inkomensgroepen.

Investeringsruimte is nodig om de wachtlijsten voor woningzoekenden te verkorten en om het warmtecomfort en de toegankelijkheid van bestaande woningen te verbeteren. De bewonersraad ziet dit belang ook en heeft daarom in 2014 ingestemd met inkomensafhankelijke huurverhogingen en vervolgens in 2016 met gedifferentieerd huurverhogingsbeleid. Moedig en zeker een compliment waard.

Governance

Gedurende de visitatieperiode hebben twee leden van de raad van commissarissen afscheid genomen en zijn twee leden toegetreden. De raad kan de rol van toezichthouder klankbord goed vervullen doordat de belangrijkste kennisvelden in de raad zijn vertegenwoordigd.

De commissarissen hechten veel waarde aan goede besluitvorming en stellen hoge eisen aan de kwaliteit van besluitvormingsdocumenten. De benoeming van een commissaris met expertise op het gebied van vastgoedinvesteringen is, met het oog op de hoge investeringsambities van Elan Wonen, een aanwinst. Zijn benoeming was dat ook met het oog op diversiteit van de raad.

In 2016 zijn statuten en reglementen aangepast aan de vereisten van de woningwet 2015 en er is een toezichtvisie opgesteld.

In de rol van werkgever heeft de raad in de visitatieperiode een bestuurswissel meegemaakt. De relatie tussen bestuurder en toezichthouder is open en constructief. De raad is door de bestuurder in voldoende mate betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan en de inhoudelijke afwegingen daarbij.

De raad van commissarissen is in 2017 op vernieuwende en inspirerende wijze in contact getreden met belanghouders. Tijdens het zogenoemde 'Elan Café' zijn de commissarissen in dialoog gegaan met 70 belanghouders over twee thema's: 'scheiden en verbinden van wonen en zorg' en 'kwalitatief én betaalbaar wonen'.

Per saldo heeft Elan Wonen op het gebied van governance grote stappen gemaakt. En blijven we streven naar wat beter kan.

Chris Schaapman,
Mei 2018

Factsheet maatschappelijke prestaties

Factsheet Visitatie 2014 - 2017

Huisvesting primaire doelgroep

Opgave: Zorgen voor transitie van de woningportefeuille waarbij de focus ligt op een toename van het aantal geschikte woningen voor de primaire doelgroep die grotendeels bestaat uit kleine huishoudens (jong en oud).

Onderbouwing:

Tijdens de visitatieperiode is aan de hand van woningbehoefteonderzoeken duidelijk geworden dat de vraag naar sociale huurwoningen stijgt, voornamelijk vanuit kleine huishoudens. Dit is het gevolg van de huidige sociale inkomensnormen, demografische ontwikkelingen en veranderingen in het zorgstelsel waarbij mensen met een zorgbehoefte langer zelfstandig thuis wonen.

De woningvoorraad van Elan Wonen is grotendeels gebouwd in een tijd waarin huishoudens groter waren. Transitie is nodig om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige woningbehoefte van de doelgroep.

Inzet:

- Nieuwbouw van geschikte woningen en transformatie van de woningportefeuille (zie verder onder investeringen)
- Betere inzet van bestaande voorraad door passende toewijzingen (inkomen en huishoudgrootte) en doorstroom bevorderende maatregelen zoals de maatwerkregeling voor senioren.

Prestaties:	2014	2015	2016	2017
Aantal sociaal verhuurde woningen	6454	6485	6471	6417
Totaal aantal sociale verhuringen				
- Nieuwe woningen	40	40	25	157
- Bestaande woningen	326	397	329	274
Aandeel sociale verhuringen aan huishoudens met inkomen onder EU-inkomensnorm	98%	97%	98%	99%
Aandeel passende toewijzingen bij verhuringen aan huishoudens met laag inkomen			67%	99%

Opgave: Meer evenwicht in betaalbaar wonen realiseren tussen zittende huurders en nieuwe huurders.

Onderbouwing:

De prijs-kwaliteitverhouding van zittende huurders is over het algemeen veel gunstiger dan die voor nieuwe huurders. Dit werpt onbedoeld een verhuisdrempel op en werkt doorstroom tegen. Zelfs wanneer de woning niet meer voldoet aan de woningbehoeften, bijvoorbeeld door veranderingen in de gezondheid of de gezinssamenstelling.

Inzet:

- Differentiatie in huurverhogingen
- Toepassing inkomensafhankelijke huurverhogingen

Prestaties:	2014 - 2017
- Toename netto huren (na inflatiecorrectie)	7,7%
- Toename streefhuren (na inflatiecorrectie)	2,3% -/-

Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgave: Zorgen voor toename van het aantal geschikte woningen voor huishoudens voor wie een laag inkomen niet de (enige) reden is waarom extra ondersteuning gewenst is om een woning te organiseren.

Onderscheiden bijzondere doelgroepen:

- Mensen die naar Nederland zijn gekomen en in het bezit zijn van een (tijdelijke) verblijfsvergunning (statushouders)
- Mensen die na een verblijf in opvang of zorglocatie weer zelfstandig kunnen wonen (contingenten)
- Mensen met een intensieve zorgvraag die een aangepaste woning nodig hebben om zo zelfstandig mogelijk te kunnen wonen

Prestaties:	2014	2015	2016	2017
Nieuwe verhuringen aan statushouders	18	55	36	87
Nieuwe verhuringen aan 'contingenten'	10	4	14	14
Aantal (on)zelfstandige woningen verhuurd via zorginstellingen	127	127	127	127
Aantal zelfstandige woningen verhuurd aan bewoners met een grote zorgbehoefte	28	28	28	28

Nieuwbouw tijdelijke woningen Delftplein:

- Statushouders
- Jongeren
- Regulier woningzoekenden



77
40
40

Opgave: Aanhouden van geschikte huurwoningen voor huishoudens met een laag middeninkomen.

Onderbouwing:

De huishoudens vallen tussen wal en schip. Zij kunnen nog maar in beperkte mate aanspraak maken op een sociale huurwoning en kunnen in ons werkgebied ook moeilijk terecht op de koopwoningmarkt. Ook vrije sector woningen liggen doorgaans door de hoge huurprijzen buiten hun bereik.

Inzet:

Als onderdeel van de portefeuilletransitie is een deel van de woningportefeuille aangemerkt voor verhuur in de vrije sector. Voor een groot deel worden deze woningen nu nog sociaal verhuurd. Verhuur aan middeninkomens vindt plaats na huuropzegging.

Prestaties:	2014	2015	2016	2017
Nieuwe verhuringen met een aanvangshuur < € 950	52	54	49	30

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgave: In standhouden van de goede staat van onderhoud plus het verhogen van het wooncomfort.

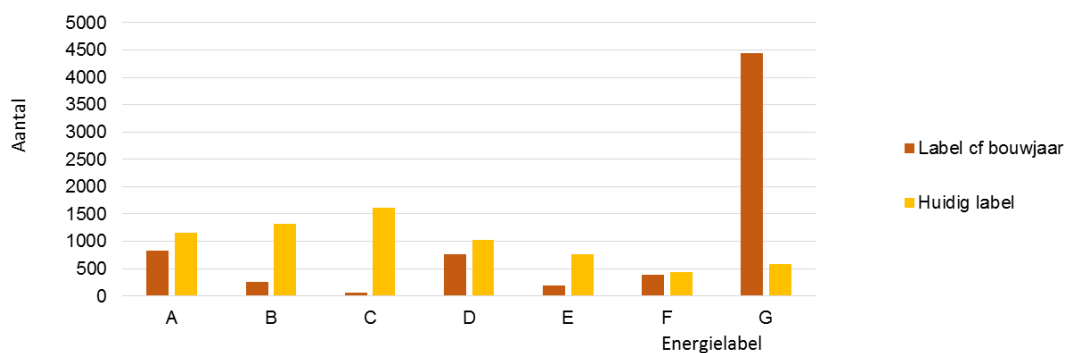
Selectie van aansprekende renovaties 2014-2017		Onderhoud schil & energiezuinigheid	Zonnepanelen	Verbetering toegankelijkheid	Brand- en/of inbraak maatregelen	Bijzonderheden
Haarlem						
Boerhaavewijk 120 appartementen Oplevering: 2014-2016		v			v	Creëren maisonnettes begane grond
Tuindorpslaan e.o. 90 monument woningen Oplevering: 2015		v				Bouwjaar 1919
Blinkertlaan 40 woningen Oplevering: 2015		v			v	Senioren
Forelstraat 99 appartementen Oplevering: 2014		v	v	v		Nieuwe galerijen en verbreden balkons
Genestetstraat e.o. 71 woningen Oplevering: 2014		v	v			Bouwjaar 1915
Fl. Nightingalestraat e.o. 288 appartementen Oplevering: 2014		v				Warmteterugwin installaties
Heemstede						
Von Brucken Focklaan 28 appartementen Oplevering: 2014		v	v		v	Senioren

Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgave: Reduceren van de CO₂ uitstoot

Prestaties: Verbeterde energieprestatie van de relatief oude woningportefeuille.

De volgende figuur toont de gerealiseerde energetische kwaliteitsverbeteringen binnen de woningportefeuille t/m 2017



Prestaties: Samenwerkingsverbanden met gemeente en collega-corporaties

Gezamenlijk onderzoek naar de mogelijkheden om een warmtenet in Schalkwijk te realiseren.

Verhogen van het energiebewustzijn van bewoners door inzet van energiecoaches. Hiervoor worden bewoners van Elan Wonen, Pré Wonen en Ymere opgeleid.

(des)investeren in vastgoed

Opgave: Zorgen voor transitie van de woningportefeuille waarbij de focus ligt op nieuwbouw van betaalbare woningen voor de laagste inkomensgroepen die grotendeels bestaat uit kleine huishoudens (jong en oud).

Onderbouwing:

De woningvoorraad van Elan Wonen is grotendeels gebouwd in een tijd waarin huishoudens groter waren. Transitie is nodig om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige woningbehoefte van woningzoekenden.

Inzet:

- Nieuwbouw op nieuwe locaties
- Sloop en verdichtende nieuwbouw
- Liberaliseren van woningen met een kwaliteit die past bij vrije sector huur
- Verkoopen van woningen met de hoogste waarden

Gerealiseerde woning toevoegingen

Aantal woningen

Bestemming

Nieuwbouw Haarlem

Haarlem: Delftplein
Tijdelijke bouw op nieuwe locatie
Bouwjaar 2017



80
40
40
Statushouders
Jongeren
Laag sociaal

Haarlem: Land in Zicht
Nieuwe locatie
Bouwjaar 2016



19
7
54
Hoog sociaal
Vrije sector - hoog midden
Vrije sector duur - verkocht aan belegger

Haarlem: Hof van Dumont (Ymere)
Gedeeltelijk op nieuwe locatie (16x)
Bouwjaar 2015



33
7
Hoog sociaal
Vrije sector - laag midden

Dr. Schaepmanstraat
& Drilsmapplein
Bestaande locatie
Bouwjaar 2015



21
16
3
Hoog sociaal
Vrije sector - laag midden
Vrije sector - hoog midden

Aankopen bestaande woningen van derden Heemstede

Kennemerduin
Bouwjaar 1961
Aankoopjaar 2017



14
Laag sociaal
Woonzorgcentrum

De Pelikaan (bouwjaar 2010)
De Vallei (bouwjaar 1988)
Aankoopjaar 2014



54
35
Laag sociaal
Hoog sociaal

Gerealiseerde verkopen

2014

2015

2016

2017

Verkoop reguliere woningen

24

32

26

26

Verkoop kluswoningen

16

16

Verkoop complexmatig

17

54

Kwaliteit van wijken en buurten

Opgave: Samen met collega-corporaties, gemeente en bewoners de vitaliteit verbeteren van drie aandachtswijken in Haarlem: Slachthuiswijk, Boerhaavewijk en Amsterdamsewijk. Deze wijken hebben een hoog aandeel sociale woningbouw van soms matige woonkwaliteit, een eenzijdig woningaanbod en een hoog aandeel kwetsbare bewoners waardoor de leefbaarheid versterking behoeft.

Inzet:

- Verbetering van de woonkwaliteit van de woningen in de aandachtswijken
- Realiseren van meer gedifferentieerd woningaanbod in de aandachtswijken
- Nieuwbouw van sociale huurwoningen in wijken met een laag aandeel sociale woningbouw
- Extra wijk- en buurtbeheer in de aandachtswijken gericht op schoon, heel en veilig

Portefeuille-ingrepen	Aantal woningen	Prestatie
Slachthuiswijk		
Nieuwbouw Hof van Dumont	40	Differentiatie woningaanbod: toegankelijke woningen duur sociaal en vrije sector
Vervangende nieuwbouw in ontwikkeling Hof van Leijh	178	Differentiatie woningaanbod: toegankelijke woningen laag sociaal, vrije sector en koop. Maatschappelijke ruimtes voor op buurt gerichte activiteiten.
Boerhaavewijk		
Renovatie appartementen en entrees	90	Hoger gevoel van veiligheid door meer zicht door bewoners op straatniveau.
Creëren van maisonnettes	30	
Vervangende nieuwbouw in aanbouw Nieuw Boerhaave	118	Differentiatie woningaanbod: grondgebonden woningen hoog sociaal en koop.
Amsterdamsewijk		
Renovatie woningen uit 1915	71	Verbetering woontechnische kwaliteit
Verkoop kluswoningen na funderingsherstel	32	Differentiatie woningaanbod: koop.
Vervangende nieuwbouw Dr. Schaepmanstraat en Drilsmapplein	40	Differentiatie woningaanbod: hoog sociaal en vrije sector.
Indische wijk		
Nieuwbouw Land in Zicht	19	Nieuwbouw sociale huurwoningen in wijk met laag aandeel sociale woningbouw
Prestaties wijk- en buurtbeheer		
Complexhuismeesters hebben omslag gemaakt naar wijkbeheer.		
Wijkbeheerders onderhouden effectief netwerk met andere professionals in de wijk.		

Reputatie Quotiënt Model Elan Wonen

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

Waardering netwerk Elan Wonen

Elan Wonen is deelnemer in het tripartite overleg samen met de gemeenten en de huurders-vertegenwoordiging. Samen werken zij aan het realiseren van beoogde maatschappelijke effecten die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken. Aan de deelnemers van het tripartite overleg is in de enquête ook gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen Elan Wonen. Dit maakt de beoordeling van Elan Wonen door de belanghebbenden wat minder eenrichtingsverkeer. Want de resultaten zijn natuurlijk van meer factoren afhankelijk dan alleen de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van Elan Wonen heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"².

Van Delden maakt een onderscheid in:

- *initiële condities*: condities die de samenwerking op gang brengen, maar weinig effect hebben op de resultaten
- *niveaubepalende condities*: condities die de omvang van het resultaat van de samenwerking bepalen
- *effectuerende condities*: condities die de diepere doorwerking en het maatschappelijk effect van de samenwerking bepalen
- *faciliterende condities*: condities die het samenwerkingsresultaat beperken of verruimen.

De uitkomsten van de vragen in de enquête zijn gebruikt om in de gesprekken met de belanghebbenden hierop te reflecteren en te verdiepen.

Bij alle partijen in het netwerk is een groot urgentiebesef om de vraagstukken die spelen op te lossen	8,3
De overheid voert neemt het initiatief en voert de regie	6,9
Er worden extra middelen (subsidie) beschikbaar gesteld om vraagstukken op te lossen	6,6
Er is duidelijk sprake van een gezamenlijke voorbereiding en draagvlak bij alle partners	7,3
De samenwerkingsdoelen zijn gezamenlijk bepaald	8,3
Indien nodig worden de methodiek en werkprocessen gezamenlijk effectief uitgewerkt	8,2
Indien nodig worden voorzieningen ter ondersteuning van de praktische samenwerking gerealiseerd	7,9
De medewerkers die bij de samenwerking worden ingezet beschikken over voldoende pionierskwaliteiten	8,1
Er is constant aandacht voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen de partners	7,9
In de uitvoering is sprake van een resultaatgericht samenspel tussen de betrokken medewerkers	8,0
Er is een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg	7,8
Er is bestuurlijke bereidheid en bestuurskracht om knopen door te hakken	7,9
In het samenwerkingsverband wordt effectief feedback gegeven en op de feedback wordt geacteerd	7,8
In de samenwerking zijn alle relevante partners betrokken	8,1
Er is een krachtige ketenregie en ketenmanagement	8,4
Het samenwerkingsverband is vervlochten in de organisatie en de bedrijfsprocessen van de organisaties	8,3
Totaal	7,9

² Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009

Overzicht geïnterviewde personen

Mondelinge interviews hebben plaatsgevonden met:

raad van commissarissen

Mevrouw P. Brackel (voorzitter)
Mevrouw A. Versteegden
De heer T. Nieuwenhuijsen
De heer L. Baay
De heer A. Salemi

bestuur

De heer C. Schaapman

managementteam Elan Wonen

De heer A. Piëst (manager beleid, strategie & communicatie)
De heer A. Mol (controller)
De heer G. van Gelder (teamleider bedrijfsvoering)
De heer H. Karstenberg (secretaris raad van commissarissen)

ondernemingsraad

De heer C. Hoogland
De heer R. van Zwet

gemeenten

De heer S. Nieuwland (wethouder Heemstede)
De heer J. van Spijk (wethouder Haarlem)
Mevrouw J. Langenacker (voormalig wethouder Haarlem)

maatschappelijke instellingen

De heer R. Huismans (Zorgbalans, manager vastgoed)
De heer E. van Bockel (St. Jacob, bestuurder)
Mevrouw H. Meeuwissen (Kennemerhart, zorgdirecteur)

Collega-corporaties

De heer P. Vreke (Brederode Wonen, directeur-bestuurder)
Mevrouw. A. Huntjes (Pré Wonen, directeur-bestuurder)
Mevrouw G. Blok (Ymere, regiomanager Haarlem)
De heer J. Rous (de Key, regiomanager Zandvoort)

Korte cv's visitatoren

Evert Bartlema (voorzitter) is sinds 1 oktober 2015 directeur van 'Samenwerking', een kleine woningcoöperatie met 1.100 monumentale verhuureenheden in Amsterdam-Zuid. Daarnaast is hij commissaris bij Vestia. Hij heeft een lange ervaring in de corporatiesector, onder andere als vestigingsdirecteur bij Rochdale, manager bij de Alliantie in Hilversum en stafmedewerker bij de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties. Hij was tevens 8 jaar bestuurder in het Amsterdamse stadsdeel Westerpark, met onder andere wonen en welzijn in zijn portefeuille.

Gemma Oosterman (visitator) werkt als Projectmanager Data&Analytics/Bestuursadviseur bij de Belastingdienst. Onder andere bij inrichtings- en reorganisatievraagstukken als gevolg van de mogelijkheden van datagedreven informatieproducten en modellen brengt zij de informatie en partijen bij elkaar, regisseert en legt duidelijk verslag van de keuze-uitkomsten. Hiervoor werkte zij onder andere bij Theodoor Gilissen Bankiers en de HODON groep in diverse kwaliteit-/ auditfuncties. In de jaren 2012 – 2017 is zij voorzitter van de Raad van Commissarissen van stichting Woonpalet Zeewolde geweest en zij is lid Raad van Commissarissen bij Patrimonium Barendrecht. Haar oorspronkelijke opleiding is Planologie aan de Universiteit van Nijmegen. Daarna heeft zij diverse opleidingen afgerond, waaronder de opleiding tot gecertificeerd Management Adviseur bij het SIOO. Als visitator/ secretaris bij Cognitum heeft zij inmiddels ruime ervaring.

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 **Elan Wonen** in 2018 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: Utrecht

Datum: 28 december 2017

Naam, functie, handtekening:

Ido Smits, directeur-bestuurder Cognitum



Evert Bartlema verklaart hierbij dat de visitatie van **Elan Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Evert Bartlema heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Schiedam

Datum: 23 januari 2018

Naam, handtekening:

Evert Bartlema



Gemma Oosterman verklaart hierbij dat de visitatie van **Elan Wonen** in 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Gemma Oosterman heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Plaats: Utrecht

Datum: 22 januari 2018

Naam, handtekening:

Gemma Oosterman



Evelien van Kranenburg-Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van **Elan Wonen** in 2018 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.

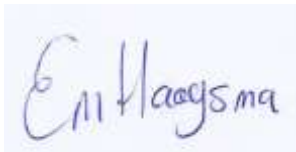
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 22 januari 2018

Naam, handtekening:

Evelien van Kranenburg-Haagsma



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 van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Plus- en minpunten

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal met rapportcijfers. 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 eerst 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 beoordelingskader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

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

Pluspunten zijn gebaseerd op (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- de mate van verantwoording
D.w.z. hoe compleet gedocumenteerd, hoe goed/uitgebreid is de onderbouwing met bijv. analyses, scenario's etc.
- de actieve wijze van handelen en/of hanteren van beleid, rapportages of spelregels
Hoe actief gebruikt de corporatie bijvoorbeeld het geformuleerde beleid in de besluitvorming, hoe actief wordt de Governancecode daadwerkelijk nageleefd etc.
- de mate van aansluiting op andere onderdelen van het perspectief en/of op de andere perspectieven, waarbij onderlinge relaties aantoonbaar en traceerbaar zijn

Bijvoorbeeld aansluiting van financiële planning op de opgaven of van de sturing bij afwijkingen op de visie en doelen.

- de frequente of mate van actualiseren
Bijvoorbeeld: is de frequentie van rapportages afgestemd op de urgentie van sturing en/of mogelijke risico's, wordt het betreffende beleid (voldoende/heel) snel geactualiseerd, indien nodig etc.
- de mate van toespitsing op de doelgroepen en belanghebbenden
Zijn de visie en doelen vertaald voor de doelgroepen in begrijpelijke publicaties, houdt de raad van commissarissen zodanig regelmatig contact met OR, MT, huurdersorganisaties dat ze optimaal voeding heeft met wat er leeft etc.

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat altijd een onvoldoende op. De mate van onvoldoende (net onvoldoende (5), ruim onvoldoende (4), zeer onvoldoende (3) of een (zeer) slechte score (1 of 2) wordt bepaald aan de hand van (minimaal, maar niet uitsluitend) de volgende criteria:

- het niet voldoen aan resp. ontbreken van essentiële onderdelen van het betreffende meetpunt
Bijvoorbeeld geen verantwoording van de inzet voor maatschappelijke prestaties
- het niet actief hanteren of niet aantoonbaar toepassen
Bijvoorbeeld ambities of andere vormen van beleid die louter op papier aanwezig zijn en nergens worden gebruikt.
- het niet of niet onvoldoende aansluiten op c.q. ontbreken van essentiële samenhang tussen beleidsdocumenten, rapportages, spelregels etc.
Bijvoorbeeld geen relatie tussen operationele activiteiten en visie, geen relatie tussen aanpassing van projecten en de financiële planning.
- geen of onvoldoende actualisering
Bijvoorbeeld een volstrekt verouderde, niet actuele visie.
- het ontbreken van evaluaties of verwerken van de resultaten daarvan
Bijvoorbeeld de raad van commissarissen heeft in de afgelopen jaren nooit een zelfevaluatie o.l.v. derden uitgevoerd.

Niet alle criteria zijn op alle meetpunten van toepassing. Wel geldt in het algemeen dat de actieve wijze van handelen of hanteren en/of de grote mate van compleetheid en kwaliteit van de onderbouwing en de verantwoording van documenten, visies etc. zwaar wegen in de positieve oordeelsvorming danwel (zeer) negatief wegen bij het ontbreken daarvan.

Voor de visitatiecommissie vormen bovengenoemde criteria voor plus- en minpunten een referentiekader voor een hogere of lagere waardering dan het ijkpunt. Zij zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers een kwantificering van de mogelijke marges is gekoppeld.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	Zeer slecht	Er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	Slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	Zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	Ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	Onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	Voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	Ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	Goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	Zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	Uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

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.

Cognitum start met het vullen van de prestatie-monitoren op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV 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 in beeld gebracht. 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. Dit beeld wordt 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 prestatie-monitoren, 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-monitoren en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport 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 BV 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.

De publicatie vindt plaats nadat de corporatie haar schriftelijke bestuurlijke reactie op de visitatie heeft gegeven.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Governance

- Notulen RvC 2014 t/m 2017
- Zelfevaluatie RvC over 2014, 2015, 2016 en 2017
- Reglement financieel beleid en beheer EW
- Definitief bestuursreglement
- Reglement RvC 2016
- Visie toezicht en besturen 2016
- Memo oordeelsbrief 2016
- Oordeelsbrief aw 2016
- RvC toezichtvisie en toetsingskader Elan Wonen
- Checklist governancecode 2015 versie febr 2017
- Investeringsstatuut dec 2011
- Klachteregeeling
- Met het oog op integriteit inclusief wet huis klokkenluiders april 2017
- Statuten Elan Wonen
- Treasurystatuut
- Visitatierapport Elan Wonen 2010-2014

Opgaven en Ambities

- Jaarverslagen 2014 t/m 2017

Opgaven

- Overeenkomst Corporaties Woonservice 14 maart 2016
- *Hennepconvenant*
- *Getekende prestatieafspraken 2017*
- *Factsheet Wonen in Haarlem 2017*
- *Factsheet Wonen in Heemstede 2017*
- *Monitor PA Haarlem*
- *Monitor PA Heemstede*
- *Onderzoeksrapport versie 12-07-2018*
- *Prestatieafspraken Heemstede 2018-2021*
- *Samenwerkingsovereenkomst contingenten getekend door alle partners*
- *Wonen in de metropoolregio Amsterdam 2017*
- *Woonvisie 2012-2016*

Ambities

- Activiteitenplan 2014, 2015 en 2016
- Activiteiten plan Haarlem 2017-2021
- Activiteiten plan Heemstede 2017-2021
- Beleidsdocument strategie energieprestatie woningvoorraad
- Doelen Elan Wonen
- Jaarplan 2018
- Kernwaarden Elan Wonen
- Missie Elan Wonen

- Ondernemingsplan 2013-2017
- Ondernemingsplan 2017-2021
- Over Elan Wonen
- Portefeuillestrategie 2018-2027
- Verlopen portefeuille naar energielabel

Belanghebbenden

- Bewonersinformatiebladen
- Bewonersraad agenda's 2014-2017
- Bewonersraad notulen 2014-2017
- Samenwerkingsovereenkomst bewonersraad
- Verslagen Gemeente-corporatie overleggen (GeCo) 2014 t/m 2017
- Notulen OR-vergaderingen 2015, 2016 en 2017
- Agenda's OR-vergaderingen 2015, 2016 en 2017
- Belanghouders Elan Wonen
- Onderzoeksrapport woonoverlast
- Overzicht KWH gegevens
- Samenwerkingsovereenkomst contingenten getekend door alle partners

Vermogen

- Jaarverslagen en –rekeningen 2014 t/m 2017
- Maand, kwartaal en trimester rapportages 2014 t/m 2017
- Managementletter 2014, 2015, 2016 en 2017
- Toezichtbrief CFV 2014
- Audit report Elan Wonen, conceptaccountantsverslag 2017
- Accountantsverslag 2014, 2015
- Toezichtbrief ministerie 2015
- Begroting 2016-2024
- dPi 2017, 2018
- RvC Risicokaarten
- Begroting 2014-2022
- Begroting 2015-2023
- Begroting 2017-2025
- Bestuursverklaring
- Bijlage P-toetsen
- CiP 2014, 2015 en 2016
- dVi 2014, 2015, 2016 en 2017
- Oordeel Staatssteun 2017
- Oordeelsbrief 2016 en 2018
- Treasuryjaarplan 2018

Prestatiemonitor

Voor het onderdeel Opgaven en Ambities is een prestatimonitor opgesteld. Deze geeft per beoordelingsonderdeel van de visitatiemethodiek inzicht in de geleverde prestaties van de corporatie.

Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2014-2017.



Stichting Elan Wonen

L0231

Woningmarktregio Metropoolregio Amsterdam

Referentiegroep Rf05 (Gemiddeld Profiel)

Inleiding

In de prestatie-monitor van Stichting Elan Wonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Stichting Elan Wonen. De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Stichting Elan Wonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 5.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Stichting Elan Wonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de hoofdindeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 5.0:

- 1 Huisvesting van de primaire doelgroep
- 2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer
- 4 (Des)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Overige / andere prestaties.

Uit de ervaring van de afgelopen 7 jaar van Cognitum is gebleken dat het verzamelen van afspraken en prestaties voor veel corporaties geen eenvoudige zaak is. Deze prestatie-monitor biedt corporaties een goede houvast om gaande de visitatieperiode de nodige informatie te verzamelen en gestructureerd vast te leggen. Het vormt zo de verbinding tussen de huidige en de volgende visitatie.

Het bezit van Stichting Elan Wonen

# = aantal woningen	2014	2015	2016	2017
# Huurwoningen	6.918	6.911	6.913	6.866
# Onzelfstandige wooneenheden	29	29	29	29
# Intramuraal (zorgvastgoed)	118	127	127	205
# Totaal woongelegenheden	7.065	7.067	7.069	7.100
% Eengezinswoningen	48%	48%	47%	47%
% Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	22%	22%	22%	19%
% Meergezinsetagebouw met lift	8%	9%	9%	11%
% Hoogbouw	20%	20%	20%	20%
% Onzelfstandig	2%	2%	2%	3%
# Garages	940	953	986	949
# Maatschappelijk vastgoed	-	-	5	8
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	94	92	89	55
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB				
# Overig bezit	157	159	155	147
# Verhuureenheden ongewogen	8.256	8.271	8.304	8.259

Bronnen:
dVi 2014 t/m 2017

Het werkgebied van Stichting Elan Wonen



	# woningen ultimo 2017
Gemeente Haarlem	5.197
Gemeente Heemstede	1.843
Gemeente Velsen	60
Totaal	7.100

Bronnen: dVi 2017

Opgaven en ambities

Opgaven voor Stichting Elan Wonen

Tijdens de visitatieperiode golden prestatieafspraken tussen de gemeenten en Stichting Elan Wonen:

Prestatieafspraken met de gemeente Haarlem:

- Prestatieafspraken Haarlem 2017
- Prestatieafspraken Haarlem 2013 - 2016

Prestatieafspraken met de gemeente Heemstede:

- Prestatieafspraken Heemstede 2017

Prestatieafspraken tussen de gemeente(n) en woningcorporatie:

	2014	2015	2016	2017
Gemeente Haarlem				
Gemeente Heemstede				
Gemeente Velsen				

Ambities van Stichting Elan Wonen

De ambities van Stichting Elan Wonen in de visitatieperiode zijn opgenomen in:

- Ondernemingsplan 2013 – 2017
- Ondernemingsplan 2017 – 2021
- Activiteitenplan 2014
- Activiteitenplan 2015
- Activiteitenplan 2016 - 2020
- Activiteitenplan 2017 – 2021 Heemstede
- Activiteitenplan 2017 2021 Haarlem

Prestatieveld 1: Huisvesting van de primaire doelgroep

Dit prestatieveld bestaat uit 2 hoofdonderwerpen: de woningtoewijzing en doorstroming en de betaalbaarheid.

1a: Woningtoewijzing en doorstroming

Bij het onderdeel woningtoewijzing en doorstroming beoordeelt de visitatiecommissie in ieder geval of

- de corporatie voldoet aan de EU toewijzingsnorm.
- de corporatie voldoet aan het passend toewijzen volgens de Woningwet.
- en of de corporatie zijn deel van de huisvesting van vergunninghouders adequaat in vult.

Indien er lokale of regionale afspraken zijn over de woningtoewijzing (bijvoorbeeld over slaagkansen of wachttijden) dan wordt dit ook beoordeeld evenals andere afspraken die betrekking hebben op woningtoewijzing en doorstroming.

Staatssteunnorm

Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot €39.874. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot €35.739. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is net als het afgelopen jaar €710,68.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

De corporaties zullen in principe 70% van de vrijkomende sociale woningen toewijzen aan huishoudens die in aanmerking komen voor huurtoeslag.

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet)."

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	365	437	345	425
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (inkomen < 36.165)	358 (98%)	422 (97%)	338 (98%)	423 (99%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (inkomen tussen 36.165 en 40.349)	7 (2%)	4 (1%)	1 (0%)	1 (0%)
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (inkomen > 40.349)		11 (3%)	6 (2%)	1 (0%)
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	Voldoet aan de norm	n.n.b.

Bronnen:

dVi 2014 t/m dVi 2017, Oordeelsbrief Staatssteun 2017

Passendheidsnorm

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.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

De corporaties zetten zich in om minstens 1.000 sociale verhuringen per jaar te realiseren.

Prestatieafspraken Gemeente Heemstede 2017:

De corporaties zetten zich in om minstens 110 sociale verhuringen per jaar te realiseren, onder het uitgangspunt dat de mutatiegraad ongeveer 5% per jaar bedraagt.

In 2017 heeft de Aw voor het eerst een beoordeling gegeven over de prestaties van de corporatie in relatie tot de staatssteunnorm (conform artikel 48 lid 7 van de Woningwet) en de passendheidsnorm (conform artikel 46 van de Woningwet).

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Aantal toewijzingen	n.v.t.	n.v.t.	219	293
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	n.v.t.	146 (67%)	291 (99%)
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	Voldoet niet aan de norm	n.n.b.

Bronnen: Oordeelsbrief Staatssteun 2017, dVi 2016 en 2017

Woonruimteverdeling

Uit jaarverslag 2017:

De woningmarkt in Zuid-Kennemerland wordt al vele jaren gekenmerkt door schaarste. Veel huishoudens uit de doelgroep moeten vele jaren zoekduur opbouwen voordat ze aan de beurt komen voor een sociale huurwoning. Om schaarste zo goed mogelijk te verdelen en woningen aan de juiste doelgroepen te doen toekomen, is in 2007 het convenant regionale woonruimteverdeling afgesloten tussen gemeenten en corporaties. Met de komst van de nieuwe Huisvestingswet 2014 (met als ingangsdatum 1 januari 2015) heeft ook de gemeente Haarlem een nieuwe huisvestingsverordening opgesteld. Deze is ingegaan op 1 juli 2015 en is het huisvestingsconvenant uit 2007 van rechtswege vervallen.

Mutaties

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Gemiddelde mutatiegraad in het totale bezit (aantal mutaties (= aantal toewijzingen) / aantal huurwoningen) uitgedrukt in %	5,43%	6,76%	5,32%	4,89%

Bronnen: dVi 2014 t/m 2017

Verhuur aan specifieke doelgroepen - Urgenten

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Woningcorporaties in Zuid-Kennemerland stellen gezamenlijk jaarlijks maximaal 52 woningen ter beschikking voor de huisvesting van cliënten die uitstromen uit een intramurale of residentiële voorziening. Daarnaast worden maximaal 10 woningen ter beschikking gesteld aan economisch dakloze gezinnen met kinderen onder de voorwaarde dat ze een inkomen hebben.

Prestatieafspraken Gemeente Heemstede 2017:

Woningcorporaties in Zuid-Kennemerland stellen gezamenlijk jaarlijks maximaal 52 woningen ter beschikking voor de huisvesting van cliënten die uitstromen uit een intramurale of residentiële voorziening. Daarnaast worden maximaal 10 woningen ter beschikking gesteld aan economisch dakloze gezinnen met kinderen.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Uitstromers opvang- en zorginstellingen	10	4	14	14
Woningen voor economisch daklozen	0	0	0	0

Bron: Jaarverslagen 2014 t/m 2017

Verhuur aan specifieke doelgroepen - Vergunninghouders

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Maximaal 20% van de verhuringen van de vrijkomende sociale huurwoningen is aan statushouders.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Toegewezen statushouders Haarlem	24	86	37	91
Hoeveelheid Woningen	14	43	22	84
Doelstelling Haarlem	32	59	88	100
Toegewezen statushouders Heemstede	7	37	29	12
Hoeveelheid Woningen	4	12	14	3
Doelstelling Heemstede (voor alle corporaties)	26	46	45	24

Bron: dVi 2016, jaarverslag 2014 t/m 2016

1b: Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

De corporatie moet minimaal voldoen aan de kaders van het huurbeleid van de Rijksoverheid.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017)	4,0%	1,9%	1,0%	1,3%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	2,7%	2,6%	1,4%	0,6%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning	€ 510	€ 530	€ 542	€ 550
Huur als % van maximaal toegestane huur DAEB - Zelfstandige huurwoningen	68%	75%	75%	76%

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Kernvoorraadbeleid

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Bij sloop/nieuwbouw is het streven om het aantal sociale huurwoningen in corporatiebezit in stand te houden.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Corporaties zorgen dat het totale aantal betaalbare woningen in de stad boven de 18.000 blijft. Binnen deze 18.000 hebben minimaal 6.000 woningen een huur van maximaal de aftoppingsgrens.

Dit is gerealiseerd.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Corporaties zorgen ervoor dat het huidige aantal sociale huurwoningen aan de westkant van de stad eind 2016 (3.197) met niet meer dan 25% is gedaald t.o.v. 1-1-2013.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

(Betreft zelfstandige woningen)	2014	2015	2016	2017
# Goedkope woningen	807	792	938	903
# Betaalbare woningen	4.042	4.030	4.002	3.973
# Duur DAEB	1.629	1.622	1.216	1.182
# Duur niet-DAEB	440	467	757	803
Totaal	6.918	6.911	6.913	6.866

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Aanpak huurachterstanden

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Preventie huisuitzettingen en andere maatregelen om problemen met huurbetaling te voorkomen worden momenteel naar tevredenheid ingezet. Alle partijen zetten zich in om dit voort te zetten.

Prestatieafspraken Gemeente Heemstede 2017:

Voor preventie huisuitzettingen en andere maatregelen om problemen met huurbetaling te voorkomen zijn geen afspraken vastgelegd. Partijen starten overleg om te komen tot afspraken.

Convenant Preventie Huisuitzettingen:

In samenwerking met gemeente Haarlem gaat Elan Wonen ontruiming tegen.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Norm huurachterstand (%)	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	1,06%	1,23%	0,87%	1,25%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	17	14	4	7

Bronnen: dVi 2014 t/m 2017

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesten primaire doelgroep

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten primaire doelgroep	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Woningtoewijzing en doorstroming	7
Betaalbaarheid	7
Oordeel	7,0

Prestatieveld 2: huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk) en overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Corporaties zullen terughoudend omgaan met de verkoop van zorg- en studentenwoningen en monumenten.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Tot 2016 zullen corporaties extra nultredenwoningen realiseren vooral in de nieuwbouw.

Huurwoningen in het kader van wonen en zorg

	2014	2015	2016	2017
# Huurwoningen	7.065	7.067	7.069	7.100
# Nultredenwoningen	2.626	2.623	2.620	2.786
Woongelegenheden (woningen en/of wooneenheden) in woonvormen voor specifieke doelgroepen (niet verhuurd aan instellingen)	778	778	764	828
# Bestemd voor ouderen	751	750	750	750
# Bestemd voor lichamelijk en/of verstandelijk gehandicapten	10	14	14	
# Bestemd voor GGZ-patiënten	17	14	0	0
# Overige	0	0	0	0
# Verhuurd aan zorgorganisaties extramuraal	22	22	0	0
# Verhuurd aan zorgorganisaties intramuraal	122	122	127	205

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

2a: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

Geen afspraken of ambities

Woonzorgcomplexen voor ouderen

	2014	2015	2016	2017
Woonzorgcentrum De Blinkert, Haarlem Ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen Stichting Kennemerhart (voorheen SHDH)	74	74	74	74
Woonzorgcentrum Kennemerduin, Heemstede Ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen Stichting Zorgbalans	-	-	-	78

2b: Personen met een beperking (lichamelijk, psychisch of verstandelijk)

Geen afspraken of ambities

Woningen / woonvormen voor mensen met een beperking

	2014	2015	2016	2017
Loevestein, Haarlem Mensen met niet-aangeboren hersenletsel en een complexe zorgvraag Stichting Nieuw Unicum	18	18	18	18
De Archipel, Haarlem Mensen met lichte verstandelijke beperking Stichting Philadelphia Zorg	10	10	10	10
Ferm Rozemarijn, Haarlem Kinderen en jongeren met een intensieve zorgvraag Raphaëlstichting	20	20	20	20

2c: Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

Geen afspraken of ambities

Woningen / woonvormen voor mensen met een beperking

	2014	2015	2016	2017
Rijkstraatweg, Haarlem Begeleid wonen voor volwassenen Hartekampgroep	22	22	22	22

Oordelen van de visitatiecommissie over huisvesting van bijzondere doelgroepen

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld huisvesten bijzondere doelgroepen	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Ouderen met specifieke behoeften	8
Bewoners met beperkingen	7
Overige personen	7
Oordeel	7,3

Prestatieveld 3: Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: woningkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening en energie en duurzaamheid.

De visitatiecommissie beoordeelt in ieder geval de ontwikkeling van de prijs-kwaliteitverhouding van het bezit, de ontwikkeling van de uitgaven voor het reguliere onderhoud (klachten, mutatie en planmatig onderhoud) en de prestaties op het gebied van energiemaatregelen en duurzaamheid, zoals het gemiddelde energielabel.

De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de visitatiecommissie beoordeeld aan de hand van de Aedes benchmark metingen, KWH-rapportages en/of andere normeringen.

Indien er andere afspraken zijn gemaakt, worden deze uiteraard ook door de visitatiecommissie beoordeeld.

3a: Woningkwaliteit

Geen specifieke afspraken.

Elan Wonen heeft altijd een hoog kwaliteitsniveau nagestreefd bij nieuwbouw én onderhoud.

Vanaf 2018 wordt de conditiescore van de portefeuille in beeld gebracht conform NEN 2767.

Algemene kenmerken van het bezit: leeftijd van de woningen

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

Per categorie in % van totaal	2014	2015	2016	2017
Vooroorlogse woningen	19%	19%	18%	18%
Jaren 45-59	19%	19%	19%	18%
Jaren 60-69	17%	17%	17%	16%
Jaren 70-79	20%	20%	20%	20%
Jaren 80-89	13%	13%	13%	13%
Jaren 90-99	2%	2%	2%	2%
Jaren 00-09	5%	5%	5%	5%
Jaren 10-19	5%	5%	6%	8%

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Algemene kenmerken van het bezit: conditiescore NEN 2767

Per categorie in % van totaal	2014	2015	2016	2017
Score 1				
Score 2				
Score 3				
Score 4				
Score 5				
Score 6				
Onbekend	100%	100%	100%	100%

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Onderhoud van de woningen

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

uitgaven in € per vhe	2014	2015	2016	2017
Klachtenonderhoud	€222	€305	€115	€115
Mutatieonderhoud	€129	€126	€513	€511
Planmatig onderhoud	€673	€1.516	€671	€668
Totaal onderhoud	€1.023	€1.947	€1.299	€1.293

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Uitgevoerd planmatig onderhoud in 2017 (uit jaarverslag 2017):

- Bij 428 woningen is planmatig onderhoud uitgevoerd.
- Bromostraat: Bij 40 eengezinswoningen zijn onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd.
- Rijnland: Bij 46 woningen zijn onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd.

Uitgevoerd planmatig onderhoud in 2016 (uit jaarverslag 2016):

-

Uitgevoerd planmatig onderhoud in 2015 (uit jaarverslag 2015):

- Potgieterbuurt: In het complex met 189 portiekflatwoningen zijn verscheidene maatregelen genomen om deze langer in exploitatie te houden, waaronder vervanging van bergingsdaken en -deuren, toevoeging van mechanische ventilatie, en spouwmuurisolatie.
- Amsterdamsebuurt: Bij 19 kluswoningen is een nieuwe fundering toegevoegd. Bij 3 huurwoningen zijn ook energetische en bouwkundige werkzaamheden uitgevoerd, zoals geïsoleerde voorzetwanden, nieuwe ramen en deuren, een nieuwe dakkapel, een nieuwe cv-ketel, en een nieuwe ketel.
- Eksterlaan en Aard v/d Leeuwstraat: Bij in totaal 176 woningen is onderhoud uitgevoerd. Dit project bestond uit 69 portieketagewoningen, 65 grondgebonden eengezinswoningen, 12 grondgebonden seniorenwoningen, 8 eengezinsmaisonnettes en 22 duplexwoningen. Na enquête van de bewoners zijn 50 woningen geïsoleerd naar de maatstaven van een C-label. Bij alle woningen is planmatig onderhoud uitgevoerd en maatregelen tegen brandoverslag.
- Blinkerlaan: 40 grondgebonden seniorenwoningen. Er zijn energetische maatregelen uitgevoerd om op een label B uit te komen. Deze bestonden uit isolatiekorrels in spouw en kruipruimte, isolatiedeken op onbevoorde vliering, buitengevelisolatie keukenmuur en isolatieglas in voordeur. Aanbrengen van mechanische ventilatie in badkamers en aanbrengen tussenmeters om water individueel af te rekenen. Slechte houten beganegrondvloeren zijn hersteld.
- Tuindorp: Bij een complex van 21 woningen is planmatig onderhoud uitgevoerd en zijn energetische maatregelen getroffen. Het planmatig onderhoud omvatte, schilderwerk, vervanging van de goten, herstel vochtprobleem vanuit spouw, vervangen van 21 vloeren als gevolg van de genoemde vochtproblemen, herstel van kepers en het recht leggen van dakpannen, het aanbrengen van mechanische ventilatie, het vervangen van dakramen, het vervangen van 16 schuifpuien. Bij de energetische maatregelen ging het om isoleren van kruipruimten, de vloeren op de begane grond zijn vervangen door een geïsoleerd exemplaar, de spouwmuren zijn geïsoleerd, enkel glas is vervangen door HR++ glas. Deels is al eerder geplaatst dubbel glas vervangen door HR++ glas in verband met het aanbrengen van ventilatieroosters ter verbetering van de luchtkwaliteit. Verder zijn de schuine daken geïsoleerd, er is binnenisolatie van buitenaf aangebracht om op die manier geen overlast voor de bewoners te veroorzaken. Ook zijn oudere cv-ketels vervangen.

Uitgevoerd planmatig onderhoud in 2014 (uit jaarverslag 2014):

- Boerhaavewijk: 80 appartementen zijn gerenoveerd. Hier zijn isolerende maatregelen getroffen.
- Amsterdamsebuurt: Er is onderhoud uitgevoerd bij 71 woningen, bestaande uit vervanging van gevels, daken, kozijnen, en sanitair, en zijn zonnepanelen geplaatst.
- Meerwijk – Forelstraat: 99 galerijwoningen zijn gerenoveerd. Isolerende maatregelen zijn getroffen, en reguliere onderhoudswerkzaamheden aan het casco is uitgevoerd.
- Meerwijk – Florence Nightingalestraat en omgeving: 288 galerijwoningen zijn gerenoveerd. Vloeren zijn opgehoogd, deurautomaten zijn aangebracht, en een extra lift is geplaatst. Ook zijn er isolerende maatregelen getroffen.

Aedes Benchmark onderhoud & verbetering

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

Onderhoud & Verbetering Aedes Benchmark	2017	2017 NL
Letter Onderhoud & verbetering 2017	A	
Instandhoudingsindex	102	98
Technische woningkwaliteit	95	101
Ervaren woningkwaliteit	105	101

Bronnen: Aedes Benchmark

3b: Kwaliteit van de dienstverlening

De ambitie van Elan Wonen ligt op een gemiddelde KWH-score van 8.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Ambitie Stichting Elan Wonen totaal norm (KWH norm is 7)	8,0	8,0	8,0	8,0
KWH (score totaal)	7,8	7,7	7,6	7,3
Contact			7,8	6,9
Woning zoeken			7,5	7,1
Nieuwe woning			7,4	6,7
Huur opzeggen			7,8	7,7
Reparaties			7,8	7,6
Onderhoud			7,6	7,8

Bronnen: Aedes Datacentrum, jaarverslag 2014 t/m 2015

Aedes Benchmark huurdersoordeel

	2014	2015	2016	2017
Huurdersoordeel	B	B	B	B
Deelscore nieuwe huurders	7,3	7,6	7,3	6,9

Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	7,5	7,4	7,5	7,5
Deelscore vertrokken huurders	7,3	7,6	7,3	7,8

Bronnen: Aedes Benchmark Databank 2014-2017

3c: Energie en duurzaamheid

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.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Nieuwbouw heeft minimaal een GPR van 6,5.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

De 20% reductiedoelstelling wordt gerekend over de totale sociale voorraad, dus inclusief woningen in de verkoopvijver. Bij verbeteringen van de energieprestatie hebben woningen die geen deel van de verkoopvijver uitmaken echter voorrang.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

In de bestaande voorraad wordt de GPR-methodiek niet als eindbeeld aangehouden, maar er worden afspraken gemaakt over de labelstappen.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Bewoners worden gestimuleerd om hun woningen te verduurzamen.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

3500 woningen in de Haarlemse woningvoorraad wordt met 2 labelstappen verbeterd.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
gemiddelde energielabel	D	D	C	C
EI Nederland	-	1,86	-	1,73
realisatie EI	1,97	1,95	1,78	1,75
A	7%	10%	11%	11%
B	15%	16%	18%	18%
C	19%	25%	26%	26%
D	17%	17%	16%	16%
E	23%	17%	16%	16%
F	14%	10%	9%	9%
G	6%	5%	4%	4%
Totaal aantal labels	100%	100%	100%	100%

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017, jaarverslag 2014 t/m 2016

Uitgevoerd Onderhoud in 2014 (uit jaarverslag 2014):

- Amsterdamsebuurt: 71 eengezinswoningen zijn voorzien van zonnepanelen.
- Schalkwijk: 5 appartementengebouwen zijn voorzien van zonnepanelen.
- Slachthuisbuurt: 99 huishoudens zijn voorzien van duurzaam opgewekte warmte en koeling door een nieuwe warmte-koude-installatie.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Letter duurzaamheid Aedes benchmark 2017	-	-	-	C
Deelletter energetische prestatie	-	-	-	C
Deelletter CO2 uitstoot	-	C	-	-

Voor 2017 nog niet beschikbaar.

Bron: Aedes Benchmark Centrum

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit van de woningen en woningbeheer	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Woningkwaliteit	7
Kwaliteit van dienstverlening	6
Energie en duurzaamheid	7
Oordeel	6,7

Prestatieveld 4: (Des)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld bestaat uit 5 hoofdonderwerpen: nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud), maatschappelijk vastgoed en verkoop.

4a: Nieuwbouw

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Nieuwbouw heeft minimaal een GPR van 6,5.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Bij sloop/nieuwbouw is het streven om het aantal sociale huurwoningen in corporatiebezit in stand te houden.

Prestatieafspraken Gemeente Heemstede 2017:

Corporaties geven voorkeur aan realisatie van woningen in de sociale huursector (voor één- en tweepersoonshuishoudens voor senioren en jongeren).

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Iedere voorgenomen locatieontwikkeling levert en bijdrage aan de 30% norm sociale woningbouw (op stedelijk programmaniveau).

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Nieuwbouw is levensloopbestendig, tenzij er goede redenen voor zijn om nieuwbouw niet levensloopbestendig te bouwen.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Tot 2016 zullen corporaties extra nultredenwoningen realiseren vooral in de nieuwbouw.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Ambitie volgens ondernemingsplan 2013-2017	60sh 30vs	60sh 30vs	60sh 30vs	60sh 30vs
Gerealiseerde nieuwbouw huur (productie voor eigen verhuur)	40	40	26	160
Gerealiseerde nieuwbouw koop	0	0	54	0

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Opleveringen in 2017 (uit jaarverslag 2017):

- Delftwijk: Een appartementengebouw met 80 studio's en 80 driekamerwoningen is gerealiseerd.

Opleveringen in 2016 (uit jaarverslag 2016):

- 80 woningen zijn opgeleverd bij het project Land in Zicht, waarvan 54 verkocht, 17 sociaal, en 9 vrije sector.

Opleveringen in 2015 (uit jaarverslag 2015):

- Een tweetal appartementengebouwen en een rij eengezinswoningen is opgeleverd in de Amsterdamsebuurt.

Opleveringen in 2014 (uit jaarverslag 2014):

- 40 appartementen, parkeervoorzieningen, en 5 bedrijfsruimten in het Hof van Dumont.

4b: Sloop / samenvoeging

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

Bij sloop/nieuwbouw is het streven om het aantal sociale huurwoningen in corporatiebezit in stand te houden.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
# ambitie / afspraak te slopen woningen	0	0	0	0
Gerealiseerde sloop (# woningen)	29	0	0	180

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Sloop is geen ambitie maar het laatste alternatief als renovatie geen optie meer is.

Sloop in 2017 (uit jaarverslag 2017):

- Boerhaavewijk: 154 portieketagewoningen zijn gesloopt.
- Slachthuiswijk: 24 winkelruimtes en 24 bovenwoningen zijn gesloopt. De vervangende nieuwbouw is nog in ontwikkeling.

Sloop in 2016 (uit jaarverslag 2016):

- -

Sloop in 2015 (uit jaarverslag 2015):

- -

Sloop in 2014 (uit jaarverslag 2014):

- Amsterdamsebuurt: 29 grondgebonden woningen zijn gesloopt.

4c: Verbetering bestaand woningbezit (renovatie / groot onderhoud)

De ambitie van Elan Wonen is dat de woningen binnen onze portefeuille gedurende hun hele levenscyclus kunnen voorzien in de woonbehoeften van huurders en woningzoekenden.

Uit jaarverslag 2017:

- In 2 complexen is groot onderhoud afgerond.

Uit jaarverslag 2016:

- Roordastraat: 40 woningen zijn gerenoveerd.
- Van Oosten de Bruijnstraat: 84 woningen zijn gerenoveerd.
- Wouwermanstraat: Groot onderhoud is begonnen bij 66 woningen.

Uit jaarverslag 2015:

- Zuidstrook Slachthuisbuurt: Het achterstallige onderhoud is aanpakt, maar het is nog steeds onzeker op welke termijn 160 woningen aan de Hamelinkstraat worden vervangen.

Uit jaarverslag 2014:

- Zuidstrook Slachthuisbuurt: Grootschalige herstructurering was gaande om samenwerking met Ymere en Pré Wonen, met onduidelijkheid betreft voortgang.
- Amsterdamsebuurt: Grootschalige herstructurering van 71 woningen in 2014.

4d: Maatschappelijk vastgoed

Geen afspraken of ambities.

4e: Verkoop

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2017:

DAEB-bezit in een buurt met een percentage sociale huurwoningen in corporatiebezit lager dan 20% mag niet worden verkocht, tenzij aan verscheidene criteria is voldaan.

Prestatieafspraken Gemeente Heemstede 2017:

Corporaties zijn terughoudend in de verkoop van sociale huurwoningen.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Corporaties zullen terughoudend omgaan met de verkoop van zorg- en studentenwoningen en monumenten.

Prestatieafspraken Gemeente Haarlem 2013-2016:

Verkoopwoningen die langer dan 12 maanden leegstaan worden opnieuw in verhuur genomen.

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
Afspraken / ambitie te verkopen woningen aan particulieren	30	30	30	30
Realisatie verkoop aan (toekomstige) bewoners	24	48	26	42
Realisatie verkoop aan instellingen e.d.	17	0	0	54
Totaal verkocht	41	48	26	96

Bronnen: dVi 2014 t/m dVi 2017

Oordelen van de visitatiecommissie over (des)investeringen in vastgoed

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld (des)investeren in vastgoed	Beoordeling visitatiecommissie
Nieuwbouw	7
Sloop / samenvoeging	7
Verbeteren bestaand bezit	7

Maatschappelijk vastgoed	-
Verkoop	8
Oordeel	7,3

Prestatieveld 5: Kwaliteit van wijken en buurten

Dit prestatieveld bestaat uit 3 hoofdonderwerpen: leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en aanpak overlast.

5a: Leefbaarheid

Kwalificatie gemeenten in werkgebied van Stichting Elan Wonen in de Leefbaarometer

	2014	2016
Gemeente Haarlem	Ruim Voldoende	Goed
Gemeente Heemstede	Zeet Goed	Uitstekend
Gemeente Velsen	Ruim Voldoende	Ruim Voldoende

5b: wijk- en buurtbeheer

Afspraken en/of ambities

De prestaties van Stichting Elan Wonen zijn:

	2014	2015	2016	2017
uitgaven leefbaarheid – sociale activiteiten (€/woning)	€959	€136	€ 144	€ 85
uitgaven leefbaarheid – fysieke activiteiten (€/woning)	€0	€0	€	€

Bron: CiP 2014 t/m 2015, dVi 2016 en 2017

5c: Aanpak overlast

Hennepconvenant Noord-Holland:

Verschillende partijen werken samen om hennepkwekerijen tegen te gaan, onder andere door middel van informatie-uitwisseling.

Oordelen van de visitatiecommissie over kwaliteit wijken en buurten

De cijfermatige oordelen van de visitatiecommissie over de periode 2014-2017 zijn in onderstaande tabel weergegeven en worden toegelicht in het visitatierapport in hoofdstuk 3.

Prestatieveld kwaliteit wijken en buurten	Beoordeling visitatiecommissie prestaties in relatie tot opgaven
Leefbaarheid	7
Wijk- en buurtbeheer	7
Aanpak overlast	7
Oordeel	7,0

6 Overige / andere prestaties

De visitatiemethodiek geeft de ruimte om nog andere maatschappelijke prestaties te beoordelen, die niet onder de eerder 5 genoemde prestatievelden te rangschikken zijn.