



Visitatierapport

Stichting Elkien

2012-2015



elkien



Utrecht, 16 december 2016

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. H. van Santen (voorzitter)
De heer D.H. van Ginkel CMC (Algemeen commissielid)
De heer drs. G.T.J. Terlingen (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 290 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Elkien met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Elkien zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Elkien	21
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij Elkien	25
1.1 Schets Elkien	25
1.2 Werkgebied Elkien	26
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	27
2.1 Beschrijving van de opgaven	27
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	32
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	32
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	38
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	40
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	40
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	40
3 Presteren volgens Belanghebbenden	41
3.1 De belanghebbenden van Elkien	41
3.2 Beoordeling belanghebbenden	42
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	43
3.4 Conclusies en motivatie	44
4 Presteren naar Vermogen	49
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	49
4.2 Conclusies en motivatie	50
5 Governance	55
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	55
5.2 Conclusies en motivatie	56
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	63
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	65
Bijlage 2 Curricula vitae	69
Bijlage 3 Bronnenlijst	77
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	87
Bijlage 5 Prestatietabel	89
Bijlage 6 Meetschaal	107
Bijlage 7 Position Paper	109

A woman with blonde hair, wearing a tan leather jacket, a grey skirt, and tan rubber boots, is walking on a construction site. She is holding a white hard hat in her left hand. The background shows a construction site with scaffolding, a red container, and other workers in the distance. The ground is muddy and there are various construction materials and equipment scattered around.

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2009-2012

In de vorige visitatie in 2012 scoorde Elkien een 7,2 voor Presteren naar Ambities, een 7,1 voor Presteren naar Opgaven, een 6,7 voor Presteren volgens Belanghebbenden, een 7,2 voor Presteren naar Vermogen en een 7,2 voor Governance. De visitatiecommissie gaf indertijd aan dat Elkien zich heeft ingespannen om haar vermogen optimaal in te zetten voor de doelgroep en dat zij daarbij haar beleidscyclus verder heeft verstevigd.

Elkien zocht naar een evenwicht tussen een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement en een verantwoord financieel-economisch rendement. De corporatie richtte zich op een drietal effecten: de buurt versterken, samen meer bereiken en transparant handelen.

Elkien bereidde zich voor op de krimp(begeleiding) na 2020, trok zich terug als investeerder uit perspectiefarme wijken en kernen en investeerde in perspectiefrijke gebieden. Dat kwam neer op meer kwaliteit met minder kwantiteit in het bezit. In het interne planningsproces en besturing van processen, betrekken van belanghebbenden bij keuzes en kwaliteit van toezicht, bestuur en medewerkers was Elkien een voorbeeld voor anderen, aldus de visitatiecommissie in 2012. Belanghebbenden noemden verzachting van de toonzetting van de corporatie als verbeterpunt. Herstructurering en groei van de stad, gekoppeld aan terugloop en vergrijzing in de regio, leken een spagaat op te leveren waar het gaat om woningprogrammering. Een gezamenlijk aanpak van de corporaties was hierin in de ogen van de visitatiecommissie onontbeerlijk, belanghebbenden zagen daarin een voortrekkersrol voor Elkien. Dit vraagstuk speelt nog steeds in deze visitatie.

De visitatiecommissie anno 2016 ziet dat Elkien de aanbevelingen en verbeterpunten uit de vorige visitatie zowel beleidsmatig als in de uitvoering goed heeft opgepakt.

Resultaten visitatie 2012 – 2015

Een verbonden corporatie

Elkien presenteert zich in de position paper als de realistische buur(t)corporatie voor beter wonen in Fryslân. Dat betekent het verhuren van 'gewoon' goed' onderhouden sociale woningen en een passende inzet voor leefbare wijken en buurten. De periode 2012-2015 was voor Elkien een periode van herbezinning en herpositionering.

De omgevingsontwikkelingen en het overheidsbeleid noodzaakten tot een focus op de kerntaak, inzet voor maximale transparantie en zoeken naar slimmere methoden van samenwerken en organiseren. Elkien is een ontwikkelprogramma gestart met als resultaat een wendbare, flexibele en doelmatige corporatie die met een open vizier midden in de Friese samenleving staat. Elkien heeft een duidelijke en uitgesproken visie op wat volkshuisvestelijk en maatschappelijke nodig is en geeft daar samen met haar partners en bewoners invulling aan. Elkien heeft sterk geïnvesteerd in strategische samenwerking, participatie en relatiemanagement. Daarmee weet zij opgaven te agenderen, krachten te mobiliseren en tot oplossingen en resultaten te komen ook op velden die verder gaan dan de kerntaak van een corporatie. De werkorganisatie van Elkien is zichtbaar verbonden met de buitenwereld en zoekt continu naar contact, opgaven en draagvlak.

Opgaven goed in beeld en ruim voldoende gepresteerd

Elkien heeft de lokale opgaven goed in beeld, is haar (prestatie)afspraken met partners nagekomen en heeft in de ogen van de visitatiecommissie ruim voldoende gepresteerd op de diverse prestatievelden. Het bezit van Elkien is verspreid over 81 dorpen, de helft van dit bezit is van voor 1970. Dat betekent dat op het gebied van samenstelling, kwaliteit en duurzaamheid slimme keuzes nodig zijn die tevens rekening houden met de bevolkingsontwikkeling. In de visitatieperiode zijn sommige projecten vertraagd door de introductie van de verhuurdersheffing.

Portefeuillestrategie verbinden met belangen

Het werkgebied van Elkien kenmerkt zich door bevolkingskrimp in de dorpen, een toenemende trek naar de stad en daarmee samenhangende vergrijzing en ontgroening. Het voorzieningenniveau in de kleine kernen staat onder druk. Elkien heeft in 2015 een nieuwe portefeuillestrategie opgesteld. Zij kiest voor concentratie van het bezit door versterking van haar positie in de steden en de grotere kernen. In de kleinste kernen wil zij zich op termijn terugtrekken als investeerder en ligt het accent op het instandhouden van haar woningen. Lokale gemeenschappen en overheden zijn intensief geconsulteerd bij de strategie, maar er is met name in de kleine kernen verzet tegen de keuzes. Naar het oordeel dat partners geven op het presteren van Elkien speelt de portefeuillestrategie continue op de achtergrond. De visitatiecommissie ziet dat Elkien doordachte keuzes maakt. De grote uitdaging is deze keuzes op een geaccepteerde manier te verbinden met de verschillende belangen in het krachtenveld.

Ambitieuw op duurzaamheid

Elkien heeft grote ambities op het gebied van duurzaamheid. De corporatie toont hier visie. In 2030 wil Elkien 80% van de voorraad 'zorgklaar' hebben en is de hele voorraad energieneutraal. Deze ambitie wordt warm ontvangen door partners. Uitdaging is om de ambitie nu ook tot uitvoering te brengen.

Een doelmatige en wendbare organisatie

Elkien heeft een slag gemaakt in doelmatigheid. De bedrijfslasten liggen ruim onder de benchmark. Er is een sterke plannings- en controlcyclus met duidelijke doelen, effecten en normen en heldere rapportages en jaarverslagen. Er is ruim aandacht voor het beheersen van risico's. De corporatie is 'in control'. Elkien heeft haar organisatie efficiënter en wendbaarder gemaakt en blijft deze optimaliseren. In 2013 is Elkien gefuseerd met de Wieren. Deze fusie kon rekenen op draagvlak van betrokken partijen en is zowel intern als extern bijna geruisloos verlopen. Omwille van flexibiliteit, kwaliteit en efficiency zet Elkien in op ketensamenwerking met bouwbedrijven en aannemers. Elkien is een voorbeeld in de sector voor doelmatigheid en flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen.

Sterke visie op continuïteit en inzet van vermogen

Elkien verantwoordt haar inzet actief, spiegelt haar prestaties aan marktpartijen en maakt haar maatschappelijke investeringskracht inzichtelijk. Elkien heeft uit het verleden een omvangrijke derivatenportefeuille. Deze vereist een aanzienlijke buffer om een eventuele dalende rente op te vangen. Elkien heeft de situatie onder controle en slaagt er ondanks de benodigde buffer in om haar investeringen op peil te houden.

Bijzondere aandacht voor leefbaarheid in aandachtswijken

Elkien neemt haar verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in de aandachtswijken, maar loopt hier tegen de grenzen van de Woningwet aan. Om te doen wat nodig is, zijn maatschappelijke coalities nodig voor de aanpak en voorkoming van leefbaarheidsproblemen op korte en lange termijn. Elkien probeert deze coalities samen met de gemeente en andere maatschappelijke partners te vormen.

Goed ontwikkelde governance en maatschappelijk verbonden Raad van Commissarissen.

De Raad van Commissarissen is nauw betrokken bij het presteren en handelen van Elkien. Er is veel aandacht voor governance en compliance en een gezonde balans tussen de toezichtrol en klankbordrol. De raad houdt ook maatschappelijk vinger aan de pols, er is een stakeholdercommissie en de raad heeft contact met huurders, OR en lokale partijen.

Elkien bouwt intensief aan haar legitimiteit en de verbinding met belanghebbenden. Strategie wordt samen met partners, huurders en lokale gemeenschappen verkend en geformuleerd. In het visietraject 'Us Elkien' is nagedacht over de corporatie van de toekomst. De relatiemanagers leggen actief verbinding met partners en de gebiedsbeheerders bewaken lokaal de leefbaarheid. Dit versterkt de slagvaardigheid van Elkien en de samenwerking.

Sterke punten

- + Toekomstgerichte werkorganisatie: flexibel, doelmatig en betrokken
- + Sterk in bouwen aan legitimiteit, relatiemanagement en krachtenveld-denken
- + In control en een weloverwogen inzet van vermogen met toepassing van een eigentijds instrumentarium
- + Gekende en gewaardeerde partij in Friesland
- + Strategisch en beleidsmatig sterk, heeft een visie op de toekomst

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat Elkien een goed functionerende corporatie is die op alle onderdelen van de visitatie ruim voldoende tot goed presteert. Als Elkien zich in de toekomst verder wil verbeteren richting een excellente corporatie dan geven wij de volgende verbeteruggesties mee:

- Maak de kernenstrategie concreter voor partners. Wanneer gaat wat gebeuren? Maak het tempo waarin de strategie tot uitvoering komt samen met partners concreet.
- Neem partners ook mee bij de uitvoering van ambities, zoals de inzet op duurzaamheid en het 'zorgklaar' maken van woningen (en wat de eisen daaraan zijn). Continueer dus het stakeholdermanagement.
- Elkien gaat van een fase van planvorming naar een fase van uitvoering en monitoring. Dat vraagt andere accenten in de aansturing, beheersing en toezicht.
- In de jaarverslagen kan sterker de verbinding worden gelegd tussen dat wat is voorgenomen en dat wat is gerealiseerd.
- Betrek partners ook als zaken minder goed of moeizamer verlopen. Probeer samen tot oplossingen te komen. Dat is geen gezichtsverlies.

B Scorekaart Elkien

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,0	7,0	7,0	8,0		7,4	75%	7,6
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	7,3	7,1	6,5	6,8	7,1		6,9	50%	7,2
Relatie en communicatie							8,0	25%	
Invloed op beleid							7,1	25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit							8,0	30%	8,0
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
Governance									
Besturing	Plan					8,0	7,7	33%	7,6
	Check					8,0			
	Act					7,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	7,0	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					9,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

C Samenvatting

Visitatie Stichting Elkien

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september 2016 en december 2016. In dit rapport is Stichting Elkien afgekort tot Elkien.

Korte schets Elkien

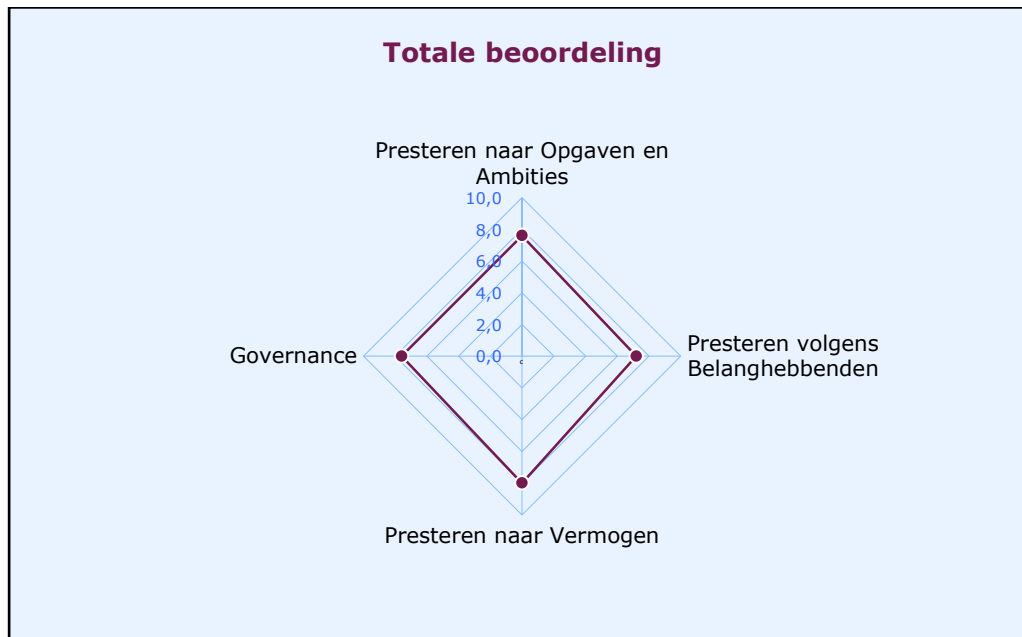
Elkien is in juni 2009 ontstaan uit een fusie van Nieuw Wonen Friesland en Welkom. Op 1 januari 2015 is Elkien gefuseerd met Woningstichting De Wieren (2.600 woningen). Daarmee groeide het aantal verhuureenheden van Elkien naar ongeveer 20.000 woningen. Elkien is werkzaam in de Provincie Friesland. De woningen zijn verspreid over acht gemeenten: Súdwest Fryslân, Littenseradiel, Heerenveen, De Fryske Marren, Tytsjerksteradiel, Opsterland, Leeuwarden en Smallingerland. Ruwweg de helft van de woningen staat in Leeuwarden, de andere helft bevindt zich in de andere gemeenten.

De woningmarkt in Friesland kenmerkt zich door verstedelijking en krimp. Grotere kernen, stabiliseren of groeien, maar het platteland heeft te maken met krimp van de bevolking. De vergrijzing, veranderingen in samenstelling van huishoudens (de doelgroep bestaat door de inkomensgrens grotendeels uit 1-of-2 persoonshuishoudens) en economische ontwikkelingen stellen andere eisen aan de woningvoorraad. De doelgroep vestigt zich voornamelijk daar waar voorzieningen zijn. Deze voorzieningen zijn vooral geconcentreerd in de 'grotere' kernen. De werkloosheid in Friesland is hoger dan gemiddeld (in het bijzonder in Leeuwarden) en het gemiddeld inkomen is laag binnen de doelgroep (85% van de woningzoekenden verdient minder dan het aftoppingsinkomen).

De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig bestuur; de heer drs. A. Bonnema MBA. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Beoordelingen Elkien



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance	7,6

De commissie komt tot de conclusie dat Elkien ruim voldoende tot goed heeft gepresteerd in de periode 2012-2015. Op alle onderdelen presteert Elkien ruim voldoende. Hoogste score is er voor het onderdeel Presteren naar vermogen (8,0).

Elkien heeft in het bijzonder sterk gepresteerd op de prestatievelden huisvesting van de primaire doelgroep en inzet voor leefbaarheid in de aandachtswijken. Elkien blinkt uit in doelmatigheid, sturen op de continuïteit van het vermogen en aandacht voor de vermogensinzet. In het bouwen aan legitimiteit is Elkien een voorbeeld voor de sector.

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,6

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,6. Daarbij is er een 7,4 voor de prestaties in het licht van de opgaven en een 8,0 voor de ambities in relatie tot de opgaven. Elkien is haar prestatieafspraken met partners nagekomen.

Elkien presteert goed op het thema huisvesting van de primaire groep en presteert ruim boven de opgaven. Elkien heeft in het bijzonder goede prestaties op de betaalbaarheid van het wonen, de inzet voor vroegsignalering en preventie van huurachterstanden. Gemeenten geven aan altijd een beroep te kunnen doen op Elkien. Huurders geven aan dat de door hen gewenste 'piramide' in huurprijsofbouw (veel goedkope en betaalbare woningen en wat minder bereikbare en dure woningen) steeds dichterbij komt.

Elkien heeft ruim voldoende gepresteerd op het onderdeel huisvesting van bijzondere doelgroepen, de prestatie is gelijk aan de opgaven. De corporatie doet wat er van haar verwacht wordt en staat open voor vragen van partners. Naast de aandacht voor het vastgoed legt Elkien relaties en contacten om de begeleiding van bijzondere doelgroepen te borgen, zonder deze begeleiding over te nemen.

Elkien presteert ruim voldoende op de kwaliteit van vastgoed, de prestatie is gelijk aan de opgaven. Elkien heeft een achterstandsituatie in kwaliteit (en daarmee ook duurzaamheid) die samenhangt met de samenstelling en leeftijd van het bezit (bijvoorbeeld de portieketagewoningen zonder lift). Sommige delen van het bezit staan er volgens belanghebbenden niet goed bij. Elkien begint deze achterstand echter in te lopen. Bijzondere waardering heeft de visitatiecommissie voor de inzet op ketensamenwerking met aannemers en bouwbedrijven. Er is ruime aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening.

Elkien heeft ruim voldoende gepresteerd voor het (des)investeren in vastgoed, de prestatie is gelijk aan de opgaven. Elkien doet wat ze afspreekt, (des)investeert doordacht en bouwt met oog voor betaalbaarheid en betreft de huurders actief bij het ontwerp.

Elkien heeft zich goed ingezet voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten, de prestatie overtreft de opgaven. Elkien heeft veel aandacht voor leefbaarheid. De inzet van Elkien is onmisbaar voor de woonkwaliteit en leefbaarheid van de wijken waar zij bezit heeft. Elkien presteert onder andere door doordachte vastgoedinvesteringen in de steden, de inzet van de eigen leefbaarheidscoördinatoren en het slim mobiliseren en aanspreken van maatschappelijk partners.

De commissie waardeert de eigen ambities van Elkien met een 8,0. Elkien heeft aandacht voor al haar gemeenten en zet zich daarvoor in. Tegelijkertijd neemt zij het hele werkgebied in ogenschouw en stuurt daar integraal op o.a. via de portefeuillestrategie. De commissie geeft pluspunten voor de actieve toepassing van beleid en de actualisering daarvan op basis van markt- en omgevingsontwikkelingen.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,2

De belanghebbenden beoordelen Elkien met een 7,2

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen: De maatschappelijke prestaties van de corporatie (6,9), de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie (8,0), en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (7,1).

Belanghebbenden typeren Elkien als een begrip in Friesland en als een zeer betrokken en maatschappelijk corporatie.

Elkien heeft volgens belanghebbenden ruim voldoende gepresteerd op huisvesting van de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen. Ook is er waardering voor de inzet op leefbaarheid. De prestaties op het gebied van kwaliteit van woningen scoren ruim voldoende maar met een 6,5 en 6,8 lager dan de andere onderdelen. Er is weinig draagvlak bij de gemeenten met kleine kernen voor het portefeuillebeleid van Elkien. Dit komt terug in de oordelen op bijna alle prestatievelden.

Nagenoeg alle partijen zijn zeer positief over de relatie en wijze van communicatie en zien hierin een positieve ontwikkeling. Elkien is open, toegankelijk en aanspreekbaar. De beide huurdersorganisaties zijn zeer te spreken over de invloed die zij bij Elkien hebben. De gemeente Leeuwarden voelt zich goed betrokken en ervaart invloed. De andere gemeenten zijn van mening dat Elkien een te sterke opvatting heeft over de toekomst van de kleine kernen en vinden hun invloed op het portefeuilleplan nog te beperkt.

De belanghebbenden geven Elkien op hoofdlijnen de volgende verbeter suggesties mee:

- Opereer behoedzaam in de dorpen. Neem je verantwoordelijkheid ook voor de kleine kernen.
- Wees duidelijk in wat je doet en niet alleen in wat je wilt.
- Wees duidelijk over de aanpak van projecten: wel of niet en zo ja wanneer". Vertel wanneer je wat gaat doen en doe dat op tijd.
- Laat zien en koppel terug wat je met adviezen van de huurdersorganisatie (en andere partners) doet.
- Betrek bij problemen je partners om nieuwe mogelijkheden te zoeken en niet onnodig te vertragen. Als je het niet weet zoek hulp.
- Wees en blijf zichtbaar aanwezig in de wijken.
- Maak concreet wat 'zorgklaar' is.

Presteren naar Vermogen

8,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 8,0.

Elkien voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en is alle jaren kredietwaardig bevonden. De commissie geeft een pluspunt voor de actieve wijze van vermogensbeleid en het actief bijsturen op basis van de actualiteit.

Elkien werkt zeer doelmatig en stuurt op de 'slankheid' en flexibiliteit van haar organisatie. Elkien heeft continue aandacht voor bedrijfslasten, deze liggen ruim onder het sectorgemiddelde en de referentiegroep.

Elkien presteert naar vermogen en kan de inzet van haar maatschappelijke vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Hiervoor benut Elkien onder andere het gedachtegoed van het 'driekamermodel' en spiegelt zij zich aan marktorganisaties. Elkien stuurt actief bij in de inzet van vermogen gekoppeld aan omgevingsontwikkelingen.

Governance

7,6

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 7,6.

De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7 gemiddeld. Elkien heeft een actieve visiebepaling en visieactualisatie in samenhang met omgevingsontwikkelingen en wensen en behoeften van de doelgroep. Er zijn concrete samenhangende operationele doelen en effecten benoemd. Deze worden goed gevolgd in overzichtelijke rapportages. Bij afwijkingen stuurt Elkien bij.

De Raad van Commissarissen is evenwichtig samengesteld. De Raad werkt op actieve wijze aan haar samenstelling. De RvC heeft bij de uitoefening van haar functie aandacht voor zowel het financieel als maatschappelijk presteren van de organisatie en de verbinding met belanghebbenden. De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, bestuurder en klankbord. Er is een gezond evenwicht in deze rollen. Het samenspel tussen bestuurder en RvC is constructief, zakelijk en professioneel. Het zelfkritisch vermogen van de RvC is in de ogen van de visitatiecommissie goed ontwikkeld. Er is een adequaat toetsingskader dat de Raad ook toepast. De Raad volgt de governancecode actief.

Elkien presteert sterk op de eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de Overlegwet. De visitatiecommissie geeft een compliment voor de actieve en passende manier van betrekken van belanghebbenden. Elkien laat dat zien bij de inzet van relatiemanagers en de wijze waarop zij rondom leefbaarheid partijen weet te mobiliseren. Elkien heeft hier ten opzichte van de vorige visitatie een sterke ontwikkelslag in gemaakt en ook een passende toonzetting gevonden. Elkien verantwoordt zich ruim voldoende.

D Reactie Elkien

Reactie Elkien op het visitatierapport

Hoofdkantoor
T 0513 635 735
info@elkien.nl
www.elkien.nl

De Opslach 69, 8448 GV Heerenveen
Postbus 836, 8440 AV Heerenveen
IBAN NL21 BNGH 0285 1622 25
BIC BNGH NL2G
BTW NL820422745B01
KvK 01031575

elkien

Raeflex
t.a.v. Mevrouw W.M.R. de Water
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT

Heerenveen, 15 december 2016

Onderwerp: Reactie op visitatierapport 2012 - 2016

Geachte mevrouw De Water,

Met trots hebben mijn medewerkers en ik kennis genomen van het visitatierapport 2012-2016.

Nu een externe visitatie slechts een maal in de vier jaren wordt uitgevoerd waren wij, indachtig uw aanbevelingen in 2012, onze ambitieuze agenda en fusie met De Wieren, zeer benieuwd naar de uitkomsten. In haar eindrapportage waardeert de visitatiecommissie Elkien met een gemiddeld eindcijfer 7,6 tegen een 7,1 in 2012.

Elkien scoort hiermee niet alleen boven de norm, haar prestaties over de gehele breedte van de prestatievelden worden ook significant hoger beoordeeld, terwijl de commissie ook een kwalitatief evenwicht signaleert tussen de verschillende prestatievelden. Tenslotte stelt zij vast dat Elkien de aanbevelingen en verbeterpunten van de visitatie 2012 goed heeft opgepakt door beleid op te stellen en daar concreet uitvoering aan te geven.

De rapportage wordt herkend en biedt erkenning. Elkien heeft zich sinds 2012 verder ontwikkeld, en is meegegroeid met de maatschappij en met haar verwachtingen van Elkien. De aanbevelingen en adviezen zijn duidelijk. De portefeuillestrategie die wij hebben opgesteld wordt gezien als logisch, vastgesteld wordt ook dat die nog niet door alle partijen wordt onderschreven. Uiteraard zien en begrijpen wij de zorgen van de plattelandsgemeenten. Onze uitdaging in de komende periode bestaat uit het formuleren van een antwoord op de vraag hoe we zowel de belangen van de kleine kernen kunnen dienen, onze strategie kunnen uitvoeren en een financieel gezonde organisatie kunnen blijven.

Opvallend is het duidelijke verschil tussen de waardering van de huurdersorganisaties en de gemeenten waar het betreft onze investeringen in vastgoed. Wij zullen in de komende tijd bijzondere aandacht geven aan de oorzaken en daarop acteren.

Net zoals wij dagelijks leren van elkaar, van onze huurders en van onze stakeholders, zien we ook deze visitatie weer als een leermoment. Wij gaan met de aanbevelingen aan de slag. We blijven investeren in onze samenwerking en communicatie met onze stakeholders, in het bijzonder in het licht van de uitvoering van onze portefeuillestrategie. We zullen duidelijk moeten maken wat onze strategie concreet zal betekenen voor kleine kernen. Wat kunnen zij van Elkien verwachten? Wat zijn de uitkomsten en effecten van onze aanpak?

Het rapport is voor ons een bemoediging en aansporing. Wij zijn uiteraard tevreden met het eindcijfer 7,6 maar zien nog volop noodzaak en ruimte voor verdere verbetering. Iedere dag weer

streven wij naar nog betere prestaties dan die van gisteren. Wij blijven daarbij alert op onze maatschappelijke en politieke omgeving en acteren proactief op de toekomst.

Graag dank ik de visitatiecommissie en alle geïnterviewden voor hun kritische en constructieve inbreng en de hiervoor genomen tijd. Tevens is een woord van dank op zijn plaats aan onze medewerkers: hun inzet heeft geleid tot dit goede resultaat.

Met vriendelijke groet,

Alex Bonnema
Directeur-bestuurder

An elderly man with a friendly expression is the central figure. He wears a dark brown flat cap and a light-colored, possibly olive or beige, jacket. He is holding a green cordless drill with a silver bit in his right hand. The setting is an outdoor patio area with grey square tiles. In the background, there is a house with a red-tiled roof and light-colored wooden siding. A window with a white frame is visible. To the right, another person in a green jacket is partially visible, working on a wooden fence. The sky is a clear, pale blue.

Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,
per perspectief**

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Elkien

In 2016 heeft Elkien te Heerenveen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en december 2016.

De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 27 en 28 september 2016.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heren drs. Herman van Santen (voorzitter), Dick van Ginkel CMC (commissielid) en drs. Guus Terlingen (secretaris).

In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie Elkien de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren toetsen of de gevolgde strategie en rolinvulling van Elkien door belanghebbenden wordt herkend, of er vertrouwen is in de prestaties van de corporatie en of de verbinding met belanghebbenden is versterkt. Ook wil Elkien weten of de verbeterpunten van de vorige visitatie goed zijn overgenomen.

Op basis van alle door Elkien verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Elkien, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2012-2015.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

1.1 Schets Elkien

Elkien is in juni 2009 ontstaan uit een fusie van Nieuw Wonen Friesland en Welkom. Op 1 januari 2015 is Elkien gefuseerd met Woningstichting De Wieren (2.600 woningen). Daarmee groeide het aantal verhuureenheden van Elkien naar ongeveer 20.000 woningen. Elkien is werkzaam in de Provincie Friesland.

De woningen zijn verspreid over acht gemeenten: Súdwest Fryslân, Littenseradiel, Heerenveen, De Fryske Marren, Tytsjerksteradiel, Opsterland, Leeuwarden en

Smallingerland. Ruwweg de helft van de woningen staat in Leeuwarden, de andere helft bevindt zich in de andere gemeenten.

Bij Elkien werken circa 185 medewerkers. Het hoofdkantoor is gevestigd in Heerenveen. Naast het hoofdkantoor zijn er drie vestigingen waar Adviseurs Wonen klanten persoonlijk te woord staan. De vestigingen bevinden zich in Leeuwarden, Sneek en Heerenveen. Elkien heeft daarnaast een afdeling Dagelijks Onderhoud met circa 32 onderhoudsmonteurs die zorgen voor het dagelijks onderhoud aan de woningen.

De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig bestuur; de heer drs. A. Bonnema MBA. Het interne toezicht bestaat op 31 december 2015 uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurdersorganisaties in de Raad van Commissarissen zitting hebben.

1.2 Werkgebied Elkien

De woningmarkt in Friesland kenmerkt zich door verstedelijking en krimp. Grote kernen, stabiliseren of groeien, maar het platteland heeft te maken met krimp van de bevolking. De vergrijzing (in 2025 is 75% van de doelgroep 75 jaar of ouder), veranderingen in samenstelling van huishoudens (de doelgroep bestaat door de inkomensgrens grotendeels uit 1-of-2 persoonshuishoudens) en economische ontwikkelingen stellen andere eisen aan de woningvoorraad. De doelgroep vestigt zich voornamelijk daar waar voorzieningen zijn. Deze voorzieningen zijn vooral geconcentreerd in de grotere kernen. De werkloosheid in Friesland is hoger dan gemiddeld (in het bijzonder in Leeuwarden) en het gemiddeld inkomen is laag binnen de sociale doelgroep (85% van de woningzoekenden verdient minder dan het aftoppingsinkomen).

56,8% van het bezit van Elkien is eengezinswoning, Ruim 40% is meergezinswoning. 53,5% van het bezit is voor 1970 gebouwd. Het aantal woningen van Elkien in 2015 per gemeente:

- Leeuwarden (9.556)
- Súdwest-Fryslân (6.377)
- Opsterland (2.257)
- Littenseradeel (699)
- Heerenveen (613)
- Smallingerland (74)
- De Fryske Marren (61)
- Tytsjerksteradiel (19)

Andere corporaties in het werkgebied zijn: Wonen Zuidwest Friesland, WoonFriesland en Accolade.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) deelt deze corporatie in categorie 9 in, dat wil zeggen: 'marktgevoelig bezit'. De referentiegroep waarmee Elkien wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Elkien in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Elkien eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

Elkien is primair actief in de gemeenten Leeuwarden (9.556 woningen), Súdwest-Fryslân (6.377) en Opsterland (2.257). Daarnaast heeft zij beperkt bezit in Littenseradeel (699), Heerenveen (613), Smallingerland (74), De Fryske Marren (61), Tytsjerksteradiel (19).

Gemeente Leeuwarden

In 2012 is het eerste Leeuwarder Bestek 2012-2016 van de gemeente Leeuwarden, WoonFriesland en Elkien tot stand gekomen. Dit is een afsprakenkader rond wonen, welzijn en zorg. Jaarlijks is er een voortgangsrapportage over het afgelopen jaar en een uitvoeringsprogramma voor het komende jaar. Door elk jaar een uitvoeringsprogramma vast te stellen, houden partijen rekening met ontwikkelingen in de markt, in de maatschappij en in wet- en regelgeving. In 2015 is gewerkt een Nieuw Leeuwarder Bestek 2016-2020, alsmede aan prestatieafspraken voor 2016.

1. De belangrijkste opgave is de duurzame transformatie van de huidige voorraad. De vraag naar sociale huurwoningen neemt niet toe maar verandert wezenlijk van karakter. Wil de doelgroep die op de sociale voorraad is aangewezen op een goede manier gehuisvest blijven dan is een forse transformatie nodig. De transformatie zal een antwoord moeten geven op:
 - de aanzienlijke toename de komende jaren van het aantal 1 en 2 persoonshuishoudens ouder dan 65 jaar;
 - het huidige tekort aan gebruikskwaliteit van de bestaande voorraad (energetisch, woongenot, woonomgeving en toegankelijkheid);
 - de betaalbaarheid van woningen (door hoge energielasten) voor de doelgroep;
 - de toegenomen vraag naar grondgebonden woningen van zowel gezinnen als 1 en 2 persoonshuishoudens.

Resultaat dat de partijen nastreven is voldoende betaalbare woningen die aansluiten bij de kwaliteitsvraag, nu en in de toekomst, in aantrekkelijke wijken. Transformatie kan plaatsvinden door middel van forse renovatie waarbij de kwaliteit van de woning wordt opgewaardeerd of door slopen en nieuw bouwen.

2. Faciliteren van de groei van het aantal huishoudens en het opvangen van de verdunning in de wijken door het realiseren van jaarlijks netto 200- 300 woningen met een accent op het middeldure koopsegment. Door het nieuwe huurbeleid komen steeds meer mensen niet meer in aanmerking voor een sociale huurwoning en moeten daardoor een beroep doen op de voorraad sociale koopwoningen. Door verkoop van corporatiewoningen komen we daaraan tegemoet. De woning blijft onderdeel uitmaken van de totale sociale woningvoorraad. Corporaties willen bij verkoop rekening houden met zwakkere wijken en in overleg met de gemeente bekijken of zwakkere wijken de verkoop van woningen aankunnen. De corporaties gaan niet massaal woningen verkopen. Het gaat voor de periode 2012 t/m 2016 over totaal zo'n 500 woningen. Dit is zo'n 3 % van de totale corporatievoorraad.
3. Bewoners moeten oud kunnen worden in hun eigen (huur)woning. Dit houdt in dat de transformatie rekening houdt met de behoefte aan levensloopbestendige woningen.
4. Leeuwarden wil voor studenten een aantrekkelijke woonstad zijn. De opgave op het terrein van studentenhuisvesting ligt momenteel in de kwaliteit van studentenkamers/woningen en beheersbaarheid daarvan. Elkien kent nagenoeg geen studentencomplexen maar huisvest de studenten in het reguliere bezit, met name in de binnenstad en in portiekflats in de naoorlogse wijken.
5. Leeuwarden wil een duurzame stad zijn (in 2020 "fossiel-vrij"). Er ligt op dat punt voor corporaties en gemeente een opgave om het gebruik van fossiele brandstoffen terug te dringen. Voor bewoners levert dat bovendien lagere woonlasten op. Elkien laat woningen bij verbetering 2 labelsprongen maken. De ambitie is om de woningen op het niveau van label B te krijgen.
6. De woningcorporaties en gemeente leveren een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid en bereikbaarheid van de voorraad in de dorpen. Voor de corporaties is het noodzakelijk een focus aan te brengen in het beleid, willen zij deze rol blijven spelen. Uitgangspunt daarbij is dat de kernvoorraad in elk dorp steeds voldoende blijft. Dat betekent dat minimaal het aantal sociale huurwoningen dat nodig is voor de doelgroep van beleid in stand wordt gehouden. Deze kernvoorraad zal kwalitatief op peil worden gehouden. Dit kan inhouden dat in sommige dorpen de corporaties een deel van hun bezit afstoten of uitruilen; zodat een efficiënte inzet van mensen en middelen kan ontstaan. Ook blijven de corporaties hun bijdrage leveren aan de leefbaarheid van de dorpen waar zij een rol van betekenis hebben.

Gemeente Súdwest-Fryslân

In Súdwest-Fryslân is in juni 2012 door de gemeenteraad het woningbouwprogramma 2011–2016 vastgesteld. In 2013 zijn voor de periode tot en met 2016 de zogenaamde 'Prestatieafspraken 2.0' gemaakt tussen de gemeente Súdwest-Fryslân en de woningcorporaties Wonen Zuidwest Friesland, de Wieren, WoonFriesland, Accolade en Elkien.

Prestatieafspraken 2.0 (2013)

Gezien de constant veranderende regelgeving en complexiteit van de vastgelopen woningmarkt hebben de partijen ervoor gekozen gezamenlijk een nieuwe weg in te slaan. In plaats van traditionele prestaties zijn er afspraken gemaakt over de richting die ze in grote lijnen met elkaar op willen naar een gezamenlijk einddoel (de stip op de horizon). En over het proces om in die richting te gaan, meebewegend met wat er vanuit de buitenwereld op ons afkomt.

Er worden twee cruciale ontwikkelingen geschetst.

- Krimp- en demografische vooruitzichten laten zien dat het aantal inwoners in kleinere kernen in Súdwest-Fryslân gaan dalen. Als opgave wordt niet het bestrijden van de krimp gezien, maar het zo goed mogelijk begeleiden van de demografische transitie.
- Financieel-economische recessie. Deze aanhoudende recessie heeft de (koop)woningmarkt al sinds 2008/2009 stevig in de greep. Woningoverdrachten was anno 2012 45 procent minder dan in 2008, het aanbod is veel groter dan de vraag en woningprijzen dalen. In de huursector is sprake van lagere mutatiegraad, toenemende vraag naar huurwoningen.

De volgende opgaven worden geformuleerd:

- Gezien de stijgende energielasten zal omwille van de woonlasten-problematiek/ betaalbaarheid van woningen voor de doelgroep met name energetische kwaliteitsverbetering noodzakelijk zijn.
- Binnen de primaire doelgroep wordt een toename van het aantal 1- en 2-persoonshuishoudens verwacht, een voorkeur voor het wonen in grotere kernen, minder grote gezinnen en meer ouderen.

De belangrijkste transitieopgave van de woningen kenmerkt zich door een verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit van de bestaande voorraad.

Kernwoorden hierbij zijn: verduurzaming, de herstructureringsopgave, minder gezinnen.

Binnen de samenwerking zal een gebiedsgerichte benadering worden gehanteerd.

Er wordt proefgedraaid in het cluster/gebied Heeg – Woudsend. Hier bezit Elkien als enige corporatie sociale huurwoningen (506 woningen).

In de prestatieafspraken worden met betrekking tot de volgende onderdelen o.a. de volgende afspraken over inzet corporaties gemaakt:

- Wonen - met name procesafspraken ten aanzien gezamenlijk opstellen gebiedsgerichte en integrale uitvoeringsprogramma's, bestuurlijke en ambtelijke overleggen, leefbaarheid etc. Elkien heeft het initiatief om 1 keer per jaar een mini-conferentie te organiseren over een volkshuisvestelijk thema, ter lering, kennisdeling en informatie.
- Sociaal – voorkomen huurachterstanden door strakke incassoprocedure, doorverwijzing naar schuldhulpverlening/-sanering. Samenwerking in Sociaal Team waarin gemeente regie voert.
- Bijzondere doelgroepen – voldoende passende woonruimte beschikbaar stellen voor statushouders (mits verhuisgraad dit toelaat) en met elkaar bespreken op projectbasis van de verruiming van huisvestingsmogelijkheden voor mensen met een beperking.
- Woningverdeling/urgentie –gemeente en woningcorporaties zoeken naar maatwerk bij verhuizing op basis van sociale problematiek.

Opgaven gemeente Opsterland

Op 4 december 2012 zijn 'Prestatieafspraken Wonen en Leven 2012 – 2025' gesloten tussen gemeente Opsterland en de woningcorporaties WoonFriesland en Elkien.

In juni 2015 zijn als gevolg van gewijzigde omstandigheden een aantal afspraken, die in de loop der jaren zijn gemaakt, aangepast en in een afsprakenbrief vastgelegd.

Prestatieafspraken Wonen en Leven, 2012 – 2025 (dec. 2012)

Partijen stellen vast dat gemeente Opsterland ook te maken heeft met afnemende groei en met krimp, verzadiging van de woningmarkt, verandering in de vraag-aanbodverhouding en met veranderende samenstelling van de bevolking (minder jongeren, meer ouderen). Bovendien vraagt het woningbestand om vernieuwing. De opgave vraagt om een samenhangende aanpak, waarin welzijn en zorg niet los kunnen worden gezien van wonen. Speerpunten in Opsterland zijn inzet op leefbaarheid en vitaliteit, van ontwikkelingsgericht naar kwaliteit en duurzaamheid (benut wat je hebt). Dat kan alleen met gebiedsgericht werken.

Ten aanzien van corporatiewoningen staan de volgende prestaties opgenomen:

- Het aandeel van corporatiewoningen van Elkien en WoonFriesland in de gemeente zal niet minder worden dan 20% van de totale woningvoorraad (thans 24%).
In de centrumdorpen Gorredijk, Ureterp en Beetsterzwaag zal ernaar worden gestreefd het huidige aandeel (resp. 38%, 24%, 21%) te handhaven.
- Om het aandeel te handhaven woningen te bereiken/handhaven zullen nieuwbouw, afbraak en vervanging, renovatie en verkoop plaatsvinden.
- Het aandeel woningen voor één doelgroep (bijv. gestapelde woningen, bejaardenwoningen, duplexwoningen) zal teruglopen ten gunste van woningen die geschikt zijn voor meerdere doelgroepen (eengezinshuizen en levensloopgeschikte woningen).
- Tot 2025 zal tenminste 50% van de voorraad corporatiewoningen worden verbeterd tot minimaal basisuitrustingsniveau.
- Tenminste 60% tot 80% van de corporatiewoningen zal wat huurprijs betreft in de categorie goedkoop, bereikbaar laag en bereikbaar hoog vallen.
- Op basis van het '1600 woningenplan' zullen de corporaties bij 350 woningen een verbetering van energieprestaties met 2 labels realiseren (periode 2009-2016).
- Inzet in sociaal team waarin wordt samengewerkt o.a. in het zo veel mogelijk voorkomen van huurschulden en complexe overlastsituaties.
- Gemeente en corporaties ondersteunen initiatieven uit dorpen of van buurten en projecten die gericht zijn op het stimuleren van gemeenschapszin.
- Corporaties reserveren € 90.000.000 tot € 100.000.000 (incl. BTW) tot 2025 om vastgelegde inspanningen te kunnen realiseren. Elkien draagt hiervan ruim 90%.
- Gemeenten en corporaties zullen deze prestatieafspraken nader concretiseren in op te stellen herontwikkelingsplannen (HOP's) voor de dorpen. De HOP's vormen de opstap naar gebiedsgericht werken.

Brief afspraken Elkien en gemeente Opsterland (2015)

De volgende afspraken zijn in deze brief vastgelegd.

1. Realiseren huurappartementen in het centrum van Gorredijk voor mensen met een (te verwachten) extra zorgvraag.
2. Het vervallen van de verplichting tot het bouwen van huurwoningen in de uitbreidingslocatie Loevestein 4 in Gorredijk, zoals was vastgelegd in twee realisatieovereenkomsten uit 2010.
3. Geen verplichting tot het realiseren van appartementen op de plek van het voormalige groene kruisgebouw (bezit Elkien) in Gorredijk.
4. De verkoop van de grond onder het voormalige groene kruisgebouw aan Elkien voor een maatschappelijk tarief.
5. Verrekening van de bijdrage aan het project Stokerij. Elkien draagt euro 75.000 bij aan de herinrichting van het bestaand gebied. Elkien wordt op termijn voor dit bedrag door de gemeente gecompenseerd.

Landelijk Energieconvenant

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van woningcorporaties.

De minister, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambitie 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 procent.

De prestaties, zoals door Elkien geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek.

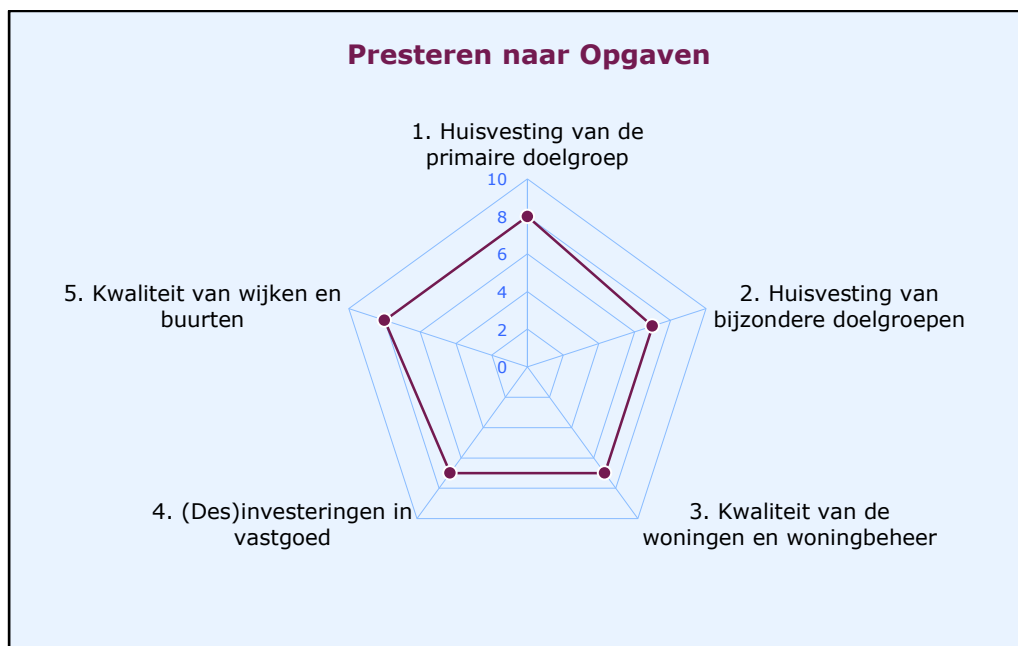
In bijlage 6 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

Opgaven die Elkien ziet in het volkshuisvestelijk kader 2012:

Demografische veranderingen, transitie van onze doelgroep, onze transformatie van ons vastgoed en diverse andere ontwikkelingen in ons werkgebied. Elkien benoemt vijf ontwikkelingen die van grote betekenis zijn voor de doelgroep en de corporatie:

1. de focus in onze sector op de inkomensdoelgroep (inkomens tot € 33.614,-);
2. de 'verhuizing' van onze doelgroep door verstedelijking;
3. de noodzaak om bij te dragen aan zorg en welzijn in het licht van de gaande vergrijzing;
4. vervanging en verbetering van verouderde woonproducten die (op termijn) niet meer aan marktvraag voldoen;
5. de focus op energetische prestaties van de portefeuille.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,4	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	8,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,4.

Elkien heeft ruim voldoende gevolg gegeven aan de opgaven in het werkgebied en prestatieafspraken die met elke gemeente zijn gemaakt. Bijzondere waardering heeft de visitatiecommissie voor de inzet op huisvesting van de primaire doelgroep en de prestaties voor de kwaliteit van wijken en buurten.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Elkien presteert goed op het thema huisvesting van de primaire groep en presteert ruim boven de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel een 8.

Elkien heeft in het bijzonder goede prestaties op de betaalbaarheid van het wonen en inzet voor vroegsignalering en preventie van huurachterstanden.

In de prestatieafspraken staan afspraken over de benodigde kernvoorraad. In Leeuwarden en Súdwest Fryslân hangt hieraan een uitvoeringsprogramma dat partijen jaarlijks opstellen, bespreken en volgen. Beschikbaarheid wordt beoordeeld op basis van wachttijden en mutaties en in overleg met betrokken partijen, zo wordt er in gezamenlijkheid gestuurd op de dynamiek van de markt en geanticipeerd op de gevolgen van verstedelijking, vergrijzing en krimp. In Leeuwarden is er de afspraak dat de corporaties minimaal de kernvoorraad instandhouden in de stad en de dorpen. In Opsterland mag het aandeel corporatiewoningen van Elkien en WoonFriesland niet minder dan 20% worden van de totale woningvoorraad, in de centrumdorpen streeft de gemeente naar handhaving van het huidige aantal.

In 2015 is Elkien gefuseerd met de Woningstichting de Wieren (gemeente Súdwest Fryslân). De voorraad van Elkien, exclusief de Wieren, neemt in de periode 2012-2015 licht af van 17.612 eenheden naar 17.322 eenheden. Inclusief de Wieren is er een stijging van 17.612 woningen in 2012 naar 19.674 woningen in 2015. De sociale voorraad in Leeuwarden blijft conform afspraak op peil. In 2014 was er een herindeling van de gemeente Boarnsterhim, dat deels opging in Leeuwarden, hiermee steeg het aandeel woningen van Elkien in Leeuwarden. In Opsterland is de sociale voorraad ongeveer constant gebleven. In Súdwest Fryslân steeg de voorraad van Elkien, exclusief de Wieren, licht naar 4025 woningen (inclusief de Wieren waren dat 6.377 woningen).

In alle jaren voldoet Elkien ruimschoots aan de Europese toewijzingsnorm. Tenminste 90% van de sociale huurwoningen moet worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34.911 euro (prijspeil 2015).

Alle jaren ligt het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen ten opzichte van de totale corporatievoorraad tussen de 90 en 95 procent. In 2012 behoort 39 procent tot de goedkope huur, in de jaren 2013 en 2014 daalt dit percentage naar 28 procent respectievelijk 27 procent, maar in 2015 bedraagt het percentage goedkope huur 34 procent. Elkien heeft in 2015 voorgesorteerd op het passend toewijzen. In 2015 werd 96,5 procent passend toegewezen aan de doelgroep met een inkomen tot de huurtoeslaggrens. In de periode daarvoor was dat rond de 80 procent.

Elkien en collega-corporatie Accolade hanteren een gezamenlijke online portal voor woningzoekenden. Vanaf 2012 is er een aanzienlijk stijging in het aantal actief woningzoekenden. De vraag naar sociale huurwoningen neemt dus sterk toe en is sinds 2012 ruim verdubbeld. De gemiddelde wachttijd in jaren ligt tussen de 2 jaar en 2 jaar en 5 maanden.

Het huurdervingspercentage is in de periode 2012-2015 gedaald van 3 procent naar 1,78 procent. De huurachterstand als percentage van de jaarhuur is licht gedaald en schommelt rond de 0,8 procent van de jaarhuur. Het aantal vonnissen rondom huisuitzettingen is gestegen naar 174 in 2015. Het aantal ontruiming daalde echter van 46 in 2012 naar 32 in 2015. Elkien ondertekende het Leeuwarder convenant vroegsignalering bij problematische schulden 'Iedereen Financieel Fit'. Samen met anderen zet Elkien zich in voor preventie van problematische schuldensituaties. In de wijk Heechterp-Schieringen is sinds 2012 een intensieve samenwerking met het Frontlijnsteam.

Elkien heeft een gematigd en inflatievolgend huurverhogingsbeleid gevolgd. In de jaren 2012-2014 bedroeg deze voor zittende huurders 2,3-2,5 procent. In 2015 was de huurverhoging 1 procent. Elkien heeft de doelstelling de verhuurdersheffing slechts in kleine mate ten laste van huurders te brengen en de focus te leggen op optimalisatie van de eigen bedrijfsvoering om kosten te besparen en terugdringen van de huurderving. Er zijn meerjarige afspraken met de huurderbelangenverenigingen over beperking van de huurverhoging. Voor huurders met een inkomen boven de 44.360 euro is de maximale inkomensafhankelijke huurverhoging gevolgd.

Elkien voldeed in alle gemeenten alle jaren aan de taakstelling voor huisvesting van statushouders.

De commissie oordeelt dat Elkien goed heeft gepresteerd op het onderdeel huisvesting van de doelgroep. Elkien heeft vanaf 2013 absolute prioriteit gegeven aan haar kerntaak. Er is ruim oog voor verbetering van de betaalbaarheid van het wonen en het voorkomen van betalingsachterstanden. Gemeenten geven aan altijd een beroep te kunnen doen op Elkien. Huurders geven aan dat de door hen gewenste 'piramide' in huurprijsopbouw (goedkoop-betaalbaar-bereikbaar-duur) steeds dichterbij komt.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Elkien presteert voldoende op het thema huisvesting van bijzondere doelgroepen. De prestatie is gelijk aan de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Elkien heeft ingezet op verbetering van de toegankelijkheid en doorgankelijkheid van haar woningen en anticipeert daarmee op de vergrijzing en extramuralisering. Het aantal nultredenwoningen is vanaf 2012 gestegen van 23,3 procent naar 28,2 procent in 2014, na de fusie met de Wieren is dit percentage licht gedaald naar 27,2 procent. Elkien heeft de doelstelling dat in 2025 80 procent van de kernvoorraad 'soarchklear' is. Elkien kiest daarbij niet voor het op voorhand levensloopbestendig maken van woningen bij renovaties. De corporatie richt zich op specifieke kerngebieden en zorgt dat de woning later tegen geringe kosten optimaal te maken is door koppeling met een zorgunit. Nieuwbouw is nultreden en geschikt voor een brede doelgroep. Ook hier ligt er een koppeling met kerngebieden en dient er een steunstructuur voor de zorg aanwezig te zijn. Elkien houdt er rekening mee dat de vergrijzing na 15 jaar zijn piek bereikt en dat de verhuisgeneidheid van ouderen beperkt is. De zorgvisie is overlegd met gemeentelijke partners en zorgaanbieders.

Elkien richt zich puur op de vastgoedcomponent in de zorg en neemt geen verantwoordelijkheden van zorgorganisaties over. In 2012 heeft Elkien een pas op de plaats gemaakt met zorgvastgoed en in 2013 heeft Elkien met zorgpartijen de gevolgen van de extramuralisering besproken. In 2014 heeft Elkien een risico-inventarisatie van haar zorgvastgoed gemaakt (2,7 procent van het bezit) en in 2015 een zorgvisie opgesteld als onderdeel van het portefeuilleplan. Elkien wil het intramurale zorgvastgoed afbouwen, maar kijkt met partners serieus naar de mogelijkheden als deze een verzoek doen aan de corporatie.

Elkien heeft afspraken gemaakt met maatschappelijke organisaties over de werkwijze bij het verlenen van urgentie aan woningzoekenden die uit verschillende typen hulpverleningstrajecten komen. De huisvesting van urgenten schommelt sterk in 2012-2015 en ligt tussen de 81 woningen (2012) en 523 woningen (2013).

De commissie oordeelt dat Elkien voldoende heeft gepresteerd op het onderdeel huisvesting van bijzondere doelgroepen, de prestatie is gelijk aan de opgaven. De corporatie doet wat er van haar verwacht wordt en staat open voor vragen van partners. Naast de aandacht voor het vastgoed legt Elkien relaties en contacten om de begeleiding van bijzondere doelgroepen te borgen, zonder deze begeleiding over te nemen.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Elkien presteert voldoende op het thema kwaliteit van woningen en woningbeheer. De prestatie is gelijk aan de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Het bezit van Elkien bestaat voor 57 procent uit eengezinswoningen, procent uit meergezinswoningen zonder lift, 10 procent meergezinswoningen met lift en 11 procent hoogbouw. Ruim 50 procent van het bezit is van voor 1970.

Elkien heeft de visie (2015) dat woningkwaliteit een direct verband heeft met klanttevredenheid, woonbeleving en wooncomfort. Via 'ketensamenwerking' (KSW) stuurt Elkien hier op. Elkien kiest met KSW voor een andere manier van organiseren van de instandhouding en verbeteropgave van haar woningen. De keten brengt een samenwerking voort die meer meerwaarde creëert voor de klant dan bij de traditionele manier van organiseren. Meer waarde in de zin dat bij een even grote opgave met minder middelen, tijd en kosten minimaal eenzelfde woonkwaliteit en klanttevredenheid worden gerealiseerd. Het proces van samenwerking heeft daarbij ook een eigen kwaliteitsdimensie. In dit proces wordt over en weer de vertaling gemaakt van klantbeleving en productkwaliteit. Die vertaling wordt gedaan aan de hand van het koppelen van functionele kwaliteitscriteria aan de woning, zoals veiligheid, comfort, uitrusting en ruimte.

De uitgaven voor onderhoud per vhe zijn gestegen van 1.073 euro in 2012 naar 1.382 euro in 2015. Met name de uitgaven voor planmatig onderhoud zijn gestegen. De kosten voor mutatieonderhoud daalden juist. Het gemiddeld aantal punten voor een DAEB woning bedraagt 138 punten in 2015.

Elkien meet structureel de tevredenheid van haar huurders. De klantwaarderingen bedroegen een 7,2 in 2012, een 7,4 in 2013, een 7,3 in 2014 en een 7,2 in 2015.

Elkien investeert in verbetering van de energielabels van haar woningen. Dit om het wooncomfort te verhogen en de energielasten te verlagen. Ultimo 2012 bestaat de portefeuille voor 45 procent uit woningen met een label C of hoger. In 2025 streeft Elkien naar een portefeuille van 75 procent minimaal label C. In 2015 lag het percentage minimaal C of hoger op 50 procent. In 2012 was 21 procent minimaal label B en in 2015 was dat 29 procent.

In 2013 heeft Elkien haar duurzaamheidsbeleid (Degelijk en Duurzaam) opgesteld. Uitgangspunten voor de bestaande voorraad zijn streven naar label B, mits dit bedrijfseconomisch en rendementstechnisch verantwoord is. Bij renovatie worden minimaal twee verbeteringsprongen gemaakt. Bij nieuwbouw wordt voldaan aan het bouwbesluit met de nadruk op schilisolatie. In haar beleid houdt Elkien rekening met de afspraken en convenanten met partners, waaronder primair de gemeenten en de huurdersorganisaties. In 2015 is dit duurzaamheidsbeleid herijkt met als doelstelling een portefeuille die in 2030 energieneutraal en fossielvrij is.

De commissie oordeelt dat Elkien ruim voldoende presteert op het onderdeel kwaliteit van vastgoed, de prestatie is gelijk aan de opgaven. Elkien heeft een achterstandsituatie in kwaliteit (en daarmee ook duurzaamheid) die samenhangt met de samenstelling en leeftijd van het bezit (bijvoorbeeld de portieketagewoningen zonder lift). Sommige delen van het bezit staan er volgens belanghebbenden niet goed bij. Elkien begint de achterstand echter in te lopen. Discussie is er over de strategie van Elkien om in de kleinste kernen niet meer te investeren, behalve in instandhouding van de woningen. Dit stuit op verzet en onbegrip bij deze kernen. Bijzondere waardering heeft de visitatiecommissie voor de inzet op ketensamenwerking met aannemers en bouwbedrijven. Er is ruime aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening.

(Des)investeren in vastgoed

Elkien presteert voldoende op het thema kwaliteit van woningen en woningbeheer. De prestatie is gelijk aan de opgaven. De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Elkien heeft het motto 'elke dag een woning' toegevoegd of verbeterd. De corporatie haalt deze doelstelling ruimschoots.

Elkien voert jaarlijks een stijgend aantal woningverbeteringen uit (277 in 2012, 493 in 2013, 302 in 2014 en 431 in 2015). Het bedrag per verbeterde woongelegenheden nam wel af van 51.271 euro per woning in 2012 naar 29.135 euro per woning in 2015. Elkien kiest omwille van betaalbaarheid voor de huurder eerder voor onderhoud en woningverbetering, dan voor sloop nieuwbouw. Bij woningverbetering streeft Elkien naar een verlenging van de levensduur met 25 jaar en worden tevens duurzaamheidsmaatregelen doorgevoerd en wordt, indien mogelijk, de toegankelijkheid vergroot.

Daarnaast investeert Elkien in nieuwbouw. 185 woningen in 2012, 245 in 2013, 128 in 2014 en 133 in 2015. Totale nieuwbouw: 691 woningen. In de periode 2012-2015 zijn 471 woningen onttrokken aan de voorraad.

In 2012-2015 werden 496 woningen verkocht. De verkoopaantallen komen nagenoeg overeen met de voorgenomen aantallen. Elkien heeft daarbij de doelstelling zich vooral te richten op betaalbare huurwoningen voor de doelgroep en bij voorkeur te verkopen aan de zittende huurder. Dat betekent dat enkel bezit verkocht wordt dat niet in een groeikern ligt en een huurprijs heeft boven de 618 euro (betaalbare voorraad blijft dus intact). Indien er wel in een groeikern wordt verkocht heeft het vastgoed een geliberaliseerde huurprijs (sociale voorraad blijft dus intact). Hiermee bedient Elkien tevens het middensegment huur. Een ander doel is een minder lokaal gecombineerd bezit en daardoor flexibeler kunnen omgaan met de voorraad.

De visitatiecommissie oordeelt dat Elkien zich ruim voldoende heeft ingezet voor het (des)investeren in vastgoed, de prestatie is gelijk aan de opgaven. Elkien doet wat ze afsprekt, (des)investeert doordacht en bouwt met oog voor betaalbaarheid en betreft de huurders actief bij het ontwerp. Investerings in duurzaamheid komen bij renovatie en herstructurering goed tot hun recht. Daar zit ook de meeste winst op het gebied van duurzaamheid. Elkien investeert actief in de stad en in een aantal focuskernen. De kleinste kernen in het buitengebied laat Elkien los, dat stuit op verzet en onbegrip van die kernen.

Kwaliteit van wijken en buurten

Elkien presteert goed op de kwaliteit van wijken en buurten. De prestaties overtreffen de opgave en de commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

De uitgaven van Elkien voor leefbaarheid zijn bescheiden (euro per vhe: 20 in 2013, 26 in 2014 en 19 in 2015) zeker in relatie tot de referentiegroep (116 euro per vhe in 2014). Toch steekt Elkien veel energie in diverse activiteiten en allianties en krijgt daar ook waardering voor van gemeenten en huurdersorganisaties.

Elkien werkt actief samen met partijen als politie, gemeente en sociaal wijkteam aan verbetering van de leefbaarheid in straten en buurten, onder andere in de aanpak van overlastsituaties. In prestatieafspraken met gemeenten en maatschappelijke organisaties staat omschreven wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. Elkiens heeft de rol en taakopvatting: wij werken samen met anderen om problematische huishoudens te begeleiden, zodat die beter in staat zijn hun eigen leven te organiseren en het woongenot van anderen niet te verstoren. Elkien heeft de buurtmeter ontwikkeld samen met de gemeente Súdwest Fryslân en collega-corporatie Accolade om inzichtelijk te krijgen hoe bewoners de leefbaarheid in eigen dorp of kern ervaren. Deze wordt tweejaarlijks ingevuld.

Elkien werkt nauw samen met de sociale wijkteams in de gemeente Leeuwarden. Dat gebeurt gebiedsgericht in de vijf aandachtswijken van de stad. Verder participeert Elkien in langlopende wijkprojecten op het gebied van betaalbaarheid, armoedebestrijding en multi-probleemgezinnen.

Met diverse maatschappelijke organisaties zijn afspraken gemaakt over de werkwijze bij het verlenen van urgentie aan woningzoekenden die uit verschillende types hulpverleningstrajecten komen. De afspraken worden geregeld geëvalueerd. Het Frontlijnsteam in de wijk Heechterp-Schieringen heeft in 2013 als blauwdruk gediend voor het maken van goede afspraken over de inzet van hulpverleners bij probleemgevallen. Er wordt deelgenomen aan zes wijkactieplannen. Concreet resultaat is de afname van huurachterstanden en de beheersbaarheid van huisuitzettingen. Ook de gebiedsgerichte samenwerking kreeg steeds beter vorm. Elkien leverde twee van de zes 'wijkaanjagers'.

Om zes wijken in Leeuwarden een positieve impuls te geven, werken de Gemeente Leeuwarden en de corporaties WoonFriesland en Elkien samen in de wijkaanpak. Inmiddels is de wijkaanpak drie jaar onderweg en loopt door tot en met 2014. Elke wijk heeft een wijkaanjager. Elkien is wijkaanjager in het Valeriuskwartier en de Schepenbuurt. De plannen voor de wijk staan beschreven in het wijkactieplan en omvatten zowel acties op sociaal als fysiek vlak. De wijkactieplannen zijn opgesteld samen met de partners en de bewoners van de wijken. De centrale thema's in de wijkactieplannen zijn: schoon, heel, veilig en vriendelijk.

Bij het eigen programma De Buur(t) Versterkt kwamen diverse kleinere bewonersinitiatieven binnen voor versterking van de fysieke en sociale leefbaarheid in onze buurten. In al deze gevallen was sprake van cofinanciering. Een voorbeeld is het Natuurlijk Avontuurlijk Speelplein in Bolsward (2015) waarin buurtbewoners en school samenwerkten en waaraan Elkien een bijdrage leverde en het schuttingenproject (2013) waaraan de bewoners ook zelf meewerkten. Elkien leverde daarnaast vanuit haar leefbaarheidsbudget bijdragen aan verschillende maatschappelijke organisaties en initiatieven zoals Stichting Present, Buurtbemiddeling en Kamers met Kansen.

Als vervolg op De Buur(t) Versterkt ontwikkelde Elkien een maatwerkmethodiek voor krimpbegeleiding. Deze methodiek ontwikkelt op integrale wijze een toekomstvisie voor een dorp en helpt bij het maken van gefundeerde keuzes en het creëren van draagvlak voor de noodzakelijke ingrepen bij krimp en demografische veranderingen.

Naast het bovenstaande heeft Elkien diverse investeringen gedaan op het gebied van maatschappelijk vastgoed zoals wooncoöperatie Dekamahiem in Jirnsom (2014 en 2015), de multifunctionele accommodaties in Lippenhuizen en in Scharnegoutum (2013), de uitbreiding van het dorps huis in Spannum (2013), het Dorps huis in Walsrijp (2012), het Dorpscentrum Weidum (2012), het Dorpsschoolhuis Pingjum (2012) en een binnenterrein in Woudsend (2012).

De visitatiecommissie oordeelt dat Elkien zich goed heeft ingezet voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten, de prestatie overtreft de opgaven. Elkien heeft veel aandacht voor leefbaarheid. De inzet van Elkien is onmisbaar voor de woonkwaliteit en leefbaarheid van de wijken waar zij bezit heeft. Elkien presteert door doordachte vastgoedinvesteringen in de steden. Ook maakt Elkien deel uit van de sociale wijkteams, mobiliseert en spreekt partijen (gemeenten, maatschappelijke partners, maar ook huurders) aan op hun verantwoordelijkheid. Elkien doet wat nodig is en acteert proactief. De leefbaarheidscoördinatoren van Elkien vervullen een belangrijke rol voor de leefbaarheid in de wijken.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Leidende strategische visies van Elkien in de periode 2012-2015 waren het volkshuisvestelijk kader uit 2011, de visie Bewust, beperkt, beter uit 2013 die een herijking van de strategie gaf door het veranderde overheidsbeleid en de visie Elkien, de buur(t)corporatie van Fryslan voor beter wonen uit 2014.

De strategische effecten en bijbehorende doelen van Elkien zijn: (strategienota 2013): **Buur(t) versterkt; Onze huurders wonen in leefbare buurten en wijken waar ze een sterke eigenheid ervaren. Een eigenheid die ze zelf vorm hebben gegeven, met onze ondersteuning.**

- doel: woonomgeving passend bij de buurtvraag
- doel: inspireren van - en bondgenoot zijn van actieve huurders

Samen meer bereiken; *Samen met partners bereiken we voor onze huurders meer op het gebied van de kwaliteit van woningen, leefbaarheid en een soepele dienstverlening.*

- Doel: Samenwerkingsverbanden met bouwpartners teneinde efficiënter te werken.
- Doel: Samenwerkingsverbanden met zorgpartijen teneinde een gezamenlijk zorgconcept aan te kunnen bieden, Elkien de huisvestingscomponent en de zorgpartij het zorgaanbod.
- Doel: Verbindingen met belangrijke stakeholders teneinde belangen af te stemmen en verwachtingen te managen.

Transparant; *We vervullen onze kerntaak met een toegankelijke, laagdrempelige en transparante organisatie (heldere kaders, prestaties en tijdige bijsturing).*

- Doel: Woningportefeuille passend bij de klantvraag.
- Doel: Adequate sturing op basis van heldere sturingskaders, doelen, KPI's en monitoring.
- Doel: Structurele focus op verlagen bedrijfslasten en verhogen opbrengsten.
- Doel: spiegelen aan de markt teneinde efficiencywinst te ontdekken.
- Doel: Een compacte en wendbare organisatie.

In de strategische notitie 'de buur(t) corporatie van Friesland voor beter wonen' uit juni 2014 staan de doelen:

- Zelf service voor klanten, met aandacht en efficiënte dienstverlening.
- Actieve bewoners zetten zich samen in voor de leefbaarheid in hun buurt. Elkien is een katalysator daarin.
- We wachten niet af tot de stad iets vraagt of bij ons ophaalt, maar doen vanuit onze corebusiness een (transparant) aanbod, welke bijdraagt aan de belangen stad en/of land. Verbinding en beïnvloeding op een hoger niveau, we mobiliseren stakeholders.
- In onze vastgoedportefeuille mag het aantal woningen dalen (in september 2015 is daarvoor de portefeuillestrategie 2015-2025 opgesteld). Standaardiseren voor 80 procent van woningverbetering en periodiek onderhoud. De tijd die dat bespaart wordt voor maatwerk ingezet.
- Maximaal presteren binnen financiële kaders. We streven naar maximale efficiency en daardoor lage bedrijfskosten die voldoen aan de marktnorm.
- Organiseren vanuit het sturingskader en eigenaarschap: intern via het driekamermodel, extern via co-sourcing (ketensamenwerking met leveranciers).

Daarnaast heeft Elkien in 2015 een nieuwe portefeuillestrategie 2015-2025 opgesteld en daaraan gekoppeld een duurzaamheidsambitie tot 2030 en een ambitie voor de zorggeschiktheid van woningen. De elementen in het portefeuilleplan:

- We concentreren onze woningen in groeikernen en focuskernen.
- Kernvoorraad 2025: 15.100 sociale huurwoningen.
- We willen alleen sociale huurwoningen in portefeuille.
- In 2025 minimaal 75 procent van de kernvoorraad onder 1^e en 2^e aftoppingsgrens.
- In 2025 50 procent van onze kernvoorraad energieneutraal, in 2030 100 procent.
- 80 procent onze kernvoorraad 'zorgklaar'.
- Woningen met markthuur die doelgroep kan en wil betalen.
- Alle woningen in goede technische conditie en onderhoudskosten omlaag.
- We stoten minimaal 3.400 woningen af t/m 2025.

2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 8.

2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie heeft eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Elkien heeft aandacht voor al haar gemeenten en zet zich daarvoor in. Tegelijkertijd neemt zij het hele werkgebied in ogenschouw en stuurt daar integraal op o.a. via de portefeuillestrategie. Elkien is betrokken bij het werkgebied, investeert in de relatie met belanghebbenden en zet in op partnerschap. Dat betekent samen analyseren en opgaven benoemen en keuzes maken (zoals bij de toekomstvisie 'Us Elkien' in 2015).

Pluspunt: actieve toepassing van beleid

Elkien past beleid actief toe. Zij heeft haar ambities geformuleerd en onderbouwd in de strategische visies, jaarplannen en beleidsdocumenten (visie op zorg, duurzaamheid, vastgoed, woonkwaliteit, ketensamenwerking, leefbaarheid). Deze ambities hebben betrekking op zowel de volkshuisvestelijke prestaties, de huurder, de leefbaarheid en de eigen organisatie. De ambities sluiten aan bij de ontwikkelingen in het werkgebied en de regelgeving. Belanghebbenden zijn betrokken bij de beleidsbepaling.

Pluspunt: frequente actualisering op basis van markt- en omgevingsontwikkelingen

Elkien heeft haar beleid bijgesteld aan veranderingen in de markt, de omgeving en door regelgeving. Voorbeeld is de herpositionering in 2013 met de strategie Bewust, beperkt beter. De portefeuillestrategie 2015 speelt in op de demografische ontwikkeling in het werkgebied.

2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,6. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities		
	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven	7,4	75%
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0	25%
Gemiddelde score	7,6	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Elkien. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 10 face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Elkien. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over de corporatie.

3.1 De belanghebbenden van Elkien

Huurdersorganisaties

De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland en Stichting Huurdersplatform Nieuw Elan. De Bewonersraad Friesland vertegenwoordigt 9.964 huurders (en heeft 5.429 leden) in de gemeenten Opsterland, Littenseradiel en Súdwest Fryslân en het buitengebied van de gemeente Leeuwarden. Stichting Huurdersplatform Nieuw Elan vertegenwoordigt bij Elkien de huurders uit Leeuwarden en heeft 7.839 leden. Viermaal per jaar is er overleg op bestuursniveau. Daarnaast overleggen huurdersorganisaties en Elkien regelmatig op zowel uitvoeringsniveau als op beleidsniveau. Eenmaal per jaar overleggen de huurdersorganisaties met de RvC.

Lokale wijkorganisaties en bewonerscommissies

De commissie heeft gesproken met vertegenwoordigers van een achttal lokale wijkorganisaties uit de diverse kernen. In de bijlage staat het overzicht van organisaties. De opmerkingen van de bewonerscommissies zijn in de toelichting op de aandachtsgebieden verwerkt. Bewonerscommissies hebben geen scores gegeven op de prestatievelden omdat hun zicht hierop ontbrak en zij zeer verschillende achtergronden en ervaringen hadden, wel zijn hun beelden en adviezen in de toelichting opgenomen.

Gemeenten

Elkien is actief in acht gemeenten met een totaal van 75 kernen. Het bezit verschilt per gemeente. De commissie heeft afzonderlijk gesproken met de wethouders en ambtenaren uit de gemeenten Leeuwarden (108.000 inwoners, Elkien heeft daar 9.556 woningen) en Súdwest Fryslân (82.000 inwoners, Elkien heeft daar 6.377 woningen). De gemeenten Opsterland (29.800 inwoners, Elkien heeft daar 2.257 woningen), Littenseradiel, Heerenveen en De Fryske Marren zijn betrokken in een gezamenlijk gesprek. Elkien heeft in 2012-2015 prestatieafspraken afgesloten met elke gemeente met uitzondering van de gemeenten Heerenveen en Littenseradeel.

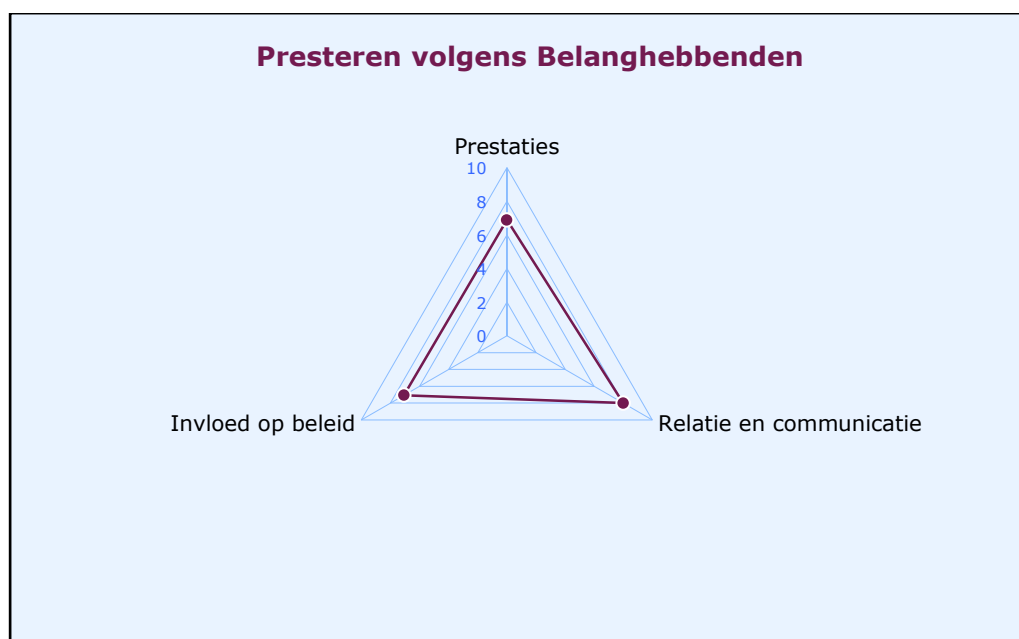
Zorg- en Welzijnspartijen

Elkien heeft met diverse zorg- en welzijnsorganisaties contacten. Er is gesproken met Timpaan Groep, Patyna, Zuidoost Zorg, Kwadrant Groep en De Friesland Zorgverzekeraar. Met Zienn is een telefonisch interview gehouden.

Overige partijen

Elkien werkt samen met collega-corporaties in het werkgebied. De visitatiecommissie heeft gesproken met Accolade, Wonen Zuidwest Friesland en Thús Wonen. WoonFriesland was helaas verhinderd.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		6,9	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,1		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,8		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,1		
Relatie en communicatie		8,0	25%
Invloed op beleid		7,1	25%
Gemiddelde score		7,2	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8	7,5	7,6	7,3
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,8	6,8	7,6	7,1
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,5	6,5	6,6	6,5
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,5	5,8	7,0	6,8
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,5	7,0	6,8	7,1
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	8,5	7,9	7,6	8,0
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	7,8	6,1	7,3	7,1

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Typering Elkien

Belanghebbenden typeren Elkien als een begrip in Friesland en als een zeer betrokken en maatschappelijk corporatie. Elkien is sterk in het opbouwen van relaties, allianties en samenwerking. Ze is geïnteresseerd en oprecht in relaties. Ook is zij strategisch en beleidsmatig sterk. Elkien is zeer gedreven en ambitieus maar heeft ook sterke eigen opvattingen, soms tegen beter weten in.

Adviezen Belanghebbenden: strategische partners

- Toon meer compassie met de dorpen, opereer daarin behoedzaam. Concretiseer wat je wanneer en waar gaat doen. Het blijft nu hangen en dat versterkt de onzekerheid.
- Verplaats het hoofdkantoor naar Leeuwarden.
- Zet je niet af tegen anderen. Het gaat om jou en niet om anderen.
- Betrek bij problemen je partners om nieuwe mogelijkheden te zoeken en niet onnodig te vertragen. Als je het niet weet zoek hulp.
- Koppel terug wat je met advies doet (bij adviezen van de huurdersorganisatie).
- Verdiep je meer in de specialistische doelgroep van zorgpartijen.
- Zorg intern voor betere overdracht en interne afstemming, organiseer meer regelruimte voor mensen.
- Communiceer meer over je strategie, behoefte om meer samen op te trekken in visievorming richting de krimp (zorg).

Adviezen Belanghebbenden: bewonerscommissies

Bewonerscommissies hebben een andere relatie met Elkien dan de gemeente, de huurdersorganisaties op instellingsniveau en de overige partners.

Om deze reden zijn hun adviezen hier separaat opgenomen:

- Laat geen zaken slingeren, maak af wat je doet in renovatie, hak knopen door. Vertel wanneer je wat gaat doen en doe dat op tijd.
- Wees duidelijk in wat je doet, niet alleen in wat je wil gaan doen.
- Koppel terug wat je doet, laat weten wat je gedaan hebt.
- Wees zichtbaar in de wijken.
- Ga undercover in de wijk, dan hoor je echt wat er speelt.
- Wees aanwezig in de Friese Gemeenschappen, ook de kleine kernen.
- Maak het magazine minder glossy en graag een passender formaat.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Elkien een 6,9 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Elkien heeft volgens belanghebbenden ruim voldoende gepresteerd op huisvesting van de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen. Ook is er waardering voor de inzet op leefbaarheid. De prestaties op het gebied van kwaliteit van woningen scoren ruim voldoende maar met een 6,5 en 6,8 lager dan de andere onderdelen.

Er is beperkt draagvlak bij de gemeenten met kleine kernen voor het portefeuillebeleid van Elkien. Dit komt terug in de oordelen op bijna alle prestatievelden. De motivatie om zich terug te trekken uit de kleinste kernen vinden belanghebbenden niet 'acceptabel' en sommigen ook niet 'logisch'. Elkien kiest in de ogen van de gemeenten om op voorhand bezit af te stoten in plaats van 'slimme' combinaties te zoeken. Het kernenbeleid wordt gezien als een generieke maatregel, terwijl lokale situaties zeer kunnen verschillen. Elkien zou volgens de gemeenten meer moeten differentiëren in de kernen en het expliciet maken wat waar en wanneer gebeurt. 'Heb meer compassie voor de dorpen en kies omwille van acceptatie voor een organische strategie en niet voor een escalatiemodel. Elkien moet haar verantwoordelijkheid houden en nemen.'

De beide huurdersorganisaties geven aan de kernenstrategie te steunen, zolang daar zorgvuldig uitvoering aan wordt gegeven. Corporaties snappen dat reguliere uitbreiding in kleine kernen niet mogelijk is, maar geheel terugtrekken niet.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel. De scores per type belanghebbende zijn een ongewogen gemiddelde (elke gemeente weegt dus even zwaar in de score).

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De huurdersorganisaties zijn positief over de prestaties van Elkien en waarderen dit prestatieveld met een 6,8 gemiddeld. Elkien stelt haar voorraad nu optimaal ter beschikking aan de doelgroep. Ook heeft Elkien aandacht voor betaalbaarheid, met name voor de zittende huurder. Nieuwe huurders krijgen een te hoge huurprijs vindt DBHF. De huurdersorganisaties stellen de vraag of het woningaanbod voldoende aansluit bij de doelgroep. Nieuwbouw heeft een huurprijs tegen de aftoppingsgrens, dat is betaalbaar, maar voor een deel van de mensen desondanks niet op te brengen. Elkien beredeneert de sociale huurprijs op basis van markthuren, de huurdersorganisaties vinden dat ondoorzichtig.

Gemeenten zijn zeer te spreken over de inzet van Elkien en waarderen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5. Elkien slaagt erin om de doelgroep goed te huisvesten. Het betaalbaar houden van woonlasten heeft prioriteit bij gemeenten, er zijn veel lage inkomens. Ook is er waardering voor de samenwerking tussen Elkien en Accolade in de toewijzing van woningen. Verder presteert Elkien goed op de huisvesting van statushouders en heeft ze daarin haar nek uitgestoken.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

Elkien neemt hierin volgens gemeenten haar verantwoordelijkheid en doet wat er van haar verwacht wordt. Gemeenten waarderen dit onderdeel met een 6,8 gemiddeld. Gemeenten (in het bijzonder Leeuwarden en Súdwest Fryslân) waarderen de inzet van Elkien om woning 'zorgklaar' te maken bij renovatie en nieuwbouw. Wat 'zorgklaar' inhoudt mag explicieter gemaakt worden. Elkien pakt maatschappelijke vraagstukken in het sociale domein rondom extramuralisering goed op en heeft dit ook goed geborgd.

Ook de huurdersorganisatie zijn positief over de prestaties op bijzondere doelgroepen en scoren de resultaten met een 7,5. Elkien doet wat ze moet doen en denkt ook goed na over de begeleiding van kwetsbare groepen in samenwerking met andere partijen. Elkien heeft geïnvesteerd in zorgvastgoed.

Collega-corporaties waarderen dit onderdeel met een 7,5 als ruim voldoende tot goed. Er is een woonzorgatlas opgesteld met daarin de opgaven op het gebied van zorg en welzijn. Elkien heeft daaraan een sterke bijdrage geleverd.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,5.

Dit onderdeel scoort voldoende tot ruim voldoende, maar ten opzichte van de andere prestatievelden relatief laag.

Huurdersorganisaties waarderen dit onderdeel met een 6,5.

Volgens de huurdersorganisaties zijn veel woningen niet up-to-date. Als Elkien een woning aanpakt levert ze goed werk, maar op diverse plekken is het onderhoud voor lange tijd uitgesteld. Er zijn veel appartementen zonder lift. De communicatie met huurders van het klantcontactcentrum is een aandachtspunt. Telefonisten kennen het bezit niet, er is onvoldoende terugkoppeling of er wordt niet teruggebeld.

Gemeenten waarderen de kwaliteit van woningen en het beheer met een 6,5 gemiddeld.

Leeuwarden stelt dat er een achterstandssituatie is in woningkwaliteit (gehorig en gebrekkige uitstraling), maar dat Elkien deze achterstand aan het inlopen is.

De gemeente Súdwest Fryslân maakt een onderscheid tussen dorp (score 6-) en stad (score 8). 'Elkien is bereid om te investeren in de steden, maar in de kleine kernen doet zij nagenoeg niks meer, behalve in stand houden.'

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De spreiding is echter groot.

Gemeenten waarderen dit onderdeel gemiddeld met een 5,8.

Dit heeft te maken met de kernenstrategie van Elkien die op weinig draagvlak kan rekenen bij de gemeenten met kleine kernen. Een andere punt van kritiek is de dorpscoöperatie in de gemeente Leeuwarden. Elkien heeft te lang getwijfeld bij de verkoop van de woningen. Waardering is er ook bijvoorbeeld voor de investeringen in Heechterp-Schieringen. Hierbij zijn mooie woningen gerealiseerd en is er ook verdund om te anticiperen op de krimp. In Heerenveen zijn er goede afspraken over de herstructurering.

Huurdersorganisaties waarderen de inzet op (des)investeren met een 7,5 als ruim voldoende tot goed. Het resultaat van nieuwbouw en woningverbetering is goed.

De corporatie is goed bezig met vormgeving en uitstraling. De inzet voor ketensamenwerking is een voorbeeld voor heel Friesland. Elkien probeert actief goedkoper te bouwen, de huurders waarderen dat. Ook geven de huurdersorganisaties een compliment voor de inzet van Elkien na het afbreken van de balkons van een flat in Leeuwarden in 2011. Elkien is zeer ruimhartig geweest in het herplaatsen van bewoners. Een ander compliment geven zij voor de inzet in Heechterp-Schieringen. Daar gebeuren mooie dingen en worden huizen neergezet die huurders zelf vragen.

Alle partijen zijn zeer te spreken over de ambities van Elkien op het gebied van duurzaamheid. Elkien vindt duurzaamheid vanzelfsprekend, draagt dit een warm hart toe en loopt hierin voorop aldus diverse partijen. De huurders waarderen ook de duurzaamheidsambities, maar zijn ook van mening dat Elkien er eerder mee had mogen beginnen.

Een zorgpartij geeft aan dat een aantal zorgpanden aan vernieuwing toe zijn en dat dit de zorgorganisatie niet snel genoeg gaat.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De gemeente Leeuwarden waardeert de wijkaanpak. Elkien en gemeente zorgen er samen voor dat wijken niet nog verder achteruitgaan. De nieuwe Woningwet maakt de aandacht voor leefbaarheid wel ingewikkelder. Ook Súdwest Fryslân is positief. Elkien is in de wijken en buurten aanwezig en heeft er gevoel bij. De corporatie gaat actief het gesprek aan met bewoners en leidt mensen op met een 'sociale antenne'.

Nagenoeg alle partijen geven aan dat Elkien oog heeft voor de problematiek in de wijk. Elkien pakt haar rol goed op, is pro-actief en werkt samen met anderen. Respect is er ook dat Elkien aangeeft dat diverse inzet op leefbaarheid niet bij de corporatie hoort. Leefbaarheidsuitgaven worden immers gedaan met geld van de huurder. Elkien neemt niet over, maar speelt wel een belangrijke rol en doet dat tegen zo laag mogelijke kosten (onder andere door anderen te activeren en projecten als Prima Portiek). Zo probeert zij bewoners te stimuleren zelf zaken op te pakken en doet dat zonder te dwingen en op een praktische en pragmatische manier. Waardering is er voor de leefbaarheidscoördinatoren; zij weten goed wat er speelt en spreken de taal van de huurder. Ook de buurtmeter wordt genoemd als nuttig instrument voor de leefbaarheid.

Bewonersorganisaties en gemeenten met kleine kernen geven aan een terugtrekkende beweging van Elkien te zien.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,0.

Nagenoeg alle partijen zijn zeer positief over de relatie en wijze van communicatie en zien hierin een positieve ontwikkeling. Elkien is open, toegankelijk en aanspreekbaar. Dat geldt voor de contacten met het bestuur en de rest van de organisatie, zowel op strategisch niveau als in de uitvoering. Ook de interne afstemming is goed. Elkien investeert erin om partijen actief op te zoeken en mee te nemen. Dat doet ze zeer respectvol. Elkien is sterk in het zoeken van allianties met partijen. Partijen zien Elkien als zeer maatschappelijk betrokken en als een begrip in Friesland.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,1.

De gemeente Leeuwarden voelt zich goed betrokken en ervaart invloed. De samenwerking zou nog hechter kunnen door meer samen op te trekken in plaats van achter elkaar te schakelen. De andere gemeenten zijn van mening dat Elkien een te sterke opvatting heeft over de toekomst van de kleine kernen en vinden hun invloed op het portefeuilleplan te beperkt.

De beide huurdersorganisaties zijn zeer te spreken over de invloed die zij bij Elkien hebben. De deuren staan wagenwijd open er is sprake van een ware dialoog. Verbeterpunt van huurdersorganisaties is, dat de terugkoppeling door Elkien over wat er met hun adviezen is gebeurd.

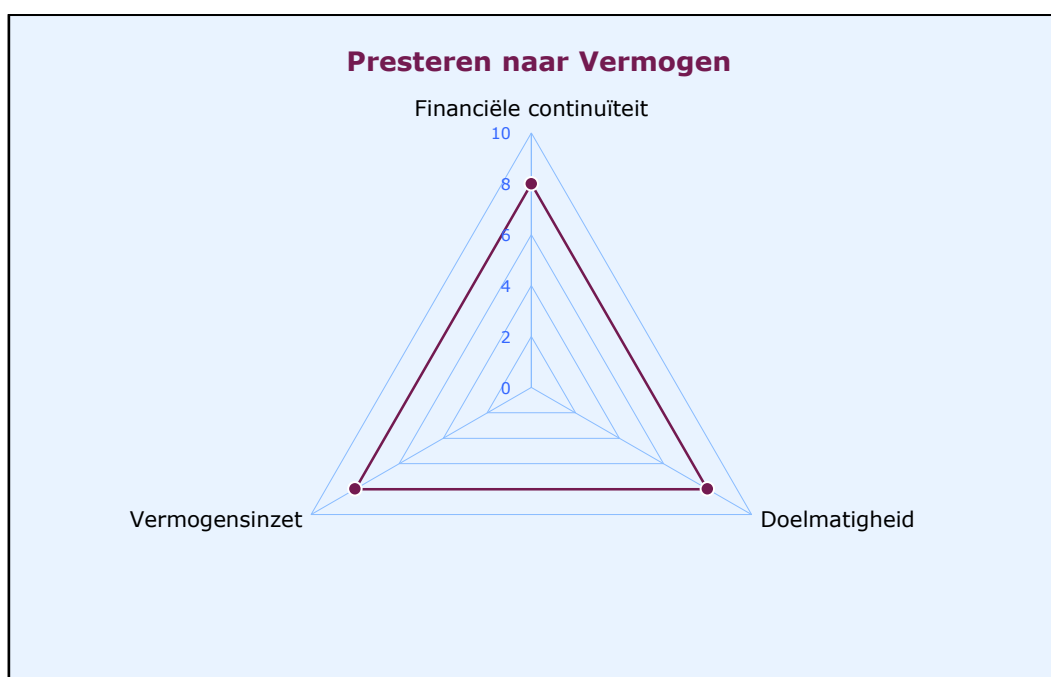
4 Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden. Er wordt gekeken of er een onderbouwde visie is op het vermogen en de inzet daarvan zonder het voortbestaan van de corporatie in gevaar te brengen.

De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Financiële continuïteit
- Doelmatigheid
- Vermogensinzet

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		8,0	30%
Vermogensinzet		8,0	40%
Gemiddelde score		8,0	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elkien voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Elkien heeft van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) gedurende de visitatieperiode positieve oordelen ontvangen ten aanzien van solvabiliteit en continuïteit.

De belangrijke derivatenportefeuille wordt intensief gemonitord door bestuur en RvC. Aanbevelingen, gedaan door het CFV in 2012, zijn door Elkien geïncorporeerd in het treasurybeleid. Elkien heeft door actief treasurybeleid voldaan aan de eisen van de zogenaamde stresstest.

Elkien voldeed aan de financiële ratio's en toetsingscriteria van WSW en is alle jaren kredietwaardig bevonden. Dit geldt zowel voor de vermogenspositie als voor de operationele kasstroom.

Pluspunt: actieve wijze van vermogensbeleid

Elkien heeft een duidelijke visie op haar vermogen met als belangrijkste doelstelling het borgen van financiële continuïteit door beheersing van kosten en uitgaven. Elkien draagt er zorg voor dat zij haar maatschappelijke kerntaak kan blijven uitvoeren, de beschikbare middelen optimaal besteedt en de middelen inzet waar dat het meest nodig is.

Tevens zorgt Elkien ervoor dat zij op goede wijze rekenschap kan afleggen over de inzet van middelen.

Pluspunt: uitgebreide aandacht voor beheersing van investeringen, kosten en risico's

Het financieel beleid van Elkien heeft de thema's: continuïteit van de corporatie, kaderstelling (voor investeringskeuzes) en begroting, optimale financieringsstructuur en rentekosten gebaseerd op het gewenste risicoprofiel, budget- en kostenbeheersing (efficiëntie van de bedrijfsvoering). Risico's zijn goed gedefinieerd en in beeld.

Pluspunt: actieve sturing op rendement en eigen normenkader

Aan de hand van het gedachtegoed van het 'driekamermodel' vindt rendementssturing plaats. Hier is Elkien vanaf 2014 mee gestart. Het model heeft een Vermogenskamer, Maatschappelijke Kamer en Vastgoedkamer. Elke kamer heeft naast sectornormen ook eigen normen waarvan de ontwikkeling voor de komende jaren wordt geprognosticeerd.

Elkien hanteert uit veiligheidsoverwegingen een extra eigen marge van 10 procent op de benodigde buffer om een rentedaling van derivaten op te vangen. Doordat de buffer een opnamemogelijkheid betreft, zijn de kosten hiervan beperkt en blijft de investeringscapaciteit op peil.

Pluspunt: Elkien stuurt actief bij op de actualiteit

Elkien maakte in alle jaren gebruik van scenario's bij de portefeuillestrategie, treasurybeleid en in haar jaarplannen. Er zijn tweewekelijkse rapportages over de derivaten. De 'rolling window' methodiek zorgt voor continue bijstelling aan de hand van actuele prognoses.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8 als goed.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	724 (2014) 732 (2013) 981 (2012)	932 (2014)	923 (2014)
Toename netto bedrijfslasten Ontwikkeling 2012-2014	-26%		
Ontwikkeling: 2011-2013	(-15,0)	(6,7)	(16,2)
Aantal vhe per fte 2014	99 (2014) 108 (2013) 98 (2012)	100 (2014) 93 (2013) 90 (2012)	102 (2014) 97 (2013) 89 (2012)
Personeelskosten per fte (CiP)	84.326(2014)	73.499 (2014)	74.321 (2014)

Bron: Autoriteit woningcorporaties, *Corporatie in Perspectief 2016*

De commissie ziet dat Elkien doelmatig werkt en de ambitie heeft om een 'slanke en flexibele' organisatie te zijn.

Pluspunt: sterke sturing op bedrijfslasten en innovatie via ketensamenwerking

Elkien heeft ruime aandacht voor bedrijfslasten. Dit onder andere door meer in te zetten op ketensamenwerking en terugdringen faalkosten onderhoud (hogere kwaliteit tegen lagere kosten), behoud en optimalisatie van de dienstverlening tegen lagere kosten en de generieke doelstelling: Terugdringen van de beïnvloedbare bedrijfslasten met 10 procent. Elkien is hier ook in geslaagd. Elkien hanteert als sturingsbegrip de efficiencyratio; de kosten uitgedrukt in een percentage van de huuropbrengsten. De ratio is genormeerd op 60 procent.

Pluspunt: positieve afwijking van de benchmark

De netto bedrijfslasten liggen ruim onder dat van de referentiegroep en landelijk gemiddelde en zijn aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2012.

Het aantal vhe per fte is vanaf 2012 ongeveer constant gebleven. De personeelskosten per fte liggen bij Elkien op basis van de CiP ruim boven die van de referentiegroep.

De visitatiecommissie heeft Elkien gevraagd om een toelichting hierop.

De stijging van personeelskosten die in de CiP geconstateerd wordt van het jaar 2013 naar 2014 komt vooral door de stijging van 'overige lasten' van personeel, blijkt uit de toelichting van Elkien. Dit zijn niet de directe personeelslasten.

De 'overige lasten personeel' bestaan onder meer uit dotatie aan een voorziening voor reorganisatie en een voorziening voor medewerkers ouder dan zestig jaar.

Beide voorzieningen zijn incidenteel en beïnvloeden vooral de jaren 2013 en 2014. Dit houdt direct verband met de fusie met Woningstichting de Wieren.

Op basis van de jaarrekeningen 2013-2015 en de begroting van 2016 ontstaat het onderstaande beeld over de personeelskosten per fte:

	incl. de Wieren		2015	2016
	2013	2014		
Opbouw				
personeelskosten per fte	62,38	62,00	57,38	58,25
overige lasten personeel	18,56	24,26	11,92	9,56
Totaal	80,95	86,26	69,29	67,82

Personeelskosten per fte x 1.000 euro, op basis van jaarrekening 2013-2015 en begroting 2016

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de directe personeelskosten per fte redelijk gelijk verlopen en in 2014 licht lager zijn dan in 2013. Deze daling van personeelskosten zet verder door in 2015. In 2016 lopen de personeelskosten per fte weer licht op, doordat Elkien het personeelsbestand verder reduceert en doordat functies vervallen in de lagere loonschalen. Voor de 'overige lasten personeel' zijn voor 2015 en 2016 de incidentele kosten op een fors lager niveau dan in 2013 en 2014. Dit komt omdat er geen of minder forse voorzieningen getroffen hoeven te worden.

Pluspunt: actieve wijze van hanteren van beleid op het gebied van bedrijfsvoering

Elkien hanteert 'de spiegel van de markt' als principe, onder andere door inzet van het Taxatiemanagementsysteem op basis van marktwaarde. Niet het gemiddelde van collega-corporaties is de maatstaf, maar wat een marktpartij zou 'kiezen of uitgeven'. Dat heeft in 2012 geleid tot het principe: de markt, tenzij maatschappelijk rendement kan worden aangetoond. In 2014 is gestart met het driekamermodel, in 2015 is gestart met activity based costing (ABC), wat inzage geeft in kosten per activiteit. Ook is er een efficiencyratio.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Elkien kan de inzet van haar maatschappelijke vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoorden en motiveren. Elkien investeert actief en komt na wat ze zich voorneemt. De financiële ratio's zijn in balans; er worden geen middelen opgepot. Er is een duidelijk afwegingskader voor investeringen en effecten van investeringen op het vermogen worden duidelijk gevolgd.

Pluspunt: actieve verantwoording en inzet van vermogen

Elkien zoekt actief naar de balans tussen de inzet op maatschappelijke verantwoordelijkheid (betaalbaarheid, woonkwaliteit), financiële verantwoordelijkheid (rendement en lage kosten) en investeringscapaciteit (nieuwbouw en renovatie) en verantwoordt dit in haar jaarverslag.

Pluspunt: inzet eigentijds instrumentarium door driekamermodel en marktspiegel

Door ook te redeneren vanuit een commerciële marktpartij, brengt Elkien haar maatschappelijke rendement in het jaarresultaat tot uiting. Elkien motiveert en verantwoordt de inzet van haar vermogen actief aan de hand van het gedachtegoed van het driekamermodel. Hiermee maakt zij financieel en maatschappelijk rendement inzichtelijk. Elkien richt haar organisatiestructuur en bedrijfsvoering op het driekamermodel in. Voor het volgen van de rendementsontwikkeling van het vastgoed benut Elkien de Taxatiemanagementsysteem op basis van marktwaarde en rapporteert daarover.

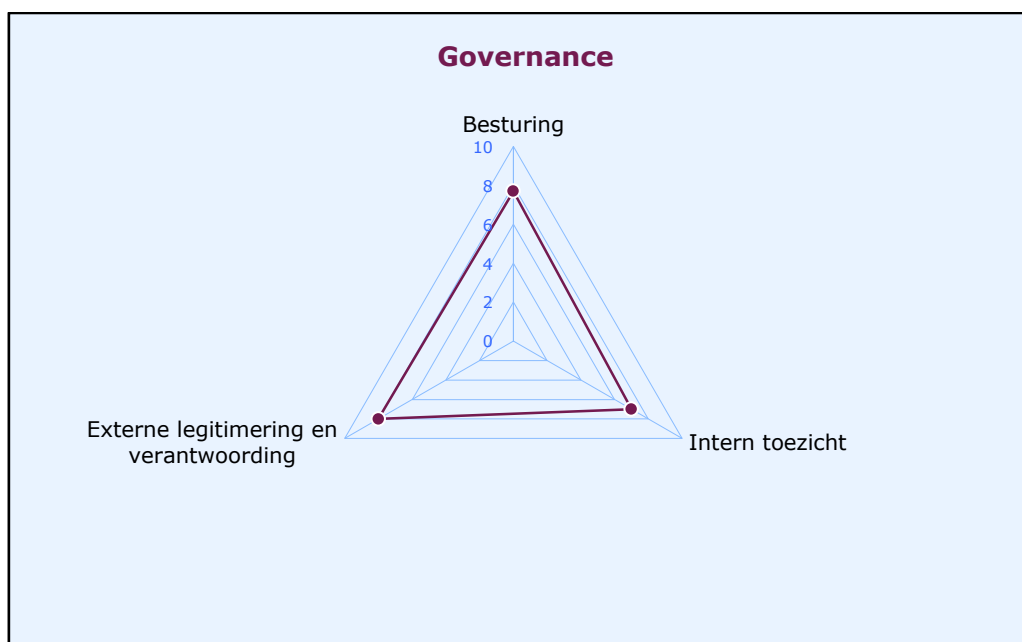
Pluspunt: vermogensinzet is gebaseerd op actueel beleid.

Elkien stuurt actief bij in de inzet van vermogen gekoppeld aan omgevingsontwikkelingen. In 2015 is er een nieuwe portefeuillestrategie 2015-2025 opgesteld. Elkien hanteert asset management.

5 Governance

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			7,7
- Plan		8,0	
Visie	8		
Vertaling doelen	8		
- Check		8,0	
- Act		7,0	
Intern toezicht			7,0
- Functioneren RvC		7,0	
Samenstelling van de RvC	7		
Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord	7		
Zelfreflectie	7		
- Toetsingskader		7,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimatie en verantwoording			8,0
- Externe legitimatie		9,0	
- Openbare verantwoording		7,0	
Gemiddelde score			7,6

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7 gemiddeld.

Plan

Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende tot goed met een 8. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

- **Visie**

Elkien heeft een actuele visie geformuleerd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie waardeert dit met een 8.

Elkien heeft drie leidende visiedocumenten in de periode 2012-2015: het volkshuisvestelijk kader uit 2011, de strategische herijking 'Bewust, beperkt, beter' uit augustus 2013 en het ondernemingsplan 'de buur(t)corporatie van Fryslan voor beter wonen' in juni 2014. Er is een professioneel en in de organisatie verankerde plannings- en begrotingscyclus ('rolling-window') met als integraal sturingskader de strategische driehoek van portefeuillemanagement, stakeholdermanagement en financieel management, methodiek van jaarplannen en een (meer)jarenbegroting.

Pluspunt: actieve visiebepaling en visieactualisatie in samenhang met omgevingsontwikkelingen en wensen en behoeften van de doelgroep

Beleed komt tot stand op basis van omgevingsanalyses, scenarioverkenningen en risicoanalyse. De portefeuillestrategie is in diverse ronden met belanghebbenden besproken. In 2013 is er een herijking van de strategie geweest, daarbij is Elkien het accent scherper op de kerntaak gaan leggen. In 2015 heeft Elkien met partners en bewoners nagedacht over de corporatie van de toekomst in 'Us Elkien'.

Pluspunt actieve wijze van hanteren van de visie

In jaarplannen wordt de visie praktisch uitgewerkt. Voor specifieke thema's (als duurzaamheid, huurbeleid) worden beleidsnotities opgesteld, waarin een verbinding met de elementen uit de visie ligt.

- **Vertaling doelen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

Er is een integraal sturingskader met een dashboard op de aandachtsgebieden, Ambities en doelen, Opgaven, Vermogen en Efficiency, Belanghouders en Governance. Per aandachtsgebied zijn kritische prestatie-indicatoren benoemd. Elkien formuleert daarnaast strategisch projecten of programma's van waaruit ontwikkeling ontstaat. In 2015 is het integraal sturingskader geactualiseerd naar sturingsvelden en resultaatvelden.

Pluspunt: vertaling van visie in concrete operationele doelen en effecten

In de jaarplannen worden de thema's in de strategische visie uitgewerkt in concrete effecten, doelen, programma's, projecten en activiteiten. Het integraal sturingskader bevat een dashboard met de belangrijkste kengetallen en normen.

Pluspunt: De onderlinge samenhang van doelen.

Door het benoemen van strategische programma's en projecten die passen bij de strategische visie en het actuele jaarplan creëert Elkien praktische beweging en ontwikkeling. Projecten worden beoordeeld op hun waarde en beschikbare capaciteit (Ambitie en kernactiviteiten versus capaciteit) en geprioriteerd. Door strategie te vertalen naar sturingsvelden en resultaatvelden bereikt Elkien samenhang in haar ambitie.

Check

Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende met een 7.

Elkien beschikt over een adequaat monitoring- en rapportagesysteem waarmee prestaties actief worden gevolgd.

Pluspunt: integraliteit van de rapportage

Elkien heeft managementrapportages per maand en per kwartaal en volgt daarin ontwikkelingen en prestaties actief. De rapportage sluit aan op het jaarplan en heeft een overzichtelijk dashboard met prestaties afgezet tegen normen. In de rapportage is er een prominente plek voor het driekamermodel en lopende strategische projecten (zoals de ketensamenwerking en het nieuwe primaire ICT systeem) en vanaf 2015 ook het volgen van de prestatieafspraken met gemeenten en huurders.

Pluspunt: actief benutten van de rapportage

Bij derivaten is er een tweewekelijkse rapportage, waarin de stand van zaken actief wordt gevolgd en besproken in RvC, directieraad en OR. Derivaten zijn een vast agendapunt op de vergaderingen.

Act

Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende met een 7.

Elkien stuurt actief bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd van wat is voorgenomen.

Pluspunt: analyse van afwijkingen en bijsturing

Elkien stuurt actief bij. De beleidscyclus en de planning en control zijn goed op orde. Geconstateerde afwijkingen in rapportages leiden na bespreking in managementvergaderingen tot bijsturing en verbeterplannen. Hierbij worden ook leereffecten besproken en indien nodig doelen en vertrekpunten bijgesteld.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,0.

Functioneren RvC

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

- **Samenstelling van de RvC**

Elkien voldoet aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC van Elkien is evenwichtig samengesteld en bestaat uit 5 leden. Er is een profielschets die past bij de aard en activiteiten van de corporatie. De werving is openbaar en er is aandacht voor deskundigheid van de leden van de RvC. Aan de RvC is gedurende de visitatieperiode invulling gegeven conform de geldende profielschets. Commissarissen zijn geselecteerd op basis van openbare werving (met uitzondering van de 2 leden die zijn overgekomen vanuit De Wieren in 2015) en twee leden hebben zitting op voordracht van de huurders. De profielschets sluit aan bij de aard en activiteiten van de corporatie. Expertises staan genoemd in de profielschets en zijn voldoende gedekt.

De RvC heeft voldoende aandacht voor opleiding. Voor nieuwe leden is er een introductieprogramma. Leden zijn lid van de VTW. Commissarissen nemen deel aan workshops en andere educatiebijeenkomsten.

In 2014 en 2015 was er vanwege het aflopen van reguliere zittingstermijnen en herschikking vanwege de fusie met De Wieren een sterke wisseling van commissarissen. De Raad is relatief nieuw van samenstelling en heeft daarom expliciet aandacht geschonken aan het weer brengen van balans in de Raad.

Pluspunt: actieve wijze waarop RvC werkt aan samenstelling en onderbouwing profielschets

Er is een heldere profielschets. De profielschets is periodiek onderdeel van gesprek en wordt ook bij herbenoemingen actief gehanteerd. Er is een duidelijke koppeling tussen profielkenmerken en benodigde aanwezigheid in de Raad.

De samenstelling van de Raad is nog geen afspiegeling van de samenleving. Er is aandacht voor diversiteit al slaagt de Raad daar in de verhouding man/vrouw nog niet in. 'Bij de laatste vacature reageerde 1 vrouw en 19 mannen'. De Raad zoekt nog versterking op de P&O kant en de volkshuisvestelijke kant.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC heeft bij de uitoefening van haar functie aandacht voor zowel het financieel als maatschappelijk presteren van de organisatie en de verbinding met belanghebbenden. De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, bestuurder en klankbord en weet daar balans in te vinden. Alle rollen komen voldoende tot uiting. De agenda bestaat uit zowel uit beheersingsthema's (financiën en derivaten) als ontwikkelthema's (zoals ketensamenwerking en ICT) die de Raad kritisch volgt.

Het samenspel tussen bestuurder en RvC is constructief, zakelijk en professioneel. Er is voldoende aandacht voor de balans tussen afstand en betrokkenheid. Zowel Raad als bestuurder geven dat aan. De informatievoorziening is gedegen en op orde.

De Raad heeft drie kerncommissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de stakeholdercommissie. Tot en met 2013 was er de 'dedicated commissie' (rondom de derivatenportefeuille) en in 2014 was er rondom de fusie met de Wieren een 'klankbordgroep' met daarin commissarissen uit de beide raden. De raad overlegt jaarlijks met de huurdersorganisaties en de Ondernemingsraad. Gesprekken met de OR zijn ook buiten aanwezigheid van de bestuurder.

Pluspunt: actieve en gedegen wijze waarop de Raad invulling geeft aan haar toezichtrol

De raad houdt intensief toezicht op het derivatendossier. Hier zijn tweewekelijks rapportages over en is er naast de reguliere vergadering speciale aandacht voor in de auditcommissie en overleg tussen bestuurder en voorzitter. De raad bestaat met de stakeholdercommissie expliciet aandacht aan wat er bij belanghebbenden leeft.

- **Zelfreflectie**

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Het zelfkritisch vermogen van de RvC is in de ogen van de visitatiecommissie goed ontwikkeld. Er is een open en zelfkritische houding. Er wordt jaarlijks stil gestaan bij het eigen functioneren en de relatie met de bestuurder.

Pluspunt: compleetheid van de zelfreflectie

De RvC bespreekt eens per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder haar functioneren. Hier zijn heldere verslagen van. In 2012 en 2015 is een zelfevaluatie gehouden met externe begeleiding. De raad maakt daarbij gebruik van vragenlijsten. Belangrijke thema's die aan de orde zijn gekomen: eigen werkwijze, eigen opstelling en rolinvulling, balans tussen commissies en Raad, optimalisatie informatievoorziening en teamvorming.

Pluspunt: Verbetering naar aanleiding van de zelfevaluatie:

De Raad schakelt actief bij op basis van de uitkomsten van de zelfevaluatie en benut deze echt om haar functioneren te versterken. Voorbeelden zijn de invulling van de klankbordrol, het krijgen van zicht op de dynamiek in de organisatie en de opbouw van vergaderingen.

Pluspunt: Aandacht voor integriteit

Een commissaris is in 2015 teruggetreden omdat de raad de afweging maakte dat een nieuwe functie van deze persoon bij een zakelijke relatie van Elkien mogelijk tot tegenstrijdige belangen zou leiden. Dit toont aan dat de raad aandacht heeft voor belangenverstrengeling.

Toetsingskader

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6.
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De RvC hanteert een actueel toetsingskader en geeft daar ook inzicht in. Er zijn diverse verantwoordingsdocumenten met daarin toetsingspunten aangereikt aan de Raad door de bestuurder en de organisatie.

Pluspunt: compleetheid van het toetsingskader en wijze van hanteren

Alle vereisten in het toetsingskader zijn aanwezig. Het toetsingskader bestaat uit de beleidsvisies, het portefeuilleplan, het jaarplan, het treasuryjaarplan, prestatieafspraken met de gemeenten, het treasurystatuut, investeringsstatuut en fiscaal statuut. Het 'management control framework' toont de samenhang tussen alle onderdelen. Ook is er ruim aandacht voor risicomanagement. Het voorgenomen beleid wordt door de bestuurder voorbesproken met de RvC. Hierbij is zowel aandacht voor de financiële als voor de maatschappelijke invalshoek. Het toetsingskader is zo de basis voor het overleg met de bestuurder en het houden van toezicht.

Toepassing Governancecode

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De corporatie past de Governancecode toe en legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt in het jaarverslag. Taak en werkwijze van het bestuur en Raad corresponderen met bepaling II.1 van de governancecode 2011. Zittingstermijnen van commissarissen worden niet overschreden, de bezoldiging van de commissarissen is op orde en er worden geen leningen aan commissarissen verstrekt.

Pluspunt: actieve omgang met governancecode

De governancecode wordt actief gevolgd. Bij de actualisatie van de governancecode in 2015 is hier specifiek aandacht aan besteed. Elkien heeft de notitie Governancecode Woningbouwcorporaties 2015 opgesteld en daar de invulling van de beginselen van behoorlijk bestuur en 'best practice' bepalingen nauw omschreven en deze besproken met de Raad.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten:

Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Externe legitimatie

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 9. Elkien is hierin een voorbeeld voor de sector.

Elkien voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de governancecode en de Overlegwet.

Pluspunt actieve en gedreven manier van betrekken van belanghebbenden.

Elkien betreft haar belanghebbenden op een actieve manier bij beleid en plannen en is gedreven om verbinding en draagvlak te realiseren. Elkien heeft relatiemanagers die de verbinding met (strategische) partners leggen. Zij spannen zich in om aan te sluiten bij de belevingswereld en belangen van deze partners.

Pluspunt: beleid komt in samenspraak en een open proces tot stand

In 2015 heeft Elkien discussieavonden georganiseerd voor een publiek van in totaal 360 deelnemers over de toekomst van de corporatie. Het portefeuilleplan is met alle lokale partners intensief besproken. Huurdersorganisaties staan achter de koers van Elkien. Zij zijn ook aan de voorkant betrokken en worden regelmatig om advies gevraagd.

Pluspunt: verantwoording van stakeholdermanagement

Elkien heeft van stakeholdermanagement een speerpunt gemaakt in de periode 2012-2015. Er is een duidelijke visie op de partijen in het krachtenveld, een open strategie en een heldere verantwoording in de jaarverslagen van activiteiten. De RvC heeft een speciale stakeholdercommissie die toezicht houdt op het maatschappelijk presteren.

Pluspunt: sterke slag gemaakt in externe legitimatie

Alle partijen (zowel huurders als partners) zien een duidelijke positieve beweging in de open houding van Elkien. Elkien is een 'begrip' in het werkgebied. De corporatie krijgt een compliment voor haar betrokkenheid bij en inlevingsvermogen in partners.

Openbare verantwoording

Elkien voldoet wel aan het ijkpunt voor een 6.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Elkien vermeldt de door haar gerealiseerde prestaties openbaar en geeft een toelichting op afwijkingen. Relevante documenten zijn goed te vinden op de website van de corporatie. De corporatie stelt zich open op en licht haar prestaties actief toe. Belanghebbenden waaronder de huurdersorganisaties waarderen dit ook zeer. Verslagen zouden nog sterker zijn als duidelijker de koppeling tussen ambitie en prestatie wordt gelegd.

Pluspunt sterke jaarverslagen

Elkien heeft sterke jaarverslagen met een heldere en leesbare verantwoording per onderdeel. De jaarverslagen bestaan uit inzichtelijke 'factsheets' per inhoudelijk onderdeel.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stichting Elkien

Jaar visitatie : 2016

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : woensdag 2 maart 2016

Handtekening :

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'W' followed by a horizontal line that extends to the right and then curves back down to the left, ending in a small flourish.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Elkien te Heerenveen

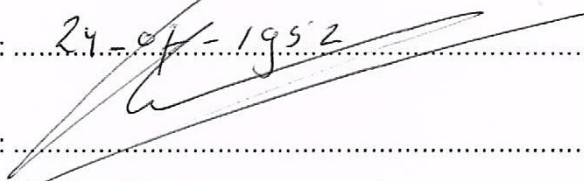
verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer drs. H. van Santen

Geboortedatum : 24-04-1952

Handtekening : 

Datum : 08-03-2016

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Elkien te Heerenveen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 7 maart 2016

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Elkien te Heerenveen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2016 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

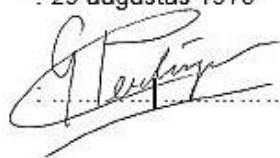
In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.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

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

Naam : de heer drs. G.T.J. Terlingen

Geboortedatum : 29 augustus 1975

Handtekening



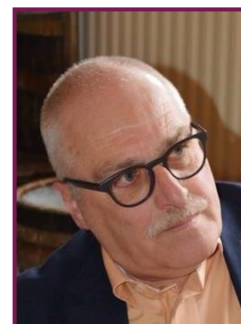
Datum : 15 maart 2016

Bijlage 2 Curricula vitae

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

Voorzitter

Drs. H. van Santen (Herman)



Korte kennismaking

Mijn ervaring is zowel bestuurlijk als managerial van aard. Als wethouder in Gorinchem heb ik onder meer volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en grondzaken in mijn portefeuille gehad. Vanaf 2011 tot 2015 ben ik lid geweest van Provinciale Staten van Zuid-Holland; portefeuille groen, wonen en ruimtelijke ordening. Afgezien van de vanzelfsprekend inhoudelijke kennis van het werkterrein van corporaties, kan ik vanuit mijn ervaring goed het lokale krachtenveld inschatten. Ik heb diverse bestuurlijke en toezichhoudende functies uitgevoerd bij organisaties, met activiteiten op het snijvlak van corporaties en lokale overheid. Daarin ben ik nog steeds actief.

Visitatie

Vanaf de start van Raeflex ben ik als visitator actief, als algemeen commissielid en voorzitter. Ik heb veel verschillende corporaties in verschillende werkgebieden gevisiteerd. Een belangrijke functie van een visitatie is de mogelijkheid die het corporaties biedt om bij te dragen aan kwaliteits- en dienstverleningsoptimalisering. De laatste jaren veranderen de maatschappelijke omstandigheden waarbinnen een corporatie opereert sterk. Ik verwacht dat de druk op corporaties nog wel enige tijd zal voortduren. Corporaties zullen prestaties en besturing op deze maatschappelijke dynamiek voortdurend moeten blijven aanpassen. Een visitatie kan daarbij behulpzaam zijn. Het lerende element van visitaties vind ik daarom zeker zo belangrijk als het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaren. Als visitator kijk ik goed naar de governance en het presteren naar vermogen, in samenhang met de maatschappelijke prestaties van corporaties. Van huis uit ben ik fiscaal bedrijfseconoom, waardoor ik de financiële bedrijfsvoering van een corporatie goed kan doorgronden.

Reeds gevisiteerd

- 2003 Woningstichting Hellendoorn, Nijverdal
- 2004 Stichting Waterweg Wonen (preview), Vlaardingen
- 2005 Stichting Heuvelrug Wonen, Driebergen
- 2005 Wonen West Brabant, Bergen op Zoom
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Stichting Destion, Nieuw-Bergen
- 2007 Woonmij Dinkelborgh, Denekamp
- 2008 Stichting R&B Wonen, Heinkenszand
- 2008 Welkom Bolsward, Bolsward
- 2009 Vieya Wooncorporatie, Dongen
- 2010 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2010 SSH Utrecht, Utrecht
- 2010 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2010 Stichting Woonborg, Vries

2011 Stichting AlleeWonen, Roosendaal/Breda
 2011 Woonstichting De Zes Kernen, Abbenbroek
 2011 Stichting Destion, Gennep
 2011 Lek en Waard Wonen, Nieuwpoort
 2011 Stichting PeelrandWonen, Boekel
 2011 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Dongen/Oosterhout
 2011 Vieya (Midterm Review), Dongen
 2011 Woningstichting Wierden en Borgen, Bedum
 2012 Woningstichting Kockengen, Kockengen
 2012 Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum
 2012 Elkien, Heerenveen
 2012 Staedion, 's-Gravenhage
 2012 Woningstichting Heteren, Heteren
 2013 Woningbouwstichting Cothen, Cothen
 2013 Stichting Idealis, Wageningen
 2013 WoonFriesland, Grou
 2014 Stichting woCom, Someren
 2014 Stichting Woonstad Rotterdam, Rotterdam
 2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam
 2014 Pré Wonen, Velsbroek
 2015 Stichting Intermaris, Hoorn
 2015 Stichting Thús Wonen, Dokkum
 2015 Woningstichting De Delthe, Usquert
 2015 Stichting Trivire, Dordrecht
 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
 2015 de Woningstichting, Wageningen
 2016 Elkien, Heerenveen
 2016 Woningbouwvereniging Heerjansdam, Heerjansdam
 2016 Gemeentelijk woningbedrijf Ameland, Ballum
 2016 De Goede Woning, Zoetermeer

Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en regionale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als commissaris en bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties, waaronder corporaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening

Kort CV

- Geboren in 1952
- Opleiding: propedeuse Nederlands Recht, Doctoraal fiscale bedrijfseconomie
- 1980-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1980-heden Diverse commissariaten binnen en buiten de volkshuisvesting
- 1985-1998 Conector en (sector)directeur voortgezet onderwijs
- 1994-1998 Raadslid gemeente Gorinchem
- 1998-2010 Wethouder gemeente Gorinchem, ondermeer ruimtelijke ordening, grondzaken en volkshuisvesting
- 2011-2015 Statenlid provinciale staten Zuid-Holland

Nevenfuncties

- 2008-heden Voorzitter van de rekenkamercommissie van de gemeente Echt-Susteren
- 2010-2015 Voorzitter Stichting Vrienden van het Van Andel-Spruijt Natuurcentrum Gorinchem
- 2013-heden Lid permanente scoutingcommissie kamercentrale Zuid-Holland-Zuid, VVD
- 2015-heden Voorzitter van de gezamenlijke klachtencommissie van Woondiensten Aarwoude en Woningstichting Nieuwkoop

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/herman-van-santen/9/288/336>



Algemeen commissielid

D.H. van Ginkel CMC (Dick)

Korte kennismaking

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

Visitaties

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

Reeds gevisiteerd

- 2003 Stichting deltaWonen, Zwolle
- 2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 Stichting v/h De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Stichting Pré Wonen, Velsbroek
- 2010 Stichting SSHN, Nijmegen
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2011 Stichting AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 Rentree, Deventer

- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo
- 2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
- 2012 Brabantse Waard, Zevenbergen
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2012 Staedion, 's-Gravenhage
- 2012 Stichting Wonen Delden, Delden
- 2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
- 2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2013 Stichting Zayaz, 's-Hertogenbosch
- 2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam
- 2014 Stichting SSHN, Nijmegen
- 2014 Oosterpoort Wooncombinatie, Groesbeek
- 2014 Stichting Nijestee, Groningen
- 2015 Stichting v/h De Bouwvereniging, Harlingen
- 2015 Stichting Huisvesting Bejaarden Oosterhout, Oosterhout
- 2015 Stadgenoot, Amsterdam
- 2015 Laurens Wonen, Rotterdam
- 2016 Woonstichting 'thuis, Eindhoven
- 2016 Elkien, Heerenveen
- 2016 Stichting Staedion, 's-Gravenhage
- 2016 Omnia Wonen, Harderwijk

Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2009-heden Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Vicevoorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland
- 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

Secretaris

Drs. G.T.J. Terlingen (Guus)



Korte kennismaking

Mijn motto: "Strategie is wat je doet!"

Het realiseren van 'publieke waarde' vind ik een essentieel uitgangspunt. Bruggenbouwen, lijnen uitzetten en belangen vertalen naar gemeenschappelijke doelen. Strategie moet verbinden, maar ook logisch en praktisch zijn. Uiteindelijk is strategie toch vooral de kunst van het doen.

Vanuit het concept 'de fitte organisatie' help ik organisaties bij verandering, samenwerking en het halen van doelen. Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan.

Visitaties

Bij visitaties vervul ik de rol van secretaris. Ik geef samen met de contactpersoon van de corporatie de planning vorm en bewaak de voortgang van het traject. Ik zorg er voor dat de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen en doe de penvoering van het rapport. Daarnaast ondersteun ik de visitatiecommissie inhoudelijk. Ik kijk naar het brede functioneren van de corporatie rekening houdend met de lokale context en krachtenveld. Ik let in het bijzonder op hoe de organisatie tot keuzes komt, de dynamiek binnen de organisatie en de verbinding met de strategische partners. Visiteren is natuurlijk verantwoording afleggen, maar nog meer leren en verbeteren. Ik streef ernaar een visitatietraject en -rapport te leveren waarmee een corporatie verder kan.

Reeds gevisiteerd

- 2008 Stichting Bo-Ex, Utrecht
- 2008 Stichting Woonlinie, Woudrichem
- 2009 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2009 TBV Wonen, Tilburg
- 2009 BrabantWonen, Oss
- 2010 Stichting Wonen Zuid, Roermond
- 2010 Woningstichting GoedeStede, Almere
- 2010 Stichting WOONopMAAT, Heemskerk
- 2011 Stichting Woonvisie, Ridderkerk
- 2015 SallandWonen, Raalte
- 2016 Stichting Wetland Wonen Groep, Vollenhoven
- 2016 Elkien, Heerenveen

Specifieke deskundigheid

- Kwartiermaken publieke waarde
- Strategie, brede ervaring in de wereld van het wonen en de zorg
- Transitie management en organisatieontwikkeling
- Procesbegeleiding, samenwerking, fusies en allianties

- Visitaties, audits en evaluaties, INK
- Opleider, trainer en moderator
- Specialist o.g.v. legitimiteit, invloed en zeggenschap

Kort CV

- Geboren in 1975
- 1999 HEAO
- 2002 UvT master Beleids- en Organisationswetenschappen
- 2001-2013 Gerrichhauzen en Partners
- 2013-heden FRAEY, Partners in Publieke Waarde
- Diverse bijdragen voor Building Business, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, Aedes forum en eigen blog

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/guusterlingen>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	2011 Marktanalyse
	2012 Bedrijfsplan 2012
	2012 Beleid dienstenpakket Elkien
	2012 Beleid hennepconvenant Fryslân zonder handtekeningen
	2012 Beleid leegstand raamovk bruikleen Elkien CAREX
	2012 Beleid Studentenhuisvesting bij Elkien rapport
	2012 Beleid Urgentiebeleid Elkien
	2012 BV's Voorstel RvC opheffen bv's
	2012 Elkien sturingskader RvC
	2012 Jaarverslag-jaarrekening 2012
	2012 Jaarverslag
	2012 KSW Visie Ketensamenwerking Elkien
	2012 Leeuwarden woonvisie Leeuwarder Bestek
	2012 Opsterland prestatieafspraken
	2012 Samenwerking Elkien Accolade - FDD
	2012 Samenwerking Elkien Accolade - ODD
	2012 Sud West Woningbouwprogramma
	2012 Volkshuisvestelijk kader vb
	2013 Bedrijfsplan 2013
	2013 Beleid Asbestbeleid
	2013 Beleid Duurzaamheidsbeleid
	2013 Beleid Geriefverbeteringen
	2013 Jaarverslag
	2013 Notitie markthuurbeleid RVC
	2013 Strategiedocument herijking_strategie
	2013 Sud west fryslanSamenwerkingsafspraken
	2013 Sud West Prestatieafspraken 2 0
	2014 Inrichting organisatiestructuur Elkien
	2014 Bedrijfsplan 2014
	2014 Beleid Klantcontactstrategie
	2014 Beleid MVO koplopersproject MVO
	2014 Beleid ZAV beleid
	2014 De Fryske Marren prestatieafspraken 2014-2018
	2014 De Fryske Marren Woonvisie De Fryske Marren 2014-2018
	2014 Zorgvastgoed analyse zorgvastgoed Elkien de Wieren
	2014 Zorgvastgoed bestuursvoorstelrisico analyse zorgvastgoed
	2014 Zorgvastgoed Rapportage analyse zorgvastgoed Elkien de Wieren
	2014 Jaarverslag
	2014 Beleid Klantvisie Elkien
	2015 Beleid statushouders getekend AB
2015 Jaarplan 2016	
2015 Bedrijfsplan 2015	
2015 beleid duurzaamheid 2016 - 2020 getekend AB	

	<p>2015 Beleid passend toewijzen beleid, Toewijzingsbeleid naar aanleiding van Woningwet</p> <p>2015 De Fryske Marren bod prestatieafspraken 2015</p> <p>2015 Gemeente De Fryske Marren zienswijze koopwoningen</p> <p>2015 Gemeente Opsterland afspraken opgave</p> <p>2015 Gemeente Opsterland bod 2015</p> <p>2015 Heerenveen bod prestatieafspraken 2015</p> <p>2015 Heerenveen Woonvisie 2015_2020,</p> <p>2015 Jaarverslag</p> <p>2015 Kanaalsturingsplan</p> <p>2015 KSW Presentatie KSW</p> <p>2015 Leeuwarden bod prestatieafspraken 2015</p> <p>2015 Leeuwarden Prestatieafspraken 2016</p> <p>2015 Leeuwarden Uitvoeringsprogramma 2015</p> <p>2015 Littenseradeel bod prestatieafspraken 2015</p> <p>2015 Ondernemingsplan strategie Elkien 2015-2018</p> <p>2015 Opsterland bod prestatieafspraken 2015</p> <p>2015 Portefeuille strategie Elkien</p> <p>2015 Sudwest bod prestatieafspraken 2015</p> <p>2015 Verkoop Bestuursvoorstel aanpassen verkoopportefeuille</p> <p>2015 Visie-UsElkien</p> <p>2015 Volkshuisvestingsvisie Leeuwarden 2016-2020</p> <p>2015 Woonvisie 2015 Littenseradiel</p> <p>2015 Zorgvisie getekend AB</p> <p>2016 Aanpassing prestatieafspraken 2016</p> <p>2016 Adviesstuk beheer gezamenlijke WRB Elkien, Accolade, WoonFriesland</p> <p>2016 Jaarplan 2016</p> <p>2016 Memo biedingsproces 2016</p> <p>2016 Memo verkoopwijzigingen 2015</p>
<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>2012 Advies afschaffing dienstenpakket DE BEWONERSRAAD</p> <p>2012 Advies bedrijfsplan 2012 Nieuw Elan</p> <p>2012 Advies DE BEWONERSRAAD bedrijfsplan 2012</p> <p>2012 Advies DE BEWONERSRAAD op prestatieafspraken Sudwest</p> <p>2012 Advies DE BEWONERSRAAD prestatieafspraken Opsterland</p> <p>2012 Advies huurverhoging Nieuw elan</p> <p>2012 Advies Nieuw Elan bedrijfsplan 2012</p> <p>2012 Intentieovereenkomst Philadelphia</p> <p>2012 Notulen RvC en DE BEWONERSRAAD</p> <p>2012 Notulen RvC en Nieuw Elan 25 oktober 2012</p> <p>2012 Overeenkomst Elkien met DE BEWONERSRAAD d.d 16-12-2011</p> <p>2012 Reactie Elkien op advies DE BEWONERSRAAD bedrijfsplan 2012</p> <p>2012 Reactie Elkien op advies NE bedrijfsplan 2012</p> <p>2012 Reactie op advies financieel sturingskader DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies asbestbeleid DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies asbestbeleid Nieuw Elan</p> <p>2013 Advies bedrijfsplan 2013 Nieuw Elan</p> <p>2013 Advies bedrijfsplan en begroting 2013 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies duurzaamheid Nieuw Elan</p>

	<p>2013 Advies duurzaamheidsbeleid DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies geriefsverbetering DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies geriefsverbetering Nieuw Elan</p> <p>2013 Advies huurbeleid 2013 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies huurbeleid 2013-2014 Nieuw Elan</p> <p>2013 Advies huurverhoging parkeervoorzieningen Nieuw elan</p> <p>2013 Advies prestatieafspraken Sudwest DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies ZAV DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Advies ZAV nieuw Elan</p> <p>2013 Adviesaanvraag geriefsverbetering DE BEWONERSRAAD Nieuw Elan</p> <p>2013 Adviesaanvraag DE BEWONERSRAAD prestatieafspraken Sudwest</p> <p>2013 Adviesaanvraag ZAV DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Overeenkomst stichting Present</p> <p>2013 Protocol herstructurering DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Protocol herstructurering Nieuw elan</p> <p>2013 Sociaal pakket sloop 2013 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Sociaal pakket sloop 2013 Nieuw Elan</p> <p>2013 Sociaal pakket WVB 2013 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2013 Sociaal pakket WVB 2013 Nieuw Elan</p> <p>2014 Aanbiedingsbrief voor raad Leeuwarder zienswijze fusie Elkien de Wieren</p> <p>2014 Advies bedrijfsplan 2014 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 Advies bedrijfsplan 2014 Nieuw Elan</p> <p>2014 Advies DE BEWONERSRAAD prestatieafspraken de Fryske Marren</p> <p>2014 Advies huurbeleid Nieuw Elan</p> <p>2014 Advies huurprijsbeleid aanvraag 11 febr 2014</p> <p>2014 Advies huurprijsbeleid DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 Advies prestatieafspraken de Fryske Marren DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 Advies prestatieafspraken De Fryske Marren DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 Adviesaanvraag huurbeleid DE BEWONERSRAAD 11 februari 2014</p> <p>2014 Adviesaanvraag prestatieafspraken De Fryske Marren</p> <p>2014 Besluit tot samenwerken Houkewier en Nieuw Elan</p> <p>2014 Brief en dossier Elkien inzake ILT verkoop panden Grou</p> <p>2014 De Fryske Marren afspraken informatievoorziening</p> <p>2014 De Fryske Marren afsprakenkader financiële gegevens</p> <p>2014 Prestatieafspraken reactie op DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 reactie advies ZAV en geriefsverbetering DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 Reactie Elkien Zienswijze fusie gemeente Heerenveen d.d. 24-9-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie gemeente Leeuwarden d.d. 29-9-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie gemeente Littenseradiel d.d. 24-9-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie Gemeente Opsterland d.d. 12-9-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie gemeente SWF d.d. 29-9-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie DE BEWONERSRAAD d.d. 7-11-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie DE BEWONERSRAAD d.d. 16- 10-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien Zienswijze fusie Houkewier d.d. 23-10-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien Zienswijze fusie Nieuw Elan d.d. 23-10-2014</p> <p>2014 Reactie Elkien zienswijze fusie Opsterland 24 september 2014 met handtekening</p> <p>2014 Reactie Gemeente Heerenveen op zienswijze d.d. 9-9-2014</p> <p>2014 Reactie Gemeente Leeuwarder zienswijze d.d. 19-08-2014</p>
--	---

	<p>2014 Reactie Gemeente Littenseradiel op zienswijze d.d. 8-9-2014</p> <p>2014 Reactie gemeente Opsterland zienswijze fusie d.d. 12-9-2014</p> <p>2014 Reactie Gemeente SWF op zienswijze d.d. 16-9-2014</p> <p>2014 Reactie DE BEWONERSRAAD op zienswijze d.d. 12-9-2014</p> <p>2014 Reactie DE BEWONERSRAAD zienswijze fusie d d 31-10-2014</p> <p>2014 Reactie DE BEWONERSRAAD zienswijze fusie d.d. 1-10-2014</p> <p>2014 Reactie Houkewier op zienswijze d.d. 3-9-2014</p> <p>2014 Reactie Houkewier zienswijze fusie d.d. 25-9-2014</p> <p>2014 Reactie Nieuw Elan op zienswijze d.d. 9-9-2014</p> <p>2014 Reactie Nieuw Elan zienswijze fusie d.d. 15-10-2014</p> <p>2014 Reactie op advies huurprijsbeleid 2014 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2014 Reactie op advies huurverhoging Nieuw Elan</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze fusie - huurdersorganisatie DE BEWONERSRAAD d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze fusie - huurdersorganisatie Houkewier d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze gemeente Heerenveen d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze gemeente Leeuwarden d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze gemeente Littenseradiel d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze gemeente Opsterland d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze gemeente Sudwest Fryslan d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Verzoek om zienswijze huurdersplatform Nieuw Elan d.d. 2 juli 2014</p> <p>2014 Advies huurprijsbeleid Nieuw Elan</p> <p>2014 Convenant iedereen financieel fit versie 17092014</p> <p>2015 Advies DE BEWONERSRAAD bedrijfsplan 2015</p> <p>2015 Advies DE BEWONERSRAAD op beoordelingskader</p> <p>2015 Advies huurverhoging 2015 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Advies verkoop woningen DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Advies verkoopbeleid DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Advies verkoopwoningen Nieuw Elan</p> <p>2015 Adviesaanvraag verkoopbeleid DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Adviesaanvraag vestigingsbeleid DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Brief DE BEWONERSRAAD over dossier ILT verkoop panden Leeuwarden en Grou</p> <p>2015 De Fryske Marren samenwerkingskader Wet WOZ</p> <p>2015 Gemeente Opsterland - informeren toezichtbrief 2014 PDF 1045438_1_1</p> <p>2015 Gevolgen nieuw WWS op huurprijs</p> <p>2015 Ongevraagd advies passend toewijzen DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Opsterland overeenkomst sociaal team</p> <p>2015 Overeenkomst platform Houkewier N Elan en Elkien</p> <p>2015 Raamcontract Elkien - Carex</p> <p>2015 Reactie advies verkoopwoningen Nieuw Elan</p> <p>2015 Reactie op advies bedrijfsplan 2015 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Reactie op advies DE BEWONERSRAAD huisvestigingsbeleid klantvestigingen</p> <p>2015 Reactie op advies huurverhoging 2015 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Reactie op standpunt DE BEWONERSRAAD beoordeklingskader</p> <p>2015 Relatie stakeholders</p> <p>2015 Uitnodiging bijeenkomst portefeuillestrategie Nieuw Elan</p>
--	---

	<p>2015 Uitnodiging bijeenkomst portefeuillestrategie</p> <p>2015 Uitnodiging Denk, praat en bouw mee aan de corporatie van de toekomst</p> <p>2015 Uitnodiging portefeuillestrategie DE BEWONERSRAAD</p> <p>2015 Uitnodiging portefeuillestrategie Houkewier</p> <p>2016 Advies huurbeleid 2016 DE BEWONERSRAAD</p> <p>2016 Advies huurbeleid 2016 Nieuw Elan</p> <p>2016 Advies passend toewijzen DE BEWONERSRAAD</p> <p>2016 Advies passend toewijzen Nieuw Elan</p> <p>2016 Advies verkoopwoningen Nieuw Elan</p> <p>2016 Advies vestigingsbeleid Nieuw Elan</p> <p>2016 Adviesaanvraag bod gemeenten</p> <p>2016 Adviesaanvraag portefeuilleplan DE BEWONERSRAAD</p> <p>2016 Annotaties DE BEWONERSRAAD bij jaarplan begroting 2016</p> <p>2016 Bodtekst2017 Elkien voor huurdersorganisatie 26 4 2016</p> <p>2016 Reactie op advies huisvestingsbeleid Nieuw Elan</p> <p>2016 Reactie op advies portefeuilleplan</p> <p>2016 Reactie op annotaties DE BEWONERSRAAD bij jaarplan 2016</p>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<p>2011 Treasury jaarplan 2011 Elkien_</p> <p>2011 Treasurystatuut</p> <p>2012 Accountantsverslag 2012</p> <p>2012 Achtergrondinformatie Managementrapportage 1e Q</p> <p>2012 Achtergrondinformatie Managementrapportage 2e kwartaal 2012</p> <p>2012 Achtergrondinformatie Managementrapportage Q3</p> <p>2012 Concept accountantsverslag De Wieren</p> <p>2012 Controlbrief begroting 2013</p> <p>2012 Controlbrief Q3 2012</p> <p>2012 Controlbrief Q4 2012</p> <p>2012 Controllersbrief Q1</p> <p>2012 Controllersbrief Q2</p> <p>2012 Corporatie in Perspectief</p> <p>2012 Derivaten update rvc 07 juni 2012</p> <p>2012 Jaarrekening De Wieren 2012 tbv RvC vergadering 13 juni</p> <p>2012 Jaarverslag De Wieren 2012 tbv RvC vergadering 13 juni</p> <p>2012 Kaderbrief 2013</p> <p>2012 Management letter 2012 -</p> <p>2012 Managementrapportage Q1</p> <p>2012 Managementrapportage Q2 2012</p> <p>2012 Managementrapportage Q3</p> <p>2012 Managementrapportage Q4 2012</p> <p>2012 Oordeelsbrief BZK (ILT) 2012</p> <p>2012 Solvabiliteitsoordeel 2012 (toezichtbrief)</p> <p>2012 Treasury jaarplan 2012</p> <p>2012 TreasurystatuutElkien</p> <p>2012 VOORSTEL IRR sloop nieuwbouw 7-2-2012</p> <p>2012 WSW 2012</p> <p>2013 Managementrapportage Q3 2013</p> <p>2013 Achtergrondinformatie managementrapportage 2e kwartaal 2013</p> <p>2013 Achtergrondinformatie Managementrapportage 3e kwartaal 2013</p>

	<p>2013 Achtergrondinformatie Managementrapportage Q1</p> <p>2013 CFV toezichtbrief 2013</p> <p>2013 Controlbrief Q1 2013_definitief</p> <p>2013 Controlbrief Q3 2013</p> <p>2013 ControlbriefQ2_2013</p> <p>2013 Corporatie in Perspectief verslagjaar 2013</p> <p>2013 Derivaten Elkien - Herstructurering Rentederivaten</p> <p>2013 derivaten Memo_derivaten_tbv_RVC_</p> <p>2013 derivaten oplegnotitie RVC april 2013</p> <p>2013 dPi deel 1 memo dpi tbv RVC</p> <p>2013 dPi deel 2 bijlage memo dpi tbv RVC</p> <p>2013 Elkien - acc verslag -</p> <p>2013 Managementletter Elkien</p> <p>2013 Managementrapportage oplegnotitie Q1 RVC april</p> <p>2013 Managementrapportage Q1 -2013</p> <p>2013 Managementrapportage Q2 2013</p> <p>2013 Managementrapportage Q4 - 2013</p> <p>2013 Oordeelsbrief ILT 2013</p> <p>2013 Treasury beleid Elkien</p> <p>2013 Treasury jaarplan</p> <p>2013 WSW 2013</p> <p>2014 Derivaten Status en aanpak derivaten oplegnotitie KPMG</p> <p>2014 Managementrapportage Q1 2014</p> <p>2014 Accountantsverslag 2014 Elkien -</p> <p>2014 Accountantsverslag 2014</p> <p>2014 Achtergrondinformatie Managementrapportage 1e kwartaal 2014</p> <p>2014 Achtergrondinformatie Managementrapportage 2e kwartaal 2014</p> <p>2014 Achtergrondinformatie Managementrapportage 3e kwartaal</p> <p>2014 Bestuursbesluit Functionele indeling</p> <p>2014 Bijlage 1 Bevindingen uitgevoerde audits 2014_Q3</p> <p>2014 CFV _memo_bestuur_derivaten</p> <p>2014 CFV - Toezichtbrief 2014</p> <p>2014 CFV brief CFV inzake beoordeling plan van aanpak derivaten</p> <p>2014 CFV brief derivaten 18-8</p> <p>2014 CFV Brief_RvC derivaten toezichtskader</p> <p>2014 CFV Derivaten Brief_bestuur_CFV</p> <p>2014 CFV_brief derivaten 28-8</p> <p>2014 Controlbrief begroting 2014</p> <p>2014 Controllersbrief Q1 2014</p> <p>2014 Controllersbrief Q2 2014</p> <p>2014 Controllersbrief Q3 2014 def_Q3</p> <p>2014 Corporatie in Perspectief verslagjaar 2014</p> <p>2014 Derivaten Melding artikel 8 beleidsregels derivaten CFV 22 juli 2014</p> <p>2014 Derivaten memo compliance Elkien eerste half jaar 2014</p> <p>2014 Derivaten Memo inventarisatie treasury-adviseurs_intermediairs</p> <p>2014 Derivaten Opdrachtbrief KPMG Elkien</p> <p>2014 Derivaten oplegmemo verzoek CFV tbv RVC</p> <p>2014 Derivaten PvA 2% stresstest Elkien</p> <p>2014 Effecten huurbeleid november 2014</p>
--	--

	<p>2014 Elkien - concept audit plan 2014 -</p> <p>2014 EM leningen memo EM leningen tbv RVC</p> <p>2014 EM leningen Toekenning WSW EM leningen</p> <p>2014 EM leningen verzoek WSW tav EM Leningen</p> <p>2014 Fusie memo extendible leningen De Wieren</p> <p>2014 Managementrapportage Q2 2014</p> <p>2014 Managementrapportage Q3 2014</p> <p>2014 Managementrapportage Q4 2014</p> <p>2014 Oordeelsbrief 2014 afhandeling</p> <p>2014 Oordeelsbrief 2014- reactie Elkien</p> <p>2014 Oordeelsbrief ILT Elkien</p> <p>2014 Presentatie RvC dashboard</p> <p>2014 WSW 2014</p> <p>2015 Accountantsverslag 2015</p> <p>2015 Achtergrondinformatie Managementrapportage 1e viermaandsrapportage</p> <p>2015 Achtergrondinformatie Managementrapportage 2e vier maandsrapportage</p> <p>2015 Auditplan Elkien 2015</p> <p>2015 Concept RvC jaarverslag Elkien</p> <p>2015 Controlbrief begroting</p> <p>2015 Controllersbrief T1</p> <p>2015 Controllersbrief T2 2015</p> <p>2015 Controlplan 2015</p> <p>2015 Controlplan 2016</p> <p>2015 Elkien - ML - dd 20-11-2015</p> <p>2015 Huurverhoging 2015</p> <p>2015 L0553 Managementletter 2015 NRV 15866</p> <p>2015 Managementrapportage 1e viermaandsrapportage</p> <p>2015 Managementrapportage 2e vier maandsrapportage</p> <p>2015 Memo controlplan 2015</p> <p>2015 Memo controlplan 2016</p> <p>2015 Memo verantwoording treasury jaarplan 2014</p> <p>2015 Solvabiliteitsbrief 2015</p> <p>2015 Toezichtbrief ILT 2015</p> <p>2015 Treasury jaarplan 2015</p> <p>2015 Treasury jaarplan 2016- Elkien - TJP2016</p> <p>2015 WSW Beoordelingsbrief 2015</p> <p>2015 Treasurystatuut Elkien_Addendum_v3</p> <p>2016 Controlplan 2016 dd</p> <p>2016 Huurbeleid</p>
Governance	<p>2011 BESLUITEN BESTUUR 2011 ONDERTEKEND</p> <p>2011 Besluitenlijst RvC 2011 exclusief stukken</p> <p>2012 Agenda RvC 3 april 2012</p> <p>2012 Agenda RvC 6 november 2012</p> <p>2012 Agenda RvC 7 februari 2012</p> <p>2012 Agenda RvC 10 juli 2012</p> <p>2012 Agenda RvC 11 december 2012</p> <p>2012 Agenda RvC 11 september 2012</p> <p>2012 Agenda RvC 22 mei 2012</p>

<p>2012 Agenda RvC 28 juni 2012</p> <p>2012 Besluitenlijst 2012 DR</p> <p>2012 Fiscaal statuut</p> <p>2012 Getekende besluitenlijst RvC 2012</p> <p>2012 MEMO honorering RvC inz WNT en btw 082012</p> <p>2012 Notulen ingelaste RvC Elkien 28 juni 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 3 april 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 6 november 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 7 februari 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 10 juli 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 11 december 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 11 september 2012</p> <p>2012 Notulen RvC Elkien 22 mei 2012</p> <p>2012 Planning kernagendapunten RVC Elkien 2013</p> <p>2012 Profielen RvC Elkien</p> <p>2012 Reglement auditcommissie</p> <p>2012 Reglement bestuur getekend</p> <p>2012 Reglement remuneratiecommissie Elkien</p> <p>2012 Reglement RvC</p> <p>2012 Reglement van de klachtencommissie</p> <p>2012 Risicobeheersing koopprojecten</p> <p>2012 Sturingskader samenhang strat 3 hoek en DR</p> <p>2012 Treasury statuut Elkien memo</p> <p>2012 Treasury statuut Elkien</p> <p>2012 Zelfevaluatie Elkien</p> <p>2013 Investeringsstatuut</p> <p>2013 notulen RvC Elkien 10 december 2013</p> <p>2013 --Risicomanagement deel 1 2013</p> <p>2013 --Risicomanagement deel 2 2013</p> <p>2013 Agenda Programma 2 juli 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 2 juli 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 7 november 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 9 april 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 10 december 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 26 februari 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 28 augustus 2013</p> <p>2013 Agenda RvC 28 mei 2013</p> <p>2013 Besluitenlijst 2013 DR</p> <p>2013 Elkien_CFV_zelfevaluatie_</p> <p>2013 Getekende besluitenlijst RvC 2013</p> <p>2013 Investeringsstatuut memo</p> <p>2013 Notulen RvC Elkien 7 november 2013</p> <p>2013 Notulen RvC Elkien 9 april 2013</p> <p>2013 Notulen RvC Elkien 26 februari 2013</p> <p>2013 Notulen RvC Elkien 28 augustus 2013</p> <p>2013 Notulen RvC Elkien 28 mei 2013</p> <p>2014 Agenda RvC ingelaste vergadering 2 september 2014</p> <p>2014 Besluit tot fusie en goedkeuring Elkien</p> <p>2014 Agenda RvC 10 november 2014</p>
--

<p>2014 Agenda RvC 1 juli 2014</p> <p>2014 Agenda RvC 8 december 2014</p> <p>2014 Agenda RvC 11 februari 2014</p> <p>2014 Agenda RvC 16-12-2014 Conference call</p> <p>2014 Agenda RvC 23 september 2014</p> <p>2014 Agenda RvC 27 mei 2014</p> <p>2014 Agenda RvC april 2014</p> <p>2014 Agenda RVC ingelaste vergadering 2 september 2014</p> <p>2014 Besluitenlijst 2013 definitief</p> <p>2014 Besluitenlijst 2014 DR</p> <p>2014 Besluitenlijst 2014 RvC</p> <p>2014 Derivaten bijlage notitie Zanders TBB derivaten</p> <p>2014 Derivaten brief CFV 17 maart 2014</p> <p>2014 Fusie 3. memo extendible leningen De Wieren</p> <p>2014 Fusie 4.1 Financiële en fiscale analyse op hoofdlijnen</p> <p>2014 Fusie 4.1 Advies ex artikel 25 WOR principe overeenkomst</p> <p>2014 Fusie 4.1 brieven DE BEWONERSRAAD en ILT inzake verkoop woongebouwen</p> <p>2014 Fusie 4.1.1 Discussiedocument financiële en fiscale analyse op hoofdlijnen</p> <p>2014 Fusie 4.1.2 Toelichting Huizinga Deloitte</p> <p>2014 Fusie 4.1.3 Memo Elkien derivaten 210314</p> <p>2014 Fusie 4.1.4 PWC reactie inzake memo derivaten</p> <p>2014 Fusie 4.1.5 Elkien aanvullende memo derivaten</p> <p>2014 Fusie 4.1.6 Plan van Aanpak TBB</p> <p>2014 Fusie 4.2 Meerwaardedocument</p> <p>2014 Fusie 4.3 Afsprakenkader voorgenomen fusie</p> <p>2014 Fusie 4.4 Principeovereenkomst fusie</p> <p>2014 Fusie toelichting bij voorstel tot fusie</p> <p>2014 Fusie Voorstel tot fusie</p> <p>2014 Memo consequenties WNT</p> <p>2014 Statuten Brief bij wijziging statuten RvC Elkien</p> <p>2014 Statuten wijziging Elkien d.d. 31-12-2014</p> <p>2014 Verslag RvC 1 juli 2014</p> <p>2014 Verslag RvC 2 september 2014</p> <p>2014 Verslag RvC 8 april 2014</p> <p>2014 Verslag RvC 10 november 2014</p> <p>2014 Verslag RvC 11 februari 2014</p> <p>2014 Verslag RvC 23 september 2014</p> <p>2014 Verslag RvC 27 mei 2014</p> <p>2014 Verslag RvC vergadering 8-12-2014</p> <p>2014 Voorstel samenstelling commissies 2015</p> <p>2014 zelfevaluatie 2014</p> <p>2015 CFV-Weda 31-03-2015</p> <p>2015 Agenda 02-06-2015</p> <p>2015 Agenda 06-10-2015</p> <p>2015 Agenda 18-03-2015</p> <p>2015 Besluitenlijst 2015 DR</p> <p>2015 Brief 11-06-2015 ILT inzake afronding onderzoek</p> <p>2015 Brief aan ILT - Weda - d.d. 31 maart 2015</p>
--

	<p>2015 Brief Aw integriteit</p> <p>2015 CFV inzake afronding onderzoek huurbeleid</p> <p>2015 Concept verslag ingelaste RvC vergadering 15 juni 2015</p> <p>2015 Concept verslag RvC vergadering 2 juni 2015</p> <p>2015 Derivaten Rapport Feitenonderzoek ELKIEN KPMG</p> <p>2015 Elkien Governancecode 2015 1 0</p> <p>2015 Getekende besluitenlijst 2015 RVC</p> <p>2015 ILT 28 juli 2015 inzake bespreking rapport forensisch onderzoek KPMG</p> <p>2015 ILT definitief auditrapport 10 september 2015</p> <p>2015 ILT bevestiging afspraak inspectie</p> <p>2015 Inspectie ILT - Elkien inzake inrichting Governance - 15 juni 2015</p> <p>2015 Inspectie ILT - Elkien inzake inrichting Governance - 15 juni 2015</p> <p>2015 Integriteit brief Aw 0 3</p> <p>2015 Integriteit Notitie voorbereiding gesprek ILT integriteit</p> <p>2015 Memo bij governancecode</p> <p>2015 Memo herbenoeming accountant</p> <p>2015 Memorandum huurprijsbeleid 10 juni 2015</p> <p>2015 Presentatie strategiesessie 10 april 2015</p> <p>2015 Projectplan Woningwet</p> <p>2015 Rapport Feitenonderzoek ELKIEN 050615</p> <p>2015 reglement stakeholderscommissie</p> <p>2015 Reglement Stakeholderscommissie</p> <p>2015 Strategische risico's alle scores</p> <p>2015 Update prioritering risicolijst 2015</p> <p>2015 Verslag Auditcommissie 10 maart 2015</p> <p>2015 Verslag getekend RvC 01-12-2015</p> <p>2015 Verslag getekend RvC 06-10-2015</p> <p>2015 Verslag getekend RvC 15-12-2015</p> <p>2015 Verslag RvC vergadering 18-03-2015</p> <p>2015 Verslag zelfevaluatie Raad van Commissarissen Elkien</p> <p>2015 voorstel integriteitsklimaat</p> <p>2015 Werkinstructie voorbereiden en afhandeling vergadering Raad van Commissarissen</p> <p>2016 Integriteitsklimaat Monitor Elkien</p> <p>2016 160308 autoriteit woningcorporaties</p> <p>2016 Brief Aw integriteit</p> <p>2016 Brief ILT goedkeuringsbesluit fusie, incl. statutenwijziging, aan Elkien</p> <p>2016 Elkien - AO-IC</p> <p>2016 Fiscaal statuut</p> <p>2016 Investeringsstatuut</p> <p>2016 Juridische fusie brief ILT</p> <p>2016 MCF</p> <p>2016 Reglement financieel beleid en beheer Elkien</p> <p>2016 Samenstelling RvC 2016</p> <p>2016 Treasurystatuut</p> <p>2016 Verbindingenstatuut Elkien</p> <p>2016 Verslag zelfevaluatie Raad van Commissarissen Elkien 160803 Checklist Governancecode</p>
--	---

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal 10 face-to-face gesprekken en 1 telefonisch gesprek geïnterviewd over de prestaties van Elkien.

Raad van commissarissen

- de heer Bert Endedijk
- de heer Geert Pieter Vermeulen
- de heer Anne Vlaskamp
- de heer Jan Cooijmans

Directeur/bestuurder

- de heer Alex Bonnema

Directieteam

- de heer Peter van de Weg (directeur strategie en financiën)
- de heer Roeland Jansen (bestuurssecretaris)
- mevrouw Sandra Oude Wesselink (concerncontroller)

Medewerkers

- de heer Piet Postma (assetmanager)
- mevrouw Emmy van der Baan (adviseur bewonerszaken)
- de heer Bernard Dames (adviseur bewonerszaken)

Huurdersorganisaties

DE BEWONERSRAAD

- de heer F. van den Broek

Nieuw Elan

- de heer R. Velthuis

Gemeenten

Gemeente Leeuwarden

- wethouder mevrouw I. Diks
- de heer H. de Jong
- mevrouw B. Bannink

Gemeente SWF

- wethouder mevrouw G. Akkerman-Wielenga
- de heer H. Halbesma

Gemeente Littenseradiel

- wethouder de heer B. Bonnema
- de heer P. van Noort

Gemeente Opsterland

- wethouder de heer P. van Dijk
- de heer A. Idzerda
- de heer C. Luttje

Gemeente Heerenveen

- wethouder de heer S. Siebenga
- de heer S. Waley

Gemeente De Fryske Marren

- wethouder de heer D. Durksz

Bewonerscommissies

- Bewonersplatform Valeriuskwartier – de heer A. Stoker
- Wijkcentrum Nijlân – mevrouw Y. Tjallingii
- Mienskip Wûns – de heer K. de Boer
- Wijkvereniging Bolward Noord II – mevrouw J. Kole
- Plaatselijk Belang Akkrum-Nes – de heer A. Wijnstra

Zorgpartijen

- Timpaan Groep – de heer F.G. Visser
- Patyna – de heer J. Krul
- ZuidOostZorg – mevrouw A. Huizenga
- Kwadrant Groep – *Sjoerd Tolsma en Hans Koopmans*
- De Friesland Zorgverzekeraar – *Jelle Boomgaardt*

Collega corporaties

- Accolade – de heer R. Swart
- Wonen Zuidwest Friesland – de heer J. Huisman
- Thús Wonen – mevrouw J. Dekker (telefonisch)

Bijlage 5 Prestatietabel



De prestatietabel is gemaakt met benchmarkgegevens uit Corporatie in Perspectief (CIP), dit betreft de verslagjaren 2012, 2013 en 2014. Daarnaast zijn de jaarverslagen van 2012 tot en met 2015 van Elkien gebruikt en de jaarverslagen van Woningstichting de Wieren van 2012, 2013 en 2014. Elkien en de Wieren zijn per 1 januari 2015 gefuseerd, vanaf 2015 worden logischerwijs dan ook de cijfers inclusief de Wieren gepresenteerd. Om de cijfers van 2015 te kunnen vergelijken, is er voor gekozen om, daar waar dezelfde definities gehanteerd zijn, ook voor het jaar 2014 de cijfers van Elkien inclusief de cijfers van de Wieren te presenteren (aangegeven met een *).

HUISVESTING PRIMAIRE DOELGROEP: SCORE

WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING

Beschikbaarheid woningen

Eenheden huurwoningen naar huurprijsklasse (bron: CIP)

Elkien incl. de Wieren	2015	2014	2013	2012
goedkope huur	6.689	5.381	5.652	7.930
betaalbare huur	11.411	12.478	12.467	11.054
dure huur onder huurtoeslaggrens	1.180	1.613	1.592	862
duur huur boven huurtoeslaggrens	394	326	339	240
Totaal	19.674	19.799	20.050	20.086

Definitie netto huurklasse 2015: goedkoop <€ 403.06, betaalbaar € 403.06 - € 618.24, dure huur <€ 710.68.

Portefeuilleverdeling naar gemeenten (bron: jaarverslagen)

	2015	2014**	2013	2012
Boarnsterhim*	-	-	2258	2289
De Fryske Marren	61	61	-	-
Heerenveen	613	637	-	-
Leeuwarden	9556	9604	8278	8208
Littenseradiel	699	716	759	776
Opsterland	2275	2293	2314	2294
Smallingerland	74	75	75	76
Súdwest-Fryslân	6377	4041 (2352)	3961	3950
Tytsjerksteradiel	19	19	19	19
Totaal	19.674	19.798		
Elkien		17.446	17.664	17.612
de Wieren		(2352)		

* Boarnsterhim is per 1 jan 2014 en opgedeeld tussen Leeuwarden, Heerenveen, Súdwest-Fryslân en De Fryske Marren.

**incl. de Wieren

*** bezit van Elkien (met bezit de Wieren 'tussenhaakjes')

Van 2014 naar 2015 heeft een afname van 124 woningen plaatsgevonden. Dit is een resultante van de aankoop van 19 woningen, sloop van 142 woningen, verkoop van 134 woningen en bouw van 133 woningen.

Samenstelling bezit (bron: jaarverslagen)

Type vastgoed	2015	2014*	2013	2012
huurwoningen (incl. woonwagens)	19.674	19.798	17.664	17.612
onzelfstandige wooneenheden	555	530	283	293
garages	735	739	680	688
bedrijfsruimtes, winkels, overig	190	186	177	146
Totaal	21.154	21.253	18.804	18.739

* incl. de Wieren

Passend toewijzen (volgens Europese regelgeving en wet op huurtoeslag)

Bij de toewijzing houden we ons aan de Europese inkomensnormen en de passendheidstoets. De regelgeving op deze punten wordt door Elkien onverkort toegepast. Het toewijzingsbeleid is afgestemd met Accolade. Elkien en Accolade hebben een gezamenlijk digitaal portal, waarin woningzoekenden op het aanbod kunnen reageren. (WoonFriesland beoogt aan te sluiten.) Momenteel wordt een optimalisatie doorgevoerd. Relevant voor dit onderwerp is dat daarbij geen onderscheid wordt gemaakt tussen de primaire en secundaire doelgroep. Beide groepen woningzoekenden kunnen reageren op woningen onder de aftoppingsgrenzen. (bron: Memo biedingsproces 2016, Portefeuilleplan 2016, Bod: inhoud en organisatie, 27 januari 2016)

% verhuur sociale huurwoningen volgens Europese regelgeving 90 % norm (bron: jaarverslagen)

% toewijzingen volgens Europese regelgeving	
2015	97%
2014	95%
2013	93%
2012	98%

Tenminste 90 % van de sociale huurwoningen (huur < € 710.68 prijspeil 2015) moet worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot €34.911 (prijspeil 2015).

Percentage verhuringen conform BBSH doelgroep (bron: CIP, jaarverslag 2015)

	2015	2014	2013	2012
toewijzen binnen huurtoeslaggrens	1.877 (96,5%)	1.820 (80,6%)	1.739 (77,8%)	1.695 (80,3%)
toewijzen buiten huurtoeslaggrens	86 (3,5%)	437 (19,4%)	495 (22,2%)	416 (19,7%)
Totaal	1.945 (100%)	2.257 (100%)	2.234 (100%)	2.111 (100%)

BBSH doelgroep: eenpersoonshuishoudens =< € 21.950, meerpersoonshuishoudens < € 29.800 of € 29.825 (prijspeil 2015).

Keuzevrijheid voor doelgroepen

Samenstelling bezit, in percentage van de voorraad (bron: CIP, 2015 jaarverslag)

Woningtypering	2015	2014	2013	2012
eengezinswoningen	56,6%	56,8%	59,5%	59,6%
meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	19,9%	19,9%	18,3%	17,9%
meergezinswoning met lift	10,0%	10,1%	10,9%	11,0%
hoogbouw	10,8%	10,6%	9,8%	9,6%
onzelfstandige overige wooneenheden	2,7%	2,6%	1,6%	1,9%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Wachttijd/slaagkans

Mutatiegraad per jaar (bron: jaarverslagen)

	2015	2014	2013	2012
mutatiegraad	9,9	10*	9,5	8,4

*incl. de Wieren

Elkien (incl. de Wieren) en collega corporatie Accolade hanteren een gezamenlijk online portal voor woningzoekenden. Onderstaande cijfers betreffen gegevens over woningzoekenden uit dit portal.

Aantal (actief) woningzoekenden (bron: jaarverslagen 2014 en 2015)

Elkien en Accolade	2015	2014	2013	2012
actief woningzoekenden	51.950	43.332	33.817	22.863

Actief woningzoekenden: aantal ingeschreven woningzoekenden die in een half jaar gereageerd hebben op een gepubliceerde woning

Leeftijdsofbouw woningzoekenden (bron: jaarverslagen)

Elkien en Accolade	2015	2014	2013	2012
tussen 18 en 30 jaar	42%	44%	47%	47%
tussen 30 en 50 jaar	33%	31%	29%	28%
boven de 50 jaar	25%	25%	24%	25%

Gemiddelde wachttijd woningzoekenden (bron: jaarverslagen)

Elkien en Accolade	2015	2014	2013	2012
Gemiddelde wachttijd in jaren	2,4	2	-	-

Leegstand

Huurderving als percentage van de te ontvangen huur *(bron: jaarverslagen)*

	2015	2014*	2013	2012
% huurderving	1,78 %	2,28%	2,9%	3,0%

*incl. de Wieren

BETAALBAARHEID

Huurprijsbeleid

Gemiddelde huurprijs per maand en als percentage van de maximaal toegestane huur

(bron: CIP, 2015 jaarverslag)

huurprijsbeleid	2015	2014	2013	2012
huurprijs per maand per wooneenheid	€ 472	€ 455	€ 429	€ 399
huurprijs per maand huurwoningen	€ 460	€ 446	€ 422	€ 396
huurprijs per maand onzelfst wooneenheden	€ 913	€ 814	€ 717	-
huur / maximaal toegestane huur DAEB (%)	68,3%	63,2%	64,2%	64,2%

Jaarlijkse huurprijsaanpassing *(bron: jaarverslagen)*

Huurverhogingspercentages voor het sociale bezit (onder huurtoeslaggrens)	
2015	1,0%
2014	2,5%
2013	2,5%
2012	2,3%

Elkien kiest voor het sociale bezit voor een huurverhogingspercentage dat gelijk is aan het inflatiepercentage en voor een inkomensafhankelijke huurverhoging voor huurders in een sociale huurwoning die een inkomen hebben boven € 44.360,-.

Kernvoorraad

In de portefeuillestrategie is opgenomen dat Elkien een kernvoorraad van minimaal 75% heeft die bestaat uit sociale huurwoningen met een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen.

Aanpak huurachterstanden

Huurachterstand *(bron: CIP, 2015 jaarverslag)*

Huurachterstanden als % van de jaarhuur	2015	2014	2013	2012
Percentage (%)	0,8%	0,7%	0,9%	0,9%

Aantal huisuitzettingen en vonnissen (bron: jaarverslagen)

	2015	2014*	2013	2012
aantal vonnissen	174	175	198	165
aantal ontruimingen	32	31	34	46

*incl. de Wieren

Beleid sociaal beheer

Elkien werkt al jaren samen met partijen als politie, gemeente en sociaal wijkteam aan verbetering van de leefbaarheid in straten en buurten, onder andere in de aanpak van overlastsituaties in alle gemeenten waar zij werkzaam is.

Voor 2015 stonden in Leeuwarden grotere en ook langlopende wijkprojecten op de rol, zoals armoedebestrijding en hulp aan multiprobleemgezinnen. Elkien heeft daarnaast het Leeuwarder convenant vroegsignalering bij problematische schulden 'Iedereen Financieel Fit' mede ondertekend. Samen met andere partijen zet Elkien zich in voor preventie van problematische schuldensituaties. Vanaf 2012 is er een intensieve samenwerking met het Frontlijnteam in de wijk Heechterp/Schieringen. Concrete resultaten daarvan zijn de afname van huurachterstanden en beheersbaarheid van huisuitzettingen. (bron: jaarverslagen)

HUISVESTING VAN BIJZONDERE DOELGROEPEN: SCORE

HUISVESTING BIJZONDERE DOELGROEPEN EN URGENTIES

Toewijzing ouderen (bron: CIP) en statushouders (bron: jaarverslagen)

Doelgroep	2015	2014	2013	2012
toewijzing woonegelegenheden aan ouderen	238	268	332	256
toewijzing ouderen als(%)van het totaal	12,4%	11,9%	16,2%	12,8%
toewijzing statushouders (aantal woningen)	62	20	18	16

Toewijzing aan statushouders

Elkien heeft in het verslagjaar 2015 62 woningen toegewezen aan statushouders. In 2014, 2013 en 2012 zijn respectievelijk 20, 18 en 16 woningen verhuurd aan statushouders.

Verkregen urgenties (bron: jaarverslagen)

Type urgentie	2015	2014	2013	2012
sociaal	41	35	52	8
medisch	10	7	39	6
anders urgent	118	223	432	67
Totaal	169	265	523	81

Met een groot aantal maatschappelijke organisaties zijn afspraken gemaakt over de werkwijze bij het verlenen van urgentie aan woningzoekenden die uit verschillende typen hulpverleningstrajecten komen. De afspraken worden geregeld geëvalueerd. (bron: jaarverslagen 2014, 2015)

Wonen en zorg

Aantal woningen bestemd voor ouderen, gehandicapten en overige bijzondere doelgroepen

(bron: CIP en 2015 brondata Elkien)

Type woning	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%
nultredewoningen	5.503	27,2%	5.828	28,7%	4.160	23,2%	4.175	23,3%
ouderenwoningen	270	1,3%	274	1,4%				
ouderenwoningen/gehandicapten	11	0,1%	11	0,1%	3.107	17,3%	4.230	23,6%
bestemd voor overige bewoners	52	0,3%	21	0,1%	50		40	
verhuurd aan zorginstelling (intramuraal)	554	2,7%	530	2,6%	-		-	

Binnen het prestatieveld 'Wonen en Zorg' is een ontwikkeling gaande die nauwgezet door Elkien is gevolgd. In het jaarverslag 2012 constateren wij de noodzaak om bij te dragen aan zorg en welzijn in het licht van de gaande vergrijzing. Vanuit onze kerntaak richten wij ons vooral op de vastgoedcomponent in de zorg en het samenwerken met andere partijen. Wij zetten ons in voor de eigen woningen, voor bewoners en klanten die daarin wonen of voor het huisvesten van de organisaties die cliënten bedienen.

Elkien neemt geen verantwoordelijkheden op het gebied van zorg en welzijn over. Hoe de ontwikkelingen binnen de zorg verder verlopen, kunnen wij nog niet overzien. In 2012 hebben wij hierom ten aanzien van doorontwikkelen van het beleid op het prestatieveld 'Wonen en Zorg' pas op de plaats gemaakt. In samenspraak met zorgpartijen kijken we wat de mogelijkheden zijn om ook in de toekomst op een passende manier wonen en zorg te combineren. *(bron: jaarverslag 2012)*

De rol van vastgoedbeheerder voor zorgverlenende organisaties verandert. Sinds 1 januari 2013 hebben cliënten met een zorgzwaartepakket 1 en 2 niet langer een verblijfsindicatie. Hierdoor krijgen organisaties die intramurale zorg verlenen minder cliënten en Elkien meer zorgbehoevende huurders. Of en zo ja hoe deze trend verder doorzet, is dan nog moeilijk te bepalen. In 2013 staken we onze energie in gesprekken om duidelijk te krijgen welke kant het op gaat en moet. *(bron: jaarverslag 2013)*

In 2014 heeft Elkien een risicoinventarisatie van haar zorgvastgoed gemaakt, op basis waarvan in 2015 een zorgvisie is vastgesteld, welke onderdeel van de portefeuillestrategie is. *(bron: jaarverslag 2014 en 2015)*

Deze zorgvisie is in het portefeuilleplan en het bod aan gemeenten in 2016, als volgt vastgelegd: 80% van de kernvoorraad moet 'soarchklear' zijn. Dit betekent dat bij investeringen in de bestaande voorraad woningen worden aangepast met uitzondering van portieketageflats en kleine woningen (verder gedefinieerd in portefeuilleplan).

(bron: Memo biedingsproces 2016, Portefeuilleplan 2016, Bod: inhoud en organisatie, 27 januari 2016)

KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN WONINGBEHEER: SCORE

WONINGKWALITEIT

Prijs-kwaliteitverhouding

Gemiddeld aantal punten en puntprijs woningwaardering huurwoningen

(bron: CIP, 2015 brondata Elkien)

Jaar	aantal punten	puntprijs (x€ 1,00)
2015	138 (DAEB)	3,31
	188 (niet DAEB)	4,27
2014	139 (DAEB)	3,18
	187 (niet DAEB)	4,27
2013	138 (DAEB)	3,02
	186 (niet DAEB)	4,07
2012	136 (DAEB)	2,88
	186 (niet DAEB)	3,99

In 2015 is het waarderings stelsel gewijzigd.

Onderhoud van de woongelegenheden € per gewogen vhe (bron: CIP, 2015 brondata Elkien)

Soort onderhoud	2015*	2014	2013	2012
klachtenonderhoud	311	343	344	212
mutatieonderhoud	73	108	150	114
planmatig onderhoud	998	964	842	748
totaal onderhoud	1.382	1.415	1.336	1.073

*2015 is berekend

Verbetering van de woongelegenheden (bron: jaarverslagen)

Woningverbetering	2015	2014*	2013	2012
totaal aantal woningverbeteringen	431	398	493	277
totaal investering in woningverbetering (* € 1000)	12.635	17.408	17.710	14.202
investering per verbeterde woongelegenheden (€)	29.315	43.739	35.923	51.271

*incl. de Wieren

Conditie en onderhoudstoestand x € 1.000

(bron: jaarverslagen/jaarrekeningen)

Jaar	Uitgaven klachtenonderhoud	Uitgaven mutatieonderhoud	Uitgaven planmatig onderhoud
2015	€ 2.527	€ 504	€ 15.628
2014*	€ 2.720	€ 727	€ 16.838
2013	€ 2.711	€ 1.023	€ 13.293
2012	€ 3.192	€ 1.643	€ 13.546

*incl. De Wieren

Dagelijks onderhoud (bron: jaarverslagen)

Type onderhoud	2015	2014	2013	2012
aantal keren uitgevoerd dagelijks onderhoud (storings-/mutatie-onderhoud)	10.826	9.502	12.359	geen info

Om woningen betaalbaar te houden voor onze huurders kiezen we liever voor onderhoud en woningverbetering dan voor sloop gevolgd door nieuwbouw. Woningverbeteringsprojecten zijn gericht op een verlenging van de levensduur van de woning met minimaal 25 jaar. Dit doen we door energiebesparende maatregelen en keuken-, douche- en toiletverbeteringen door te voeren. We zetten sterk in op verduurzaming van de woningen, omdat daarmee zowel het wooncomfort omhoog gaat als de energierekening omlaag. (bron: jaarverslag 2015)

Een uitgebreide toelichting op de woningverbeteringen is opgenomen bij de prestatie (Des)investeren in vastgoed (pag. 12).

KWALITEIT DIENSTVERLENING

Klanttevredenheid

Huurdersoordeel (bron: Aedes benchmark en jaarverslagen)

	2016	2015	2014	2013	2012
Nieuwe huurders	6,9	7,1	6,7	-	-
Huurders met reparatieverzoeken	7,0	7,0	7,3	-	-
Vertrokken huurders	7,1	7,4	7,5	-	-
Totaal huurdersoordeel (Aedesbenchmark)	7,0	7,1	7,2	-	-
Planmatig onderhoud (Aedes benchmark)	7,3	7,0	-	-	-
Huurdersoordeel (meting Elkien)	-	7,2	7,3	7,4	7,2

Sinds 2012 meten we structureel de tevredenheid van onze huurders. Wij onderzoeken twee aspecten: (1) de tevredenheid over de woning – bijvoorbeeld na planmatig onderhoud en andere investeringen – en (2) de tevredenheid over onze dienstverlening. Elkien legt de lat hoog: met minder dan een 7 zijn wij niet tevreden, ondanks de uitdagende omstandigheden waarin wij ons werk moeten doen. Gelukkig haalden we ook in 2015 die norm met een gemiddeld cijfer van 7,2 in 2015 en respectievelijk een 7,3, 7,4 en 7,2 in de jaren daarvoor. De cijfers van de Aedesbenchmark wijken licht af van de genoemde cijfers in de jaarverslagen. Dit komt door de wijze van berekenen. In de Aedes benchmark wegen niet alle onderdelen gelijk mee in de totaalscore. In de wegingen die Elkien voor deze jaren hanteerde telden we elk onderdeel voor een even groot deel mee. We hebben besloten met ingang van 2016 om de definities van het klantoordeel binnen Elkien te conformeren aan de Aedes benchmark.

Klachtbehandeling

De goede score voor klanttevredenheid stemt ons tevreden. Toch zijn er jaarlijks huurders die een klacht indienen bij de klachtencommissie van Elkien. Als dat gebeurt, proberen wij de klacht altijd eerst in overleg met de desbetreffende huurder(s) op te lossen. Lukt dit niet, dan handelt de klachtencommissie de klacht verder af.

- In 2015 zijn er 2 klachten binnengekomen, waarvan er 2 behandeld zijn door de klachtencommissie.
- In 2014 zijn 9 klachten binnengekomen, waarvan er 0 behandeld zijn door de klachtencommissie. Alle klachten zijn opgelost met betreffende huurders.
- In 2013 zijn er 13 klachten binnengekomen, waarvan er 2 behandeld zijn door de klachtencommissie.
- In 2012 zijn er 16 klachten binnengekomen waarvan er 2 behandeld zijn door de klachtencommissie.

(bron: jaarverslagen)

ENERGIE EN DUURZAAMHEID

Duurzaamheid

Elkien zet zich al jarenlang in voor verbetering van de energielabels van haar woningen. Daarmee willen we voor onze huurders het comfort verhogen en de energielasten verlagen. Het energielabel voor woningen geeft met de klassen A (groen, zeer zuinig) tot en met G (rood, zeer onzuinig) aan hoe energiezuinig een huis is in vergelijking met soortgelijke huizen.

Ultimo 2012 bestaat de portefeuille voor 45% uit woningen met een C-label of hoger.

In 2025 zal, uitgaande van de investeringen zoals ze in 2012 zijn voorgenomen, dit percentage boven de 75% komen. *(bron: jaarverslagen)*

Verdeling energielabels *(bron: jaarverslagen)*

Energie labels	2015	2014	2013	2012
AAA	116	79	44	16
AA	161	163	110	46
A	1.637	1.286	1.379	1.113
B	3.775	3.473	3.036	2.587
C	4.181	3.911	3.915	3.953
D	4.968	4.347	4.714	4.989
E	3.289	2.646	2.909	3.053
F	1.188	954	1.151	1.354
G	358	338	417	475
Totaal	19.674	17.197	17.674	17.585

(DES)INVESTERINGEN IN VASTGOED: SCORE

ONTWIKKELING VAN DE PORTEFEUILLE

Nieuwbouw

Aantallen nieuwbouw (bron: jaarverslagen)

Jaar	Totaal	nieuwbouw huur	nieuwbouw koop
2015	133	132	0
2014	128	128	0
2013	245	245	0
2012	185	175	10

Sloop

Aantallen sloop/uit exploitatie nemen (bron: jaarverslagen)

Sloop/uit exploitatie	
2015	142
2014	208
2013	49
2012	72

Verbetering bestaand bezit

Verbetering van de woonegelegenheden (bron: jaarverslagen)

Woningverbetering	2015	2014	2013	2012
totaal aantal woningverbeteringen	431	302	493	277
totaal investering in woningverbetering (* € 1000)	12.635	15.068	17.710	14.202

Woningverbeteringen zijn aanzienlijke ingrepen in de woning waarbij gemiddeld meer dan € 20.000,- is geïnvesteerd. We zijn er trots op dat we in 2015 – ondanks krimp en achteruitgang – 564 woningen (woningverbeteringen incl. nieuwbouw) hebben opgeleverd; fors meer dan onze belofte 'Elke dag een woning'. In Sneek is bij meer woningen (49) dan gepland woningverbetering toegepast en 2 overlooppjecten zijn begin 2015 opgeleverd. Dat betreft 12 woningen in Hommerts en 96 woningen van de Potterzijflat in Sneek. In 2014 hebben we 302 van de 318 geplande woningverbeteringen gerealiseerd. De laatste 16 woningen zijn in januari 2015 opgeleverd. (bron: jaarverslag 2015)

We deden een omvangrijk en bijzonder renovatieproject bij 80 woningen van de twee Eikenflats in de gemeente Leeuwarden; Schieringen Zuid. We vervingen daar alle galerijen. In 2013 deden we dit ook al bij 160 woningen. De renovatie vond plaats terwijl de huurders in een wisselwoning verbleven. Tijdens de ingreep verrichtten we meteen isolatiewerkzaamheden. Dat leidde ertoe dat de meeste woningen nu een energielabel B hebben. Bijzonder was dat we tijdig gehoor gaven aan gevoelens van onveiligheid bij de bewoners.

Daarom is een aantal galerijen van medio 2012 tot aan de vervanging in 2013 gestut, meer ter geruststelling voor de bewoners dan vanwege technische noodzaak. Voor ons was dit een vanzelfsprekende keuze. *(bron: jaarverslag 2014)*

In 2013 heeft Elkien eveneens meer woningverbeteringen gerealiseerd dan ten doel was gesteld: 493 in plaats van 485. Elkien zet zich al jarenlang in om de energielabels van haar woningen te verbeteren. Daarmee beogen we het comfort voor onze huurders te verhogen en voor hen de energielasten op termijn te verlagen. In 2012 zijn 277 woningverbeteringen opgeleverd. De doelstelling was 325. *(bron: jaarverslagen 2012 en 2013)*

In 2016 is het beleid aangescherpt. De investeringen in kwaliteit richten zich met name op een energie neutrale kernvoorraad. Voor de biedingen aan gemeenten houdt dit in dat alle bestaande bouw gemiddeld energieneutraal wordt gerenoveerd. Elkien heeft de ambitie om 80% van de kernvoorraad 'soarchklear' te maken. Dit houdt in dat woningen die we in de komende jaren verbeteren geschikt moeten zijn om in te wonen met een toenemende zorgvraag. Dit betekent dat bij investeringen in de bestaande voorraad woningen worden aangepast met uitzondering van portieketageflats en kleine woningen (verder gedefinieerd in portefeuilleplan). *(bron: Memo biedingsproces 2016, Portefeuilleplan 2016, Bod: inhoud en organisatie, 27 januari 2016)*

Maatschappelijk vastgoed

Aantal panden maatschappelijk vastgoed *(bron: jaarverslagen)*

	2015	2014	2013	2012
maatschappelijk vastgoed	86	87	96	65

Verkoop of sloop (uit exploitatie) maatschappelijk vastgoed *(bron: brondata Elkien)*

Uit exploitatie maatschappelijk vastgoed	2015	2014	2013	2012
aantal	1	2	-	1

De fluctuatie in het aantal panden wordt veroorzaakt door wijzigingen in definities en verhuringen. Vier panden zijn verkocht of gesloopt. Er is geen maatschappelijk vastgoed nieuw gebouwd.

Verkoop

Aantallen verkochte woningen *(bron: jaarverslagen)*

Jaar	aantallen
2015	134
2014	138
2013	107
2012	117

Met 134 verkochte woningen, 11 verkochte garages en 1 verkocht bedrijfspand hebben we in 2015 circa 82% van onze verkoopdoelen gehaald. We hadden ingezet op 163 woningen en stelden dat aantal in de loop van het jaar naar beneden bij tot 140 (Q1) en 130 (Q2) op basis van de verkoopportefeuille. Vanuit de nieuwbouwportefeuille koop zijn nog 2 nieuwbouwwoningen in Grou verkocht, 3 kavels in Beetsterzwaag en 1 kavel in Reduzum.

Tevens zijn er in Leeuwarden 19 appartementen van de Stichting Pavo aangekocht. In 2015 hebben we 132 nieuwe woningen opgeleverd, daarnaast is 1 woning opgesplitst in 2 woningen. De oplevering van 1 woning in Schieringen Zuid fase 1 in Leeuwarden, 6 woningen van Sinnebuorren N1 in Akkrum en 14 woningen van De Vlecke fase 3 in Gorredijk is overgeheveld naar 2016. *(bron: jaarverslag 2015)*

De doelstelling voor 2014 was het verkopen van 120 woningen, welke met 138 verkochte woningen ruim is gerealiseerd. De langere termijn doelstelling (2015-2019) is gemiddeld 130 woningen per jaar verkopen. In 2014 zijn geen aankopen gedaan, omdat het niet nodig is voor de samenstelling van de voorraad. *(bron: jaarverslag 2014)*

De doelstelling voor 2013 was het verkopen van 120 woningen, dit is met 107 verkochte woningen nagenoeg gerealiseerd. De langere termijn doelstelling (2014-2018) is gemiddeld 130 woningen per jaar verkopen. In 2013 zijn geen aankopen gedaan omdat het niet nodig is voor de samenstelling van de voorraad. *(bron: jaarverslag 2013)*

In 2012 zijn 117 woningen verkocht en zijn geen aankopen gedaan. *(bron: jaarverslag 2012)*

KWALITEIT VAN WIJKEN EN BUURTEN: SCORE

LEEFBAARHEID

Uitgaven leefbaarheid in € / vhe (bron: CIP, 2015 jaarverslag)

Activiteit	2015	2014	2013	2012	Referentie 2014	Landelijk 2014
sociale activiteiten	17	17	10	64	83	67
fysieke activiteiten	2	9	10	34	33	37
Totaal	19	26	20	101	116	104

Straat, buurt, gemeente

Wij werken samen met partijen als politie, gemeente en sociaal wijkteam aan verbetering van de leefbaarheid in straten en buurten, onder andere in de aanpak van overlastsituaties. Ook maakten we weer (prestatie)afspraken met gemeenten en maatschappelijke organisaties waarin omschreven is wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is. De huisvesting van bijzondere doelgroepen was een belangrijk thema in onze gesprekken met maatschappelijke partijen. Elkiens rol en taakopvatting is duidelijk: wij werken samen met anderen om problematische huishoudens te begeleiden, zodat die beter in staat zijn hun eigen leven te organiseren en het woongenot van anderen niet te verstoren.

(bron: jaarverslagen 2013, 2014 en 2015)

De buurtmeter is door Elkien bedacht en geïnitieerd en samen met de gemeente Súdwest Fryslân en collega corporatie Accolade verder ontwikkeld om inzichtelijk te krijgen hoe bewoners de leefbaarheid in het eigen dorp of wijk ervaren. Door middel van een checklist wordt inzichtelijk gemaakt welke effecten investeringen hebben op het verbeteren van de leefbaarheid van een dorp en wijk. Hierbij gaat het vooral om de sociale verbondenheid en vitaliteit in dorp en wijk; de 'zachte kant'. Door het tweejaarlijks invullen van een checklist wordt transparant gemaakt hoe de leefbaarheid in een dorp zich ontwikkelt en kan in beeld worden gebracht welke ontwikkelingen en investeringen hierop van invloed zijn geweest. (bron: jaarverslag 2012)

Gemeente Leeuwarden

In de gemeente Leeuwarden kreeg de samenwerking op stedelijk en wijkniveau verder vorm. Onze medewerkers werken nauw samen met de sociale wijkteams. Bij probleemsituaties worden hulpverleners ingeschakeld. De eerder ingezette wijkenaanpak is in 2015 voortgezet. We werken gebiedsgericht samen in vijf aandachtwijken van de stad Leeuwarden.

Voor 2015 stonden grotere en ook langlopende wijkprojecten op de rol, zoals armoedebestrijding en hulp aan multi-probleemgezinnen. De samenwerking in de wijken helpt bij de signalering van die gevallen en schept een helder kader waarbinnen de hulpverlening vorm kan krijgen.

Elkien heeft het convenant vroegsignalering bij problematische schulden 'Iedereen Financieel Fit' mede ondertekend. Samen met Vitens, Essent, De Friesland Zorgverzekeraar, de gemeente Leeuwarden, de sociale wijkteams en een aantal andere partijen zetten we ons in voor preventie van problematische schuldensituaties.

Met een groot aantal maatschappelijke organisaties zijn afspraken gemaakt over de werkwijze bij het verlenen van urgentie aan woningzoekenden die uit verschillende types hulpverleningstrajecten komen. De afspraken worden geregeld geëvalueerd. (bron: jaarverslag 2014 en 2015)

Het Frontlijnteam in de wijk Heechterp/Schieringen heeft als blauwdruk gediend voor het maken van goede afspraken over de inzet van hulpverleners bij probleemgevallen, zodra die worden gesignaleerd. Elkien werkt al jaren intensief samen met dit team. Concreet resultaat is de afname van huurachterstanden en de beheersbaarheid van huisuitzettingen. Ook de gebiedsgerichte samenwerking kreeg steeds beter vorm. De partners voerden de zes wijkactieplannen voor een groot deel uit. Elkien leverde twee van de zes 'wijkaanjagers'. *(bron: jaarverslag 2013)*

Elkien en WoonFriesland hebben in april van 2012 samen het Leeuwarder Bestek ondertekend. In het Leeuwarder bestek staan de samenwerkingsafspraken voor de periode 2012-2016. De drie partijen zijn gestart met het opstellen van een gezamenlijke visie op het wonen in de stad Leeuwarden. In het bestek zijn vervolgens afspraken gemaakt op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de gemeente Leeuwarden. Naast de harde afspraken over prestaties die we leveren zijn ook procesafspraken gemaakt over samenwerkingen die gestart worden of gezamenlijke uitgangspunten die geformuleerd gaan worden. Behalve de drie partners die het bestek ondertekenden zijn inmiddels diverse maatschappelijke organisaties betrokken bij het Leeuwarder Bestek en de uitwerking daarvan. Jaarlijks worden de uitgevoerde (woningbouw-)plannen getoetst aan de visie en wordt er voor ieder jaar een uitvoeringsprogramma opgesteld voor de fysieke en sociale investeringen die partijen het komende jaar gaan doen.

Om zes wijken in Leeuwarden een positieve impuls te geven werken de Gemeente Leeuwarden en de corporaties WoonFriesland en Elkien samen in de wijkaanpak. Inmiddels is de wijkaanpak drie jaar onderweg en loopt door tot en met 2014. Elke wijk heeft een wijkaanjager. Elkien is wijkaanjager in het Valeriuskwartier en de Schepenbuurt. De plannen voor de wijk staan beschreven in het wijkactieplan en omvatten zowel acties op sociaal als fysiek vlak. De wijkactieplannen zijn opgesteld samen met de partners en de bewoners van de wijken. De centrale thema's in de wijkactieplannen zijn: schoon, heel, veilig en vriendelijk. *(bron: jaarverslag 2012)*

De Buur(t) Versterkt

Bij ons eigen programma De Buur(t) Versterkt kwamen diverse kleinere bewonersinitiatieven binnen voor versterking van de fysieke en sociale leefbaarheid in onze buurten. In al deze gevallen was sprake van cofinanciering. Een voorbeeld is het Natuurlijk Avontuurlijk Speelplein in Bolsward (2015) waarin buurtbewoners en school samenwerkten en waaraan Elkien een bijdrage leverde en het schuttingenproject (2013) waaraan de bewoners ook zelf meewerkten. Elkien leverde daarnaast vanuit haar leefbaarheidsbudget bijdragen aan verschillende maatschappelijke organisaties en initiatieven zoals Stichting Present, Buurtbemiddeling en Kamers met Kansen. In 2012 zijn veel investeringen gedaan om buurten te versterken en is een bijzondere inspanning geleverd om het project De Buur(t) Versterkt te borgen. Voor de begroting van 2012 was een budget beschikbaar van afgerond € 1,2 miljoen en daarvan is uiteindelijk voor € 1 miljoen gerealiseerd. Dat minder is uitgegeven ligt in het niet doorgaan van de realisatie onderruimtes Bilgaard vanwege onvoldoende draagvlak en het doorschuiven van krimpbegeleiding van enkele kernen naar 2013. Ook bleef het aantal initiatieven, passend binnen de kaders van De Buur(t) Versterkt, achter bij de verwachting. Op het platteland zien we dat meer initiatieven loskomen die passen bij De Buur(t) Versterkt dan in de stad Leeuwarden en dat komt mede doordat in Leeuwarden onder de wijkaanpak en in aandachtswijk Heechterp Schieringen al veel gedaan is. In 2012 is op het platteland voor ongeveer € 150.000,- geïnvesteerd in 20 projecten die de dorpen versterken. *(bron: jaarverslagen)*

Maatwerkmethodiek/krimpbegeleiding

Als vervolg op De Buur(t) Versterkt ontwikkelden wij een maatwerkmethodiek voor krimpbegeleiding. Deze methodiek ontwikkelt op integrale wijze een toekomstvisie voor een dorp en helpt bij het maken van gefundeerde keuzes en het creëren van draagvlak voor de noodzakelijke ingrepen bij krimp en demografische veranderingen. *(bron: jaarverslagen)*

Projecten in het kader van Kwaliteit van wijken en buurten, leefbaarheid en sociaal beheer.

Dekamahiem in het dorp Jirnsom is een complex van 25 seniorenwoningen met een gemeenschappelijke ruimte, gebouwd in 1970. De inmiddels gedateerde woningen zijn bouwtechnisch, energetisch en qua toekomst(bestendigheid) naar de maatstaven van Elkien niet meer geschikt voor de doelgroep en daarom is besloten tot sloop van het complex. In 2015 is de actiegroep tot het behoud van Dekamahiem in Jirnsom gekomen met een sluitende business case voor aankoop en exploitatie van deze woningen door de inmiddels opgerichte Vereniging Doarpskorporaasje Jirnsom. Elkien denkt en werkt waar mogelijk mee om de aankoop mogelijk te maken. Vanwege veranderende regelgeving, resulterend in de nieuwe Woningwet, is de aanvraag tot goedkeuring van verkoop door de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) in eerste aanleg afgewezen. Vereniging Doarpskorporaasje Jirnsom heeft zich hierdoor niet uit het veld laten slaan en zet alles op alles om de koop toch rond te krijgen. *(bron: jaarverslagen 2014 en 2015)*

Project multifunctionele accommodatie Lippenhuizen - Na een jarenlange strijd lukte het de werkgroep MFA Lippenhuizen om de voor het dorp zeer gewenste samenvoeging van het dorps huis, de gymzaal en de school voor elkaar te krijgen. Het MFA Lippenhuizen wordt gesitueerd bij de voetbalvelden en gaat dus ook dienstdoen voor de buitensport. In een vroeg stadium dacht Elkien met de werkgroep mee en zorgde er met een bijdrage uit De Buur(t) Versterkt voor dat de werkgroep op pad kon om gemeente, provincie en daarna andere subsidienten te overtuigen van de wenselijkheid en noodzakelijkheid van het MFA. *(bron: jaarverslag 2013)*

Project uitbreiding dorps huis Spannum - Het dorps huis, opgericht in 1980, vormt samen met de school en de kerk de enige publieke accommodatie die Spannum rijk is. De integrale activiteiten die plaatsvinden in het dorp hebben altijd een relatie met het dorps huis. Het dorps huis wordt zelfstandig geëxploiteerd door het bestuur van het dorps huis. De laatste jaren blijkt steeds vaker dat er ruimtegebrek is voor alle activiteiten en dat de ruimte niet meer voldoet aan de huidige regelgeving. Om die reden maakte het bestuur een plan voor uitbreiding van het dorps huis. De gemeente, de provincie en verschillende fondsen nemen het grootste deel van de kosten voor hun rekening. Wat opvalt, is de hoge post zelfwerkzaamheid en eigen vermogen. Dit is waar het in De Buur(t) Versterkt om gaat. Elkien heeft een geringe bijdrage geleverd omdat het dorp dit plan zelf bedacht en uitvoerde. Het belangrijkste neveneffect van dergelijke plannen is de sociale cohesie, omdat men gezamenlijk aan een doel werkt, wat direct wat oplevert voor het dorp. *(bron: jaarverslag 2013)*

Project multifunctionele accommodatie Scharnegoutum - Het bestuur van het dorps huis Elim uit Scharnegoutum ontwikkelde een bouwplan voor een nieuw MFA. Hierin worden naast het dorps huis ook de school en de kinderopvang ondergebracht. Daarnaast vinden de huisarts, de diëtist, de fysiotherapeut en de verloskundige er onderdak, waarbij ze elkaar kunnen versterken en alvast kunnen voorsorteren op de scheiding wonen en zorg en de decentralisatie van de overheid naar de gemeente. Er is een groot draagvlak voor de bouw van de nieuwe accommodatie. Dit is de reden dat Elkien dit plan heeft ondersteund. Het aandeel van zelfwerkzaamheid in een economisch minder stabiele periode is hiervan het bewijs. *(bron: jaarverslag 2013)*

Project Dorpshuis “Yn de Mande” Welsrijp - Een werkgroep uit het dorp heeft in samenwerking met de Stichting Dorpshuis een verbouwing van het dorpshuis gerealiseerd. *(bron: jaarverslag 2012)*

Project Dorpscentrum Weidum e.o. - Een bouwcommissie uit het dorp heeft in samenwerking met de Stichting Dorpscentrum Weidum e.o. de uitbreiding van het dorpshuis gerealiseerd. *(bron: jaarverslag 2012)*

Project Dorpsschoolhuis Pingjum - De werkgroep dorpsschoolhuis is er in geslaagd om een prachtige combinatie tot stand te brengen van de school en het dorpshuis in één duurzaam gebouw. In 2009 wilde de gemeente de gymzaal afstoten. Op hetzelfde moment was er ook behoefte aan een nieuwe school. Elkien heeft bij de start al haar duurzame knowhow beschikbaar gesteld door een advies te geven over de gymzaal. Naast de gemeente en een aantal fondsen heeft Elkien, naast het duurzame advies, ook een bedrag beschikbaar gesteld. *(bron: jaarverslag 2012)*

Project Woudsend - Het opwaarderen van een verwilderd binnenterrein tussen de huurwoningen gelegen aan Kleasterstrjitte, Paterstrjitte en Prof. T. Brandsmastrjitte te Woudsend. *(bron: jaarverslag 2012)*

Kleine projecten

- o **Voetbalkooi-Uitwellingerga** – doel: de jeugd in de buurt een eigen speelvoorziening geven en de jeugd van het tweelingdorp Oppenhuizen- Uitwellingerga ontmoeten. De jeugd heeft zelf de handen uit de mouwen gestoken om de kosten te drukken. Daarnaast hebben de gemeente en dorpsbelang het grootste deel voor hun rekening genomen. *(bron: jaarverslag 2012)*
- o **Graffiti workshop-Wiuwert** – doel: een betere integratie van de jeugd met volwassenen. Door deze groepen samen te laten werken, wordt er meer begrip voor elkaar gekweekt. Daarnaast: de skatebaan meer elan geven door deze te aantrekkelijker te maken. Dorpsbelang heeft zelf het grootste deel bekostigd. *(bron: jaarverslag 2012)*

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
6	voldoende	Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Bijlage 7 Position Paper

elkien Position Paper



Dit is Elkien

Woningcorporatie Elkien is en blijft de realistische buur(t)corporatie voor beter wonen in Fryslân. Wij bieden mensen met bescheiden inkomens toekomstbestendige, duurzame en betaalbare woningen in een leefbare omgeving.

In Friesland verhuren wij circa 20.000, gewoon goed onderhouden, sociale woningen. Om deze woningen ook in de toekomst aantrekkelijk te houden voor onze huurders, zetten we ons – binnen de ruimte die de regelgeving ons biedt – in voor leefbare wijken en buurten. Vanuit onze maatschappelijke opgave verhuren wij onze sociale huurwoningen onder de marktprijs. Daarnaast investeren we fors in wonen en zorg, de toekomstbestendigheid en verduurzaming van onze woningen.

Wendbare corporatie in dynamische tijden

De periode 2012-2015 kenmerkt zich voor Elkien door een grote dynamiek, zowel intern als extern. We hadden te maken met de economische ontwikkelingen, politieke keuzes en een lastige woningmarkt. De overheid legde corporaties een flink pakket aan maatregelen op zoals de verhuurdersheffing, passend toewijzen, extra heffingen voor saneringssteun en recent de nieuwe Woningwet. Het heeft ons genoodzaakt te focussen op onze kerntaak, maximaal transparant te zijn en te zoeken naar andere, slimmere methoden van (samen)werken. Dat doen we onder het motto *Beperkt, Bewust, Beter en Beleving*. Transformeren naar een optimaal efficiënte bedrijfsvoering. En beleving mag in het rijtje niet ontbreken omdat een puur zakelijke koers niet past bij het DNA van Elkien.

Binnen de mogelijkheden die we hebben, willen we als omgevingsgerichte organisatie meer doen dan huurders en stakeholders van ons verwachten. Door de inzet van strategische relatiemanagers doen we onderscheidende biedingen en richten we ons volledig op huidige en toekomstige behoeftes van onze huurders en stakeholders.

We hebben te maken met krimp in de dorpen, urbanisatie en daarmee samenhangende vergrijzing en ontgroening. Dat dwingt ons tot het maken van keuzes voor de toekomst. Wij kiezen voor versterking van onze aanwezigheid in de steden en minder woningen in 70 dorpen. In overleg met gemeenten en bewoners beoordelen we de situatie en zorgen we voor gezamenlijke oplossingen. Soms is dat sloop of verkoop, soms is dat het aanpassen van woningen. Met behulp van maatwerk oplossingen waarborgen we samen met bondgenoten de leefbaarheid in die dorpen waar wij woningen afstoten.

Vergrijzing brengt een grotere zorgbehoefte met zich mee en tegelijk is er een tendens dat mensen langer thuis blijven wonen. Elkien zoekt de samenwerking met zorgpartijen om een goed antwoord te vinden op deze groeiende vraag uit de markt en streeft ernaar dat in 2030 80% van de kernvoorraad zorgklaar is.



Dienstbaar en duidelijk

Als wendbare woningcorporatie willen en kunnen wij prima voldoen aan veranderende verwachtingen van de samenleving. Het belangrijkste daarbij is dat we zo acteren dat de klant met een uniek goed gevoel terugkijkt op het contact met Elkien, of dat nu aan de balie is, aan de telefoon, via Mijn Elkien, in een persoonlijk gesprek met een adviseur bewonerszaken of tijdens een bezoek van de onderhoudsmonteur. We willen *dienstbaar en duidelijk* naar onze klanten toe zijn. En op die manier willen we ook als collega's met elkaar omgaan.

We streven naar een prettige balans tussen efficiency en klantbeleving. Een vernieuwd klantportaal en een nieuw primair systeem maken het mogelijk om met gelijkblijvende of zelfs dalende kosten een betere klantbeleving te bereiken. Dat betekent dat we 24/7 selfservice aanbieden (de mogelijkheid om vanuit de eigen woning al onze diensten af te nemen) maar dat er ook ruimte blijft voor persoonlijk contact.

Met elkaar een nieuwe balans vinden

In een periode dat zekerheden wegvallen en er een spanningsveld ontstaat tussen dromen, ambities en (financiële) haalbaarheid is het noodzakelijk de bakens te verzetten. Met onze samenwerkingspartners zijn wij op zoek gegaan naar een nieuw evenwicht.

Door efficiëntieslagen te maken, schaalvoordelen te zoeken en slimmer gebruik te maken van de expertise van onze partners, kunnen we meer doen met minder middelen en kunnen we blijven investeren.

Het is belangrijk onze corporatie gezond te houden, zodat we ook in de toekomst onze verantwoordelijkheid kunnen dragen en onze kerntaken kunnen vervullen.

Elkien heeft een strategie met ambities en risico's. We willen betaalbare woningen, waarbij we fors investeren in het energieneutraal maken van die woningen en het goed voorbereid zijn op de zorgvraag in de toekomst. Voor het realiseren van die ambitie maakt het verschil hoe de rentelasten zich ontwikkelen, of het lukt om de kosten van onderhoud te drukken, investeringen zo scherp mogelijk te doen en innovatieve concepten vlot te adopteren. We zijn bovendien afhankelijk van het investeringsklimaat en politieke veranderingen. Het meer of minder verkopen van woningen draagt eveneens bij aan investeringsruimte.

Kortom er zijn veel factoren die bepalen welk risico we lopen. Daarom kijken we naar onze ontwikkeling door een 'rolling window'. We hebben een lange termijnplanning met uitkomsten voor onze financiële parameters. Voor een periode van drie jaar (de 'window') plannen we zo nauwkeurig en hard mogelijk in. Door dat raamwerk kijken we hoe we er in die periode voorstaan, hoe dat past in de schatting voor de langere termijn en of we voldoen aan de financiële normen. Elk jaar schuift het raam waardoor we nauwkeurig kijken, naar harde uitkomsten en prognoses op. Een raam dat opschuift: een 'rolling window'.

Een van onze doelstellingen was het terugdringen van onze beïnvloedbare bedrijfslasten met 10% door effectiever en efficiënter te werken. We zijn erin geslaagd dat doel te bereiken, door over de hele linie bewuster om te gaan met tijd en geld en nadrukkelijker te sturen op meerwaarde en resultaten.

Verbinding, interactie en participatie

Elkien bestaat bij de gratie van haar huurders. Wij verhuren onze woningen aan mensen met een bescheiden inkomen. De verhuurdersheffing laten we dan ook slechts in kleine mate ten laste komen van onze huurders; focus ligt op optimalisatie van onze bedrijfsvoering. Samen met onze huurdersbelangenorganisaties hebben we meerjarige afspraken gemaakt over het beperken van de huurverhoging van onze sociale woningen tot het inflatiepercentage en kozen we voor een inkomensafhankelijke huurverhoging voor huurders in een sociale huurwoning die een inkomen boven € 44.360,-- hebben.

Voor bedrijfszonnend goed en dure huurwoningen rekenden wij wel marktconforme huurverhogingen, gebaseerd op vraag en aanbod.

Er zijn steeds meer mensen met (financiële) problemen; waaronder ook veel huurders van Elkien. Sociale wijkteams worden door gemeenten ingezet om probleemsituaties vroegtijdig te signaleren en waar mogelijk op te lossen. Elkien is vertegenwoordigd in een aantal sociale wijkteams.

Het doel van Elkien is om op korte én lange termijn de goede dingen te doen voor de huurder. Wij zijn niet de alwetende corporatie die de koers bepaalt, maar zoeken de verbinding omdat we samen meer bereiken. Verbinding met onze stakeholders, met onze huurders en met onze ketenpartners.

Al ruim voordat de nieuwe Woningwet ons dit voorschreef, streefden wij naar participatie door stakeholders en huurders te betrekken bij onze beleidsvorming. Wat dat betreft hoefden wij onze koers niet te wijzigen en konden we doorbouwen op de verbindingen die we de jaren daarvoor hadden gelegd.

Tijdens participatieavonden gingen we onder het motto 'Us Elkien: Corporatie van de Toekomst' in gesprek met huurders zodat ook zij de koers van Elkien kunnen meebepalen.

Onze woningen

Onze portefeuillestrategie geeft een beeld hoe we ons woningaanbod zo optimaal mogelijk 'matchen' met de vraag naar een sociaal, betaalbaar woonproduct. Wij hebben keuzes gemaakt over aan- en verkoop, nieuwbouw, woningverbetering en onderhoud. Het zwaartepunt ligt voor Elkien op onderhoud en woningverbetering, omdat we daarmee de betaalbaarheid voor onze huurders beter kunnen garanderen dan met sloop gevolgd door nieuwbouw. Bij elk woningverbeteringsproject zorgen we dat de woningen weer voldoen aan de woonkwaliteits-eisen en de vraag van de markt, en garanderen we dat de woningen weer 25 jaar mee kunnen. Woningverbeteringsprojecten zijn in een aantal gevallen uitgesteld, omdat de budgetten ontoereikend waren, onder andere door de verhuurdersheffing.

Maar wat gedaan moest worden, is gedaan, zoals bij de galerijen van de Eikenflats in Leeuwarden waarbij we het gevoel van veiligheid van de bewoners wilden garanderen.

De claim van onze campagne 'Elke dag een woning' (365 woningen per jaar) bleek zelfs aan de voorzichtige kant. In 2015 hebben we maar liefst 568 woningen opgeleverd en ook voor 2016 en de jaren daarna hebben we grote ambities op het gebied van woningverbetering.



Prestatieafspraken

De woningmarkt en de ontwikkeling van de stad en het platteland vragen steeds meer aanpassing en samenwerking. De gemeentes en Elkien stellen al een aantal jaren gezamenlijk een meerjarig kader op, van waaruit prestatieafspraken worden gemaakt. Het Leeuwarder bestek is hiervan een voorbeeld. Daarnaast zijn we erin geslaagd om met de gemeenten Súdwest-Fryslân, Opsterland, Littenseradiel, Heerenveen en De Fryske Marren belangrijke afspraken te maken op dit terrein. Hierbij signaleren we dat gemeenten Elkien steeds meer opzoeken als gesprekspartner over maatschappelijke vraagstukken in het sociale domein.

Duurzaamheid

Niet alleen uit milieuoogpunt, maar ook vanuit economisch perspectief biedt het verduurzamen van woningen grote voordelen. Een energieneutrale woning vergroot het comfort voor de huurders en verlaagt de energielasten. Elkien heeft op dit vlak ambitieuze doelstellingen: wij streven ernaar dat in 2030 onze hele woningvoorraad energieneutraal is. Een aantal projecten heeft deze doelstelling al bereikt zoals bijvoorbeeld Heerenacker in Gorredijk.

(Keten) samenwerking

Beperkende overheidsmaatregelen vragen om excellente, creatieve en innovatieve oplossingen. In de samenwerking met onze bouwpartners heeft dat geleid tot een keuze voor ketensamenwerking, gebaseerd op gelijkwaardig partnerschap. Zo kunnen we blijven investeren in wijken en buurten en doelen en prestatieafspraken nakomen. Wat anderen net zo goed of beter kunnen dan Elkien, laten wij aan hen over, zonder onze verantwoordelijkheid uit handen te geven. We denken hierbij bijvoorbeeld aan nieuwbouw, beheer van woningen en bewonerscommunicatie rondom projecten. Wat niet overdraagbaar is of wat we zelf het beste kunnen, doen we zelf.

Samen komen we verder. Dat gaat op voor Elkien, haar stakeholders en haar huurders maar die overtuiging ligt ook ten grondslag aan de fusie die Elkien is aangegaan met Woningstichting de Wieren. In 2014 zijn daarvoor alle voorbereidingen getroffen, sinds 1 januari 2015 is het een feit. Door de fusie is een corporatie ontstaan die beter kan voldoen aan de volkshuisvestelijke opgave in Fryslân, zowel in de steden als in het landelijke gebied.

De fusie tussen De Wieren en Elkien is bijna geruisloos verlopen. Het tekent de mentaliteit van de medewerkers van beide corporaties om met positieve intenties en aandacht voor elkaar prettig samen te werken.

Met vertrouwen de toekomst tegemoet

Elkien staat er goed voor en hoewel de toekomst zich niet laat voorspellen, vertrouwen wij erop dat we door maatschappelijk te ondernemen en sociaal te innoveren zowel op de korte als op de lange termijn goed werk kunnen blijven doen voor huishoudens met lagere inkomens. Een beter woon- en leefklimaat in Fryslân met woningen die zorgklaar, duurzaam en betaalbaar zijn; dáár zetten we ons met hart en ziel voor in.

