

Maatschappelijke visitatie

Elan Wonen

Eindrapportage

Opdrachtgever: Elan Wonen

ECORYS Nederland BV

Geert Jan Klein Bluemink
Wouter Vos
Wojtek Mikolajczyk
Gerard Achterberg

Rotterdam, 18 oktober 2010

ECORYS Nederland BV

Postbus 4175

3006 AD Rotterdam

Watermanweg 44

3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00

F 010 453 07 68

E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed

T 010 453 8

F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	6
1 Elan Wonen	10
1.1 Profiel	10
1.2 Bezit	10
1.3 Organisatie	11
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	12
2.1 Inleiding	12
2.2 ‘Op weg naar de toekomst’ – ondernemingsplan 2003-2007	12
2.2.1 Uitvoering en monitoring van het beleid	16
2.3 ‘Hart voor de toekomst’- ondernemingsplan 2008-2012	16
2.3.1 Uitvoering en monitoring van het beleid	20
2.4 Actieplannen	20
2.5 Overig beleid	21
2.5.1 Strategisch Meerjarenplan Wonen Welzijn Zorg (2007)	21
2.5.2 Rapport Energie en Duurzaamheid (2009)	22
2.5.3 Strategisch Voorraadbeleid 2009-2019 (2009)	22
2.6 Prestaties en beoordeling	23
2.6.1 Waardering eerste periode	23
2.6.2 Waardering tweede periode	26
2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,5 (goed)	27
3 Presteren naar Opgaven	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Lokale opgaven	29
3.2.1 Woonvisie Haarlem 2006-2012 (2006)	30
3.2.2 Nota Wonen Heemstede (2007)	31
3.2.3 Convenant Wonen 2007-2011 ‘Verleiden tot verhuizen- beweging op de Haarlemse woningmarkt’ (2007)	31
3.2.4 Prestatieafspraken Heemstede 2008-2010	32
3.2.5 Convenant Woonruimteverdeling tussen de gemeenten Bennebroek, Bloemendaal, Haarlemmerliede & Spaarnwoude, Haarlem, Heemstede en Zandvoort en de corporaties Brederode, Elan Wonen, EMM, Pré Wonen en Woonmaatschappij (2007-2012)	32

3.2.6 Raamovereenkomst Transformatie Haarlemse Woonwijken (2002/2007)	33
3.2.7 Wijkcontracten	33
3.2.8 ‘Antwoord aan Haarlem’- een aanbod van de corporaties Elan Wonen, Pré Wonen en Woonmaatschappij aan de Haarlemse samenleving (2007)	34
3.2.9 Prestatieplan ‘Inzet Buurtbeheer Kontext’ (2008)	34
3.3 Presteren naar Opgaven	34
3.4 Presteren naar Opgaven: 7,0 (ruim voldoende)	37
4 Presteren volgens Stakeholders	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Samenwerking en overleg	39
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	41
4.3.1 Methodiek: stakeholdersbijeenkomsten en telefonische interviews	41
4.3.2 Beoordeling door de stakeholders	42
4.4 Presteren volgens Stakeholders: 7,8 (goed)	48
5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	50
5.1 Inleiding	50
5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV & WSW	50
5.2.1 Volkshuisvestelijke gegevens	50
5.3 Financiële sturing door Elan Wonen	55
5.3.1 Hart voor de toekomst	55
5.3.2 Meerjarenprognose	56
5.3.3 Resultatenrekening 2010 - 2018	56
5.4 Efficiëntie	57
5.5 Conclusie	58
5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,3 (voldoende)	59
6 Governance	61
6.1 Inleiding	61
6.2 Governance structuur	61
6.3 Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	63
6.4 Prestatie op het gebied van governance: 7,4 (ruim voldoende)	64
Deel II Prestatiespinnenwebben	66
Het totaalbeeld	66
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed	67
Presteren naar Opgaven: ruim voldoende	68
Presteren volgens Stakeholders: goed	68
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende	69
Presteren ten aanzien van Governance: ruim voldoende	69
Deel III Integrale beoordelingstabellen	70
Bijlagen	73

Bijlage 1. SEV-Referentiekader (versie 3.0)	73
Bijlage 2: Geïnterviewde personen Elan Wonen	81
Bijlage 3: Betrokken stakeholders	82
Bijlage 4. Uitwerking beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities	83
Bijlage 5. Uitwerking beoordeling prestaties naar opgaven	88

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover onder meer de commissies Sas en Winter zich hebben uitgesproken. In de AedesCode, die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes, zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument: geen instrument van de branche of van de overheid;
- Toetsing van buiten naar binnen: welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?;
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument;
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond. In september 2009 is de methodiek ondergebracht in de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die onder meer belast is met de kwaliteitsbewaking van het visitatiestelsel.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie².

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen;

¹ Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

² Idem.

- De opgaven in het werkgebied;
 - De normen van de stakeholders;
 - De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.
- De governance vormt hierin een bijzonder veld.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie Elan Wonen – de aanpak van ECORYS

Elan Wonen heeft ECORYS eind 2009 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode januari-juni 2010. Het visitatieteam bestond uit Geert Jan Klein Bluemink, Wouter Vos, Wojtek Mikolajczyk en Gerard Achterberg. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is begin 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op 21 april 2010 heeft, onder leiding van ECORYS, een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en een aantal leden van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interne interviews³:
Op 21 en 29 april 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, twee leden van de Raad van Toezicht en de leden van het managementteam. Doelstelling van deze interviews was de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholdersronde:
Op 3 juni heeft ECORYS twee stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd, voor de gemeente Haarlem en de gemeente Heemstede.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
Eind mei 2010 heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 16 juni 2010 besproken met het managementteam van Elan Wonen en een delegatie van de Raad van Commissarissen. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de SEV-methodiek.

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen terugkijkend de jaren 2006 tot en met 2009 en vooruitkijkend het jaar 2010 en de daaropvolgende meerjarenramingen. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/ argumentatie.

De cijfermatige beoordeling voor het Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen en het Presteren naar Opgaven in het werkgebied wordt als volgt toegepast:

cijfer	toelichting
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders + verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%)
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%)
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%)
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%)
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting
8	Gerealiseerd conform afspraak
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd
5 of 4	Niet gerealiseerd

De uiteindelijke beoordelingscijfers worden als volgt ingedeeld:

- Cijfers lager dan 5,5: onvoldoende
- Cijfers tussen de 5,5 en 6,4: voldoende
- Cijfers tussen de 6,5 en 7,4: ruim voldoende
- Cijfers hoger dan 7,5: goed

Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel Elan Wonen
2. Presteren naar Ambities en Doelstellingen
3. Presteren naar Opgaven
4. Presteren volgens Stakeholders
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met samenvatting.

Deel III geeft de integrale beoordelingstabellen weer.

Bijlagen

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij Elan Wonen, die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft de prestatie meting op de eigen doelen en ambities weer.

Bijlage 5 geeft de prestatie meting op de opgaven in het werkgebied.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met Elan Wonen ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

1 Elan Wonen

1.1 Profiel

Elan Wonen is een woningcorporatie die ruim 7.000 woningen verhuurt in Haarlem, Heemstede en Velsen. In 2001 is tijdens een fusie de voorraad van Heemstede toegevoegd. Het bezit van Elan Wonen omvat behalve sociale- (6.900) en vrije sector (100) woningen ook garages en bedrijfsruimten. Daarnaast beheert Elan Wonen woningen voor bijzondere doelgroepen voor derden zoals zorg- en welzijnsorganisaties. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort Elan Wonen tot de referentiegroep van middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties.

1.2 Bezit

Wat betreft woningtype vertoont de woningvoorraad van Elan Wonen een aantal verschillen met het landelijke gemiddelde. Uit de cijfers is op te maken dat Elan Wonen een groter aandeel eengezinswoningen in het bezit heeft, terwijl het aandeel meergezinswoningen zonder lift juist veel lager ligt.

Tabel 1.1 Woningbezit Elan Wonen

	Elan Wonen %	Landelijk %
Eengezinswoningen	48,5	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	20,7	27,5
Meergezinswoningen met lift	13,6	12,7
Hoogbouw	15,5	10,6
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	1,8	3,5
Onbekend	0,0	0,0
Totaal	100,0	100,0

Bron: Corporatie in Perspectief 2009, Elan Wonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting

Met een woningvoorraad die voor het grootste deel dateert uit de periode vóór de jaren zestig (40%) en jaren zeventig, heeft Elan Wonen ten opzichte van het landelijk gemiddelde een relatief oude woningvoorraad. Opvallend is dat Elan Wonen bijna geen woningen uit de jaren negentig heeft. Verder valt op dat het percentage woningen dat in de jaren tachtig is gebouwd iets meer dan de helft is van het landelijk gemiddelde.

De gemiddelde huurprijs van het woningbezit van Elan Wonen ligt op €404 per maand, wat overeen komt met 71% van de maximaal toegestane huur. Hiermee ligt het huurniveau vrijwel gelijk aan het landelijk gemiddelde. Qua huurprijsontwikkeling volgt

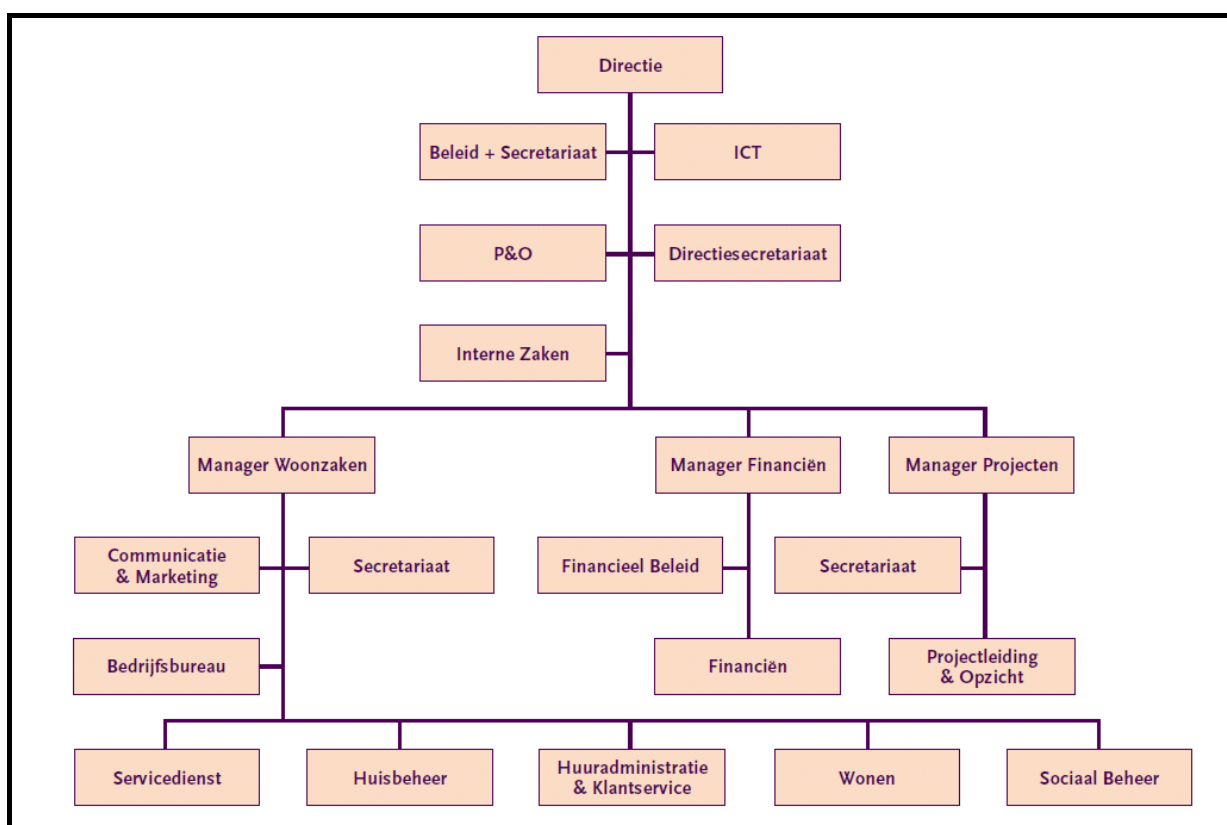
Elan Wonen ruwweg de landelijke trend, maar ligt de huurprijs gemiddeld hoger dan in de referentiegroep.

1.3 Organisatie

Ultimo 2009 werd het personeelsbestand Elan Wonen gevormd door circa 90 personeelsleden. Elan Wonen is georganiseerd in een lijn-staforganisatie bestaande uit een directeur-bestuurder en een drietal managers die samen het managementteam vormen onder voorzitterschap van de directeur bestuurder. De manager financiën is tevens adjunct-directeur. De managers zijn verantwoordelijk voor de afdelingen ‘Woonzaken’ (o.a.: huisbeheer, sociaal beheer en wonen), ‘Financiën’ (financieel beleid) en ‘Projecten’ (acquisitie, ontwikkeling, realisatie en groot onderhoud).

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het gevoerde beleid, adviseert en fungeert als klankbord van de directie. Er is een auditcommissie en renumeratiecommissie actief.

Figuur 1.1 Organogram Elan Wonen



Bron: Elan Wonen, 2010

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

2.1 Inleiding

De beleidscyclus van Elan Wonen bestaat hoofdzakelijk uit het ondernemingsplan waar de visie van de corporatie vastgelegd is. Een aantal thema's uit het ondernemingsplan is verder uitgewerkt in andere beleidsstukken, zoals het Strategisch Voorraadbeleid en specifiek beleid op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg. Het ondernemingsplan is geoperationaliseerd door middel van concrete actiepunten die vervolgens via de Balanced Scorecards (BSC) gemonitord worden.

In het kader van de maatschappelijke visitatie zijn de ambities en doelstellingen genoemd in de ondernemingsplannen 'Op weg naar de toekomst 2003-2007' en de daarop volgende 'Hart voor de toekomst 2008-2012' van belang. Daarnaast zijn het, aan de hand van de speerpunten opgestelde, deelprogramma's, die belangrijk zijn om de eigen ambities en doelstellingen van Elan Wonen te kunnen evalueren. In het vervolg van dit hoofdstuk worden de ambities en doelstellingen, die in voorgaande documenten worden genoemd, beschreven. Ook het overige relevante beleid zoals het portfoliobeleid zal het revue passeren. Aansluitend worden de ambities en doelstellingen gekoppeld aan de feitelijk gerealiseerde prestaties waarna een beoordeling volgt. Voor de feitelijk gerealiseerde prestaties fungeren documenten als jaar- en kwartaalverslagen (doorgaans kwalitatief) en de Balanced Scorecards (doorgaande kwantitatief) als de belangrijkste bronnen.

2.2 'Op weg naar de toekomst' – ondernemingsplan 2003-2007

Elan Wonen brengt, in principe, eens in de vijf jaar een ondernemingsplan uit. Vóór 'De weg naar de toekomst' verschenen twee eerder nota's, te weten 'Meer maatwerk 1997-2001' en 'Kiezen voor kwaliteit 1994-1998'.

Het ondernemingsplan uit 2003 geeft aan welke ontwikkelingen en kansen de corporatie ziet in de komende vier jaar. Ook de mogelijke hindernissen worden in kaart gebracht. In het licht van de maatschappelijk ontwikkelingen toentertijd, heeft Elan Wonen een viertal speerpunten van beleid benoemd. Deze speerpunten zijn een weerslag van de missie en ambities van Elan Wonen voor de toekomst: klantgericht, doelmatig, innovatief en toekomstgericht. Het beleid bestaat uit de volgende speerpunten:

- klantgerichte en doelmatige organisatie;
- ruim baan voor innovatie;
- toekomstgerichte producten en diensten;
- verbetering maatschappelijk rendement en borging continuïteit.

Klantgerichte en doelmatige organisatie

Dit speerpunt richt zich op de volgende punten:

- **Klantgerichte organisatie:** Elan Wonen stelt de klant centraal en dit moet in de organisatiestructuur tot uitdrukking komen. Hiertoe worden de teams die klantcontacten onderhouden, samengevoegd volgens het front-backofficemodel. Dit zal naar verwachting afstemmingproblemen voorkomen en de communicatie met de klant verbeteren. Sinds 2003 wordt de klanttevredenheid door het KWH gemonitord. Daarvoor werd het ook al door middel van enquêtes gemeten. Verder wordt veel aandacht aan bewonersparticipatie besteed.
- **Klantgerichte bedrijfsstructuur:** er moet een slag gemaakt worden naar een meer klantgerichte en flexibele instelling en werkwijze. Verder moeten er meer ontplooiingskansen komen voor de medewerkers en moeten de verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen.
- **Kostenefficiënt werken:** Kostenefficiëntie moet verbeterd worden door de budgetbewaking te verbeteren. Tevens wordt systematisch gebruik gemaakt van vergelijkbare cijfers van andere corporaties. Door middel van de vergelijking met deze cijfers wordt getoetst in hoeverre Elan Wonen op gunstig kostenniveau ligt.
- **Schaalvergroting:** Binnen Zuid-Kennemerland zijn de mogelijkheden tot een uitbreiding van het woningbezit te komen zeer beperkt. Daarom zal het werkgebied verruimd moeten worden. Hiervoor zou samenwerking of fusie met kleine of middelgrote corporaties het meest passen. In de tweede plaats ziet Elan Wonen mogelijkheden tot uitbreiding bij de samenwerking met zorginstellingen. Tot de schaalvergroting behoren ondermeer de volgende acties:
 - meer specialisten aantrekken en het werkapparaat professionaliseren;
 - een ruimer assortiment aan woningen bieden;
 - risico's beter spreiden en daardoor financiële continuïteit beter veilig stellen.
- **Betrouwbare en klantgerichte partner:** Elan Wonen wil haar concurrentiepositie verstevigen door kwaliteit te bieden en een gewilde partner te zijn voor klanten en relaties. Als klanten en relaties worden gezien: gegadigden voor een huurwoning, gegadigden voor een koopwoning, overheid (gemeenten) en marktpartijen.

Ruim baan voor innovatie

Dit speerpunt richt zich op de volgende punten:

- **Continu werken aan vernieuwing:** innovatie is een breed begrip dat in feite voor alle vier speerpunten geldt. Innovatie moet verankerd zijn in de organisatie, in alles wat gedaan wordt en op alle werkniveaus. Elan Wonen wil blijvend inspelen op de continu veranderende wensen van de klant. Daarom moet er sterker gestuurd en gemeten worden op innovatie. Hiervoor is een verbetersteam aangesteld, met als eerste taak ervoor te zorgen dat Elan Wonen aan het KWH-label voldoet.

Toekomstgerichte producten en diensten

Dit speerpunt richt zich op de volgende punten:

- **Strategisch voorraadbeleid:** Elan Wonen staat voor de opgave de woningvoorraad regelmatig, zo goed mogelijk, aan te passen aan steeds veranderende omstandigheden en wensen van de klant, zoals meer vraag naar zorgwoningen en stagnerende toegankelijkheid van de koopmarkt. Dit kan alleen als Elan Wonen over een zo goed mogelijk onderbouwde visie op haar woonproducten beschikt. Daartoe wordt de marktpositie van de woningvoorraad regelmatig in kaart gebracht. Het huurprijsbeleid wordt gebaseerd op de kwaliteit en de marktpositie van woonproducten, waarbij Elan Wonen ervoor moet zorgen dat een kernvoorraad van voldoende omvang in stand blijft. Voor de continuïteit van de organisatie op termijn, is het gewenst dat het woningbezit heterogeen is qua ouderdom. Dat betekent dat het nodig is regelmatig oud bezit te vervangen door nieuwbouw. Nieuwbouw zorgt ook voor de groei van de bedrijfsomvang. Elan Wonen beschouwt daarom een gestage vervanging van oude door nieuwe woningen, aangevuld met nieuwbouw op uitbreidingslocaties, als een essentieel onderdeel van het strategisch voorraadbeleid. In de toekomst worden de inspanningen gericht op het vergroten van acquisitie van bouwlocaties en het verkopen van woningen om dit te kunnen financieren.
- **Woningvoorraad aanpassen voor de toekomst:** nieuwbouw wordt als een unieke kans gezien om toekomstgerichte producten toe te voegen. Elan Wonen wil ervoor zorgen dat steeds meer woningen in haar bezit de kwaliteiten bezitten waarmee ze de tand destijds kunnen doorstaan. Het gaat hier om kwaliteiten zoals: grote oppervlakten van de vertrekken, een aansprekende architectuur, duurzaamheid en een goede geluidsisolatie. Om deze kwaliteit in alle nieuwe woningen te waarborgen, zijn deze kwaliteiten vastgelegd in het programma van eisen.
- In het kader van dit speerpunt zijn, met de gemeente en collega-corporaties in Haarlem, afspraken gemaakt voor een omvangrijk herstructureringsplan. In de periode 2003-2007 verwachtte Elan Wonen vierhonderd tot vijfhonderd woningen te vernieuwen. Volgens het herstructureringsprogramma, dat tot het jaar 2015 loopt, zal 27% van het Haarlemse woningbezit worden vernieuwd.
- **Leefstijlgericht bouwen:** Elan Wonen is voornemens meer differentiatie te bieden om in de toekomst verschillende doelgroepen van passende woning te kunnen (blijven) voorzien. Aangezien verschillende doelgroepen weer verschillende leefstijlen hebben, heeft dit ook gevolgen voor de bestaande voorraad- daarom moet er ook genoeg ruimte zijn voor de aanpassing van de bestaande woningen. Verder is een goed buurtbeheer van belang om de kwaliteit van buurten op niveau te houden. Op sommige plaatsen wordt gebruikgemaakt van buurtbeheerders.
- **Woon-zorgcombinaties:** Elan Wonen wil de integratie van wonen met zorg- en welzijnsvoorzieningen bevorderen. In de toekomst wil de corporatie daarom intensiever gaan samenwerken met zorgaanbieders om samen woon-zorgcombinaties te realiseren. Het gaat hier concreet over speciale woon-zorgcentra met bijbehorende aanleunwoningen, plus traploze woningen die gelegen zijn binnen een woon-zorgzone waar zorg- en welzijnsdiensten worden geleverd. Ook kan worden gedacht aan kleinschalige projecten voor specifieke groepen als geestelijk en/of lichamelijk gehandicapten. De corporatie wil tenslotte ervoor zorgen dat haar voorraad voldoende levensloopbestendige woningen bevat.

- **Openbreken woningmarkt:** Elan Wonen wil de doorstroming op de woningmarkt verbeteren. Om dit te bereiken worden nieuwe woningen op uitbreidingslocaties gerealiseerd (alhoewel die locaties zeer schaars zijn) en wordt er gepoogd een zo groot mogelijk doorschuifrendement te bewerkstelligen. Dat kan door de voorkeur te geven aan kandidaten die een huurwoning in de goedkope sector achterlaten. In de tweede plaats wordt de bestaande voorraad aangepast aan de wensen van de hedendaagse woonconsument. Dit gebeurt zowel door woningverbetering als door sloop-nieuwbouwprojecten.
- **Verkoop woningen:** vanwege de druk op de lokale woningmarkt en de geringe mogelijkheden toevoegend te bouwen worden weinig woningen uit de bestaande voorraad verkocht. Elan Wonen sluit de verkoop echter niet uit. De opbrengsten van de verkochte woningen kunnen immers goed ingezet worden om elders nieuwe, betaalbare woningen te realiseren (maatschappelijk rendement). Daarnaast kan overwogen worden woningen in maatschappelijk gebonden eigendom te verkopen.

Maatschappelijk rendement en continuïteit

Deze speerpunt richt zich op de volgende punten:

- **Maatschappelijk rendement:** Elan Wonen beschouwt de eerste drie speerpunten als de fundering voor het behalen van deze vierde doelstelling. De corporatie ziet haar maatschappelijk rendement als primair aspect in het aanbieden van fijne woningen in een aangename woonomgeving aan diegenen die dat willen. Daarom wordt er alles aan gedaan om de voorraad permanent aan te passen en rekening te houden met de wensen van de klant. De vergroting van de keuzemogelijkheden van de woonconsument blijft in deze regio de belangrijkste uitdaging.
- **De financiële continuïteit:** De beleidsvoornemens kunnen volgens de corporatie binnen de financiële randvoorwaarden uitgevoerd worden. Naar verwachting zal een beperkt aantal woningen verkocht worden. De opbrengsten worden ingezet om de onrendabele toppen van nieuw te bouwen huurwoningen te financieren, zodat deze tegen een voor de doelgroep betaalbare huurprijs kunnen worden aangeboden. Ook zal een aantal bestaande woningen worden gesloopt om plaats te maken voor nieuwbouw, die deels uit koopwoningen bestaat. Door verevening zal het tekort op de exploitatie van de huurwoningen acceptabel zijn. De realisatie van het strategisch voorraadbeleid legt nu en in de toekomst een behoorlijke claim op de algemene bedrijfsreserves. Om een oordeel te vellen over de financiële continuïteit is daarom een meerjarenraming gemaakt, die onder meer een beeld geeft van de solvabiliteit (20% wordt als ondergrens beschouwd) over een reeks van jaren. Deze raming wordt jaarlijks opgesteld.

2.2.1 Uitvoering en monitoring van het beleid

De vier genoemde speerpunten geven de ambitie van Elan Wonen weer voor de jaren 2003-2007. Deze ambitie is naar concrete acties vertaald door middel van de Balanced Scorecard (BSC). De BSC is opgebouwd uit een reeks van bouwstenen die een praktische vertaling zijn van de genoemde speerpunten. Elke bouwsteen is vervolgens geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt door middel van indicatoren. De bouwstenen zijn (inclusief de bijbehorende indicatoren)

- Aanpassen van de organisatie (tevreden klanten, betrokken medewerkers);
- Verbetering van de doelmatigheid van de organisatie (kostenbeheersing);
- Verbetering van de concurrentiepositie (imago, verhuurbaarheid);
- Innovatie (nieuwe producten);
- Strategisch voorraadbeheer (passend woningaanbod);
- Aanpassing van de voorraad (realisatie SVB-planning);
- Verbetering maatschappelijk rendement/borging continuïteit (maatschappelijk rendement).

Door deze bouwstenen steeds (jaarlijks) te toetsen en beleid waar nodig bij te stellen, houdt Elan Wonen een doelmatige uitvoering van haar ambities in het oog.

2.3 ‘Hart voor de toekomst’ - ondernemingsplan 2008-2012

In deze beleidsnota wordt het in de vorige nota opgestelde beleid verder uitgewerkt en aangevuld. ‘Hart voor de toekomst’ wordt als het instrument gezien waarmee bestuur en Raad van Commissarissen onderling de te volgen koers afstemmen. Bij het opstellen van dit stuk werden ook externe belanghebbenden geraadpleegd. Het beleid dat hier beschreven wordt, zal via jaarplannen en de meerjarenbegroting uitgevoerd worden.

Het scheppen van ruimte voor goede woonbeleving ziet Elan Wonen als haar missie in dit beleidstuk. Een goede woonbeleving die verkregen kan worden door een mix van kwalitatieve woningen en een prettige woonomgeving. De uitvoering van deze missie wordt geoperationaliseerd door middel van de volgende vier speerpunten:

- hart voor buurt en wijk;
- hart voor ouderen;
- hart voor de klant;
- hart voor ons vak.

Hart voor buurt en wijk

De overtuiging dat leefklimaat en voorzieningen in een wijk of buurt mede bepalend zijn voor het woongenot van bewoners en hun maatschappelijke kansen groeit. Van corporaties wordt steeds meer verwacht dat zij op dit terrein verantwoordelijkheid nemen. Dat noodzaakt hen tot heroriëntatie op hun kennis, organisatie en activiteiten. Dit is ook voor Elan Wonen het geval.

- **Bredere kennis en inzet:** Elan Wonen heeft een bredere kennis van de wijken en een steviger relatienetwerk nodig om concrete maatregelen op sociaal-maatschappelijk, economisch en fysiek gebied in de wijken te kunnen nemen. Wijkraden en andere bewonersorganisaties vormen daarin een belangrijke schakel. Hart voor buurt en wijk houdt daarom het volgende in: wijkgericht werken, betrokkenheid bij het functioneren van gebieden als geheel, betrokkenheid van verschillende soorten bewoners bij een buurtgerichte aanpak, inzetten van bewoners bij buurtbemiddeling (proef) en samenwerking met de stakeholders.
- **Prioriteiten stellen:** Elan Wonen zal zich vooral richten op de wijken die een wijkgerichte benadering nodig hebben en waar Elan Wonen veel woningen bezit. De aandacht zal gericht worden op de matig scorende wijken zoals Slachthuisbuurt, de Boerhaavewijk, de Amsterdamsebuurt en de Europawijk. Met de gemeente is afgesproken dat de corporatie de voortrekkersrol zal vervullen voor de Boerhaavewijk en een deel van de Amsterdamsebuurt. Elan Wonen fungeert als aanjager van ontwikkelingen en samenwerking. Daarbij wordt nauw samengewerkt met de wijkraad en andere bewonersorganisaties.
- **Beleidsinstrumenten:** voor deze wijkgerichte aanpak kunnen o.a. deze (beleids)instrumenten ingezet worden:
 - Overleg met andere belangrijke stakeholders in de buurt zoals collega-corporaties en de overheid.
 - Investeren in maatschappelijk vastgoed.
 - Investeren in winkels en bedrijfsruimten.
 - Versterking van inspanningen gericht op buurtbeheer en bestrijding van overlast.
 - Ondersteuning van buurtinitiatieven.
- **Inzet Elan Wonen:** In de komende jaren zal dit nog deels onontgonnen terrein verder uitgewerkt worden. Het werk zal meer wijkgericht georganiseerd worden. Elan Wonen wil meer aanwezig zijn in de wijk en beter gebruik maken van kennis over bewoners, die al aanwezig is bij medewerkers van Onderhoudsdienst en Huisbeheer. De relaties met organisaties op het gebied van zorg, welzijn en onderwijs worden geïntensiveerd. Daarbij is wel het uitgangspunt dat de corporatie geen activiteiten wil ontplooiën die anderen beter kunnen.

Hart voor ouderen

Wonen & zorg is een belangrijke beleidsrichting voor Elan Wonen. De belangrijkste gedachte hierbij is ervoor te zorgen dat ouderen, omdat zij daar sterk de voorkeur aan geven, in hun eigen woning en buurt zelfstandig kunnen blijven wonen. In de komende jaren wordt daarom op diverse manieren gewerkt aan de ondersteuning van zelfstandig wonende oudere huurders. In samenwerking met partners wil Elan Wonen huisbezoeken organiseren. Er zullen levensloopbestendige woningen gebouwd worden. Men zet in op de ontwikkeling en toepassing van domotica, stimuleert vrijwilligersactiviteiten van bewoners voor bewoners en werkt aan voorzieningen als een 'buurthuiskamer'. In samenwerking met deze acties probeert Elan Wonen de komende jaren een partnerschap op te bouwen met zorg- en welzijnsorganisaties, mantelzorgers,

vrijwilligers en gemeenten. Dit moet leiden tot het opzetten van een effectief ondersteunend netwerk voor ouderen in 2009.

Hart voor de klant

Elan Wonen wil een topcorporatie zijn op het gebied van klanttevredenheid. De belangrijkste programmapunten waar de komende jaren aan gewerkt moet worden zijn:

- **De woonmakelaar:** omdat er gebleken is dat veel klanten het prettig vinden één vast aanspreekpunt binnen Elan Wonen te hebben, zullen de nieuwe huurders vanaf 2008 een woonmakelaar ter beschikking krijgen.
- **Bemiddeling op maat:** onlangs is met de gemeente afgesproken dat 30% van de vrijkomende woningen toegewezen kan worden aan eigen huurders. Dat geeft Elan Wonen de mogelijkheid om (vooral oudere) huurders op maat aan een nieuwe, geschikte woning te helpen. In 2009 zou deze bemiddeling geautomatiseerd opgenomen moeten worden in de organisatie en de dienstverlening.
- **Het klantvolgsysteem:** vanaf 2010 is Elan Wonen voornemens ook zittende huurder beter van dienst te zijn met een nieuw communicatiemiddel, het klantvolgsysteem.
- **KWH-cijfer naar 8:** het gemiddelde waarderingscijfer voor dienstverlening staat hoog- op een 7,8. In 2010 wil Elan Wonen de 8 halen.

Hart voor ons vak

- **Groei:** in de komende jaren wordt op diverse manieren aan groei gewerkt. Hierbij kan gedacht worden aan professionele groei (verbreding van taken en uitdagingen) en fysieke groei- dat kan door acquisitie van bouwlocaties en toevoeging van nieuwe woningen, of door fusie of samenwerking met één of meerdere corporaties in de regio.
- **Professionalisering:** de organisatie zal in de komende jaren een professionaliseringsslag ondergaan. Dit komt vooral door nieuwe verantwoordelijkheden op het gebied van wonen, welzijn en zorg en door nieuwe taken die op Elan Wonen afkomen in het kader van de ontwikkeling van wijken. In het kader van de professionalisering worden de beleidsbeslissingen steeds geavanceerder onderbouwd met middelen zoals Aedex Wals, renterisicomanagement en woningmarktverkenningen.
- **Medewerkers:** er wordt in de komende jaren veel in medewerkers geïnvesteerd door middel van training, opleiding en competentieontwikkeling.
- **Maatschappelijk ondernemen op de arbeidsmarkt:** Elan Wonen wil een bijdrage leveren door kansen te bieden aan werkloze jongeren, variërend van het ontwikkelen van stagebeleid tot het leveren van mogelijkheden aan werkervarings- of leerprojecten die geïnitieerd worden door derden

Andere accenten

Elan Wonen legt in haar beleid ook andere accenten:

- **Doelgroepen huisvesten:** tot de doelgroepen van dit beleid behoren zowel huishoudens met een laag inkomen als diverse specifieke groepen. Om de doelgroep te kunnen huisvesten moet zo veel mogelijk gebouwd worden en moet de doorstroming verbeterd worden. Elan Wonen heeft met andere corporaties afgesproken een voorraad van 4.500 woningen in Haarlem plus 1.400 woningen in Heemstede met een huur onder de liberaliseringgrens in stand te houden.
- **Zo veel mogelijk bouwen:** Elan Wonen wijst op de wenselijkheid van groei. De corporatie bouwt graag woningen met toekomstwaarde. Naast woningen met een huur onder de liberalisatiegrens zullen ook duurdere woningen gebouwd worden.
- **Doorstroming bevorderen:** door slechte doorstroming is een zeer groot deel van de bereikbare woningvoorraad niet beschikbaar voor de doelgroep. De corporaties in de regio 30% van de vrijkomende woningen vrij toewijzen. Elan Wonen wil deze ruimte gebruiken om zittende huurders te laten doorstromen naar een woning die beter past.
- **Voorraad verbeteren:** vergeleken met het landelijk gemiddelde heeft Elan Wonen veel vooroorlogse en vroeg-naoorlogse woningen. Daar zitten complexen bij met een matige uitstraling en een slechte toegankelijkheid voor senioren. Daarnaast is een groot aantal van deze complexen matig geïsoleerd. De vernieuwing en verbetering van het woningbezit is al langere tijd gaande en wordt verder voortgezet. Daarnaast staan, tot 2014, staan meer dan 1.000 woningen op de planning voor sloop/nieuwbouw.
- **Milieubeleid:** bij nieuwbouw- en renovatieprojecten worden uitsluitend verantwoorde materialen gebruikt zoals het FSC-hout. Daarnaast is afgesproken dat het gasgebruik, tussen 2007 en 2018, met 20% verminderd wordt. Tenslotte worden de woningen in de toekomst voorzien van een Energie Prestatie Certificaat.

De organisatie

Aangaande de organisatie van Elan Wonen, spitst het beleid zich op de volgende punten toe:

- **Transparantie verbeteren:** Elan Wonen kiest er, nu en in de toekomst, voor belanghouders (stakeholders) te betrekken bij de ontwikkeling van beleidsplannen. Er wordt regelmatig overlegd met de belanghouders en legt Elan Wonen verantwoording af over de gemaakt afspraken. Het afronden van het visitatietraject in 2010 draagt bij aan de gewenste transparantie.
- **Investeren in vermogen:** in 2002 is vastgesteld dat ruim 20% van het woningbezit aan vervanging toe is. Van de ca. 1.500 woningen die volgens de planning moeten worden gesloopt, zijn inmiddels 300 gesloopt of vervangen. Tot 2014 ligt er een programma van meer dan 1.000 woningen die na sloop vervangen moeten worden door nieuwe huurwoningen. Een deel van de financiering zal door de verkoop van huurwoningen beschikbaar moeten komen. Verder is Elan

Wonen voornemens de investeringen in de wijken de komende jaren tot het maximaal haalbare te brengen.

2.3.1 Uitvoering en monitoring van het beleid

Vanaf 2008 werkt Elan Wonen op programmatische basis aan de uitvoering van haar beleidsplan. In het stuk 'Von Kopf bis Fuss' wordt dit uitvoerig toegelicht. De uitvoeringsstructuur gaat uit van het idee dat alle medewerkers intensief betrokken zijn bij de totstandkoming van het beleid en dat zij worden uitgedaagd een actieve rol te spelen in de realisatie van de diverse beleidsdoeleinden/speerpunten. De vier regisseurs zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de vier speerpunten. Per speerpunt zijn programmakers aangewezen die verantwoordelijk zijn voor een deelprogramma. In 2008 hebben de regisseurs in vier verschillende rapporten de ambities in beeld gebracht, hun verwachting uitgesproken over te bereiken resultaten en aan de hand daarvan deelprogramma's opgesteld. De monitoring op de uitvoering van deze programma's en de overige beleidspunten wordt door middel van de BSC gemonitord. De BSC's worden op kwartaalbasis opgesteld.

De monitoring op de uitvoering van de vier speerpunten en de doelstellingen uit de Actieplannen (zie §2.4) vindt tevens plaats in de jaarverslagen (Volkshuisvestingsverslagen). Hier wordt op een kwalitatieve wijze ingegaan op de bereikte resultaten. De resultaten in de Balanced Scorecards zijn overwegend kwantitatief van aard.

2.4 Actieplannen

Elan Wonen brengt jaarlijks een Activiteitenplan uit. Dit is een overzicht van voorgenomen activiteiten, dat wettelijk vereist is ingevolge het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). De voorgenomen activiteiten worden ingedeeld volgens de door het BBSH bepaalde prestatievelden:

1. Het huisvesten van de doelgroep.
2. Het in stand houden van de kwaliteit van het woningbezit.
3. Het bevorderen van de leefbaarheid.
4. Wonen en zorg.
5. Het betrekken van bewoners bij beleid en beheer.
6. De zorg voor de financiële continuïteit.

De vier speerpunten uit het beleidsplan uit 2008 vallen deels samen met deze prestatievelden. De Activiteitenplannen geven ook zicht op de afspraken die Elan Wonen met de gemeentelijke stakeholders gemaakt heeft.

2.5 Overig beleid

In deze paragraaf wordt ingegaan op overige relevante beleidstukken, zoals het Strategisch Meerjarenplan Wonen Welzijn en Zorg, Rapport Energie en Duurzaamheid en Strategisch Voorraadbeleid. Deze stukken zijn een thematische uitwerking van het beleid dat vastgesteld is in beide ondernemingsplannen.

2.5.1 Strategisch Meerjarenplan Wonen Welzijn Zorg (2007)

In dit plan wordt op strategisch niveau beschreven welke doelstellingen Elan Wonen zich de komende vijf tot tien jaar stelt op het snijvlak van Wonen met daaraan gekoppeld de aspecten Welzijn en Zorg (WWZ). Het strategisch plan is gekoppeld aan het algemene beleidsplan waardoor de essentie van de WWZ doelstellingen ook voor een belangrijk deel geborgd zijn in de vorm van twee van de vier speerpunten voor de komende vijf jaar. Het plan gaat in op de wijze waarop het 5^e BBSH prestatieveld (Wonen & Zorg) beleidsmatig vormgegeven wordt.

Samengevat betekent het strategisch beleid WWZ het realiseren van volgende twee hoofddoelstellingen:

- Maken dat de klanten van Elan Wonen zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen in de eigen woning of buurt, als ze dat willen;
- Verbeteren van de leefbaarheid in woonwijken door de bewoners hierin te ondersteunen en te stimuleren.

Om deze doelen te bereiken zullen een aantal zaken tot stand komen:

- Planvorming op het richten en herinrichten van processen van de interne organisatie op de gekozen hoofddoelstellingen en focus.
- Nieuwe sterke verbindingen maken met partijen als de gemeenten, welzijn en zorgaanbieders om de samenwerking te verbeteren en efficiënter te werken.
- Ontwikkelen van woningen (bestaande en nieuwe) die slim ingericht, aanspreken en levensloopbestendig zijn.
- Opstellen van voor de doelgroep senioren gerichte product-marktcombinaties waarbij er meer maatwerk en vooral variëteit in producten en diensten ontstaan.
- Verbeteren/uitbouwen van de keuzemogelijkheden om de woning naar eigen believen in te richten.
- Inzet op het versterken van de positie van de klant zelf maar ook de mantelzorgers en vrijwilligers.

De uitvoering van deze doelstellingen wordt middels de Balanced Scorecard gemonitord. Uitgaande van de reactie van de stakeholders is Elan Wonen een belangrijke partner op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg in Haarlem en Heemstede. De corporatie heeft een pro-actieve instelling en neemt graag de voortrekkersrol op zich op. Er zijn in de afgelopen jaren zichtbare prestaties geboekt.

2.5.2 Rapport Energie en Duurzaamheid (2009)

In het nieuwe beleidsplan 'Hart voor de toekomst 2008-2012' wordt in twee doelstellingen aandacht besteed aan het milieubeleid. Het gaat hier enerzijds om de besparing van het gasgebruik en anderzijds om het gebruik van duurzame producten. In dit rapport worden deze doelstellingen verder uitgewerkt. Het plan geeft meer duidelijkheid over de toekomstige maatregelen, investeringen en effecten van maatregelen. Ook wordt aandacht besteed aan de energielabels. De belangrijkste conclusies uit dit rapport zijn:

- Elan Wonen streeft naar een gemiddeld energielabel D. In de begroting en het strategisch voorraadbeleid wordt daarom rekening gehouden met het energiepakket 'Streeflabel D/ terugverdientijd is tien jaar' van Cycle Systems
- Het gasverbruik is een belangrijk onderdeel van het energiebeleid
- Er is steeds wisselwerking tussen het voorraadbeleid en het energiebeleid

De focus op Energie & Duurzaamheid komt voort uit de nieuwe kijk op het strategisch voorraadbeleid van Elan Wonen. In de nieuwe visie worden de bestaande woningen aanzienlijk opgeplust tot hoogste energielabels en worden de nieuwe woningen levensloopbestendig gebouwd. Elan Wonen werkt hiermee aan de gemeentelijke doelstellingen in het kader van 'Haarlem Klimaatneutraal'. Hierover zijn concrete afspraken gemaakt met de gemeente. Elan Wonen wil langdurig investeren in de waarde van de woningen, hetgeen op lange termijn financiële en maatschappelijke winsten met zich meebrengt.

2.5.3 Strategisch Voorraadbeleid 2009-2019 (2009)

De kern van dit beleidsrapport bestaat uit de handelingskaders voor het strategische voorraadbeleid van de vastgoedportefeuille en is richtinggevend voor het portefeuillemanagement op tactisch niveau. Deelaspecten van het vastgoedbeleid zijn het verkoop-, onderhoud- en huurbeleid. De in het ondernemingsplan geformuleerde missie, visie en strategie vormen de basis voor het strategisch voorraadbeleid.

De interne en externe analyse aangaande het voorraadbeleid resulteerde in twee scenario's. Deze twee scenario's bevatten alle uitgangspunten en randvoorwaarden van het strategisch voorraadbeleid.

Scenario één is gericht op de bestaande markten en producten van Elan Wonen en omvat de volgende doelen:

- Versterken van de financiële slagkracht door optimalisatie van de huurniveaus;
- Door nieuwbouw voorzien in de vraag naar voldoende levensloopbestendige woningen;
- Door woontechnische aanpassingen uit te voeren voorzien in de vraag naar voldoende levensloopbestendige woningen;
- Betaalbaar houden van de woningen afgezet tegen de alsmaar stijgende kosten van energieverbruik.

Scenario twee is gericht op nieuwe markten met bestaande producten of bestaande markten met nieuwe producten en omvat de volgende doelen:

- Investeren in nieuwe projecten door de inzet van de stille reserves;
- Genereren van additionele huurinkomsten voor investeringen in nieuwe producten;
- Invulling geven aan de groeiambitie;
- Versterken van de positie van de organisatie in maatschappelijk vastgoed en daarmee de positie van wijken en buurten.

Deze acht doelstellingen zijn voor zover mogelijk SMART⁴ geformuleerd. In het kader van de operationalisering zijn aan elke doelstelling concrete acties en te verwachten resultaten toegevoegd. De genoemde acht doelstellingen zijn vervolgens vertaald naar de mogelijke opties voor het aanpassen van de voorraad op het niveau van product-marktcombinaties. Daarna zijn de doelstellingen van het SVB vertaald naar labels per complex. Deze label zal jaarlijks herzien worden op basis van de prestaties van de portefeuille en de aansluiting op de strategische doelstellingen.

Gezien de ouderdom van de woningvoorraad richt het beleid zich vooral op de renovatie van de bestaande voorraad (met een belangrijke duurzaamheidscomponent), sloop en nieuwbouw. Door middel van sloop wordt de bestaande voorraad verjongd. Elan Wonen heeft een groeiambitie die slechts ten dele door acquisitie gerealiseerd zou moeten worden. Gezien de lokale omstandigheden zou de voorraadgroei eerder door een fusie met andere kleine corporatie plaats moeten vinden. Voorraadsgroei blijft de hoofddoelstelling van dit beleid, daarom heeft Elan Wonen er voor gekozen maar betrekkelijk weinig nieuwbouw verkoopwoningen te bouwen. Door verkoop neemt je voorraad immers af.

2.6 Prestaties en beoordeling

Bij de beoordelingen van de prestatie op de eigen ambities en doelstellingen van Elan Wonen is gekeken naar de Balanced Scorecards. Door middel van dit instrument worden de prestaties op een gestandaardiseerde wijze per kwartaal bijgehouden. Wij maken hier een onderscheid tussen de prestaties uit de eerste periode (Ondernemingsplan 2003-2007) en de tweede periode (Ondernemingsplan 2008-2012).

2.6.1 Waardering eerste periode

Voor de waardering van de prestaties uit de eerste periode maken we gebruik van de BSC's van het vierde kwartaal van 2006, 2007 en 2008. In deze rapporten zijn de resultaten van voorgaande jaren opgesomd. In deze rapporten worden door Elan Wonen per kwartaal de resultaten gegeven van de volgende prestatie-indicatoren:

- Tevreden klanten;
- Betrokken medewerkers;
- Kostenbeheersing;
- Verhuurbaarheid;

⁴ SMART staat voor 'specifiek', 'meetbaar', 'acceptabel', 'realistisch' en 'tijdgebonden'.

- Imago;
- Passend woningaanbod;
- Realisatie van de SVB-planning;
- Nieuwe producten;
- Maatschappelijk rendement;
- Financiële positie.

Deze indicatoren zijn een geoperationaliseerde versie van de speerpunten van het Ondernemingsplan voor de periode 2003-2007. Elke indicator bestaat uit een aantal concrete subindicatoren die door Elan Wonen gemonitord worden.

De door de visitatiecommissie gehanteerde beoordeling, heeft plaats gevonden volgens de scoretabel zoals weergegeven in de bijlage. Hier is per (sub)indicator per jaar gekeken in hoeverre Elan Wonen voldaan heeft aan de zichzelf gestelde doelen. Deze doelen zijn weergegeven in de vorm een norm. De afwijking van deze norm leidt tot een cijfermatige beoordeling door de visitatiecommissie. In tabel 2.1 wordt weergegeven wat voor prestatie (af te lezen als de afwijking van de norm) met wat voor cijfer correspondeert.

Tabel 2.1 Cijfermatige beoordeling van prestaties

Cijfer	toelichting
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders + verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities.
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%)
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%)
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%)
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%)
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (35-50%)
3	Weinig prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders (20-35%)
2	Nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders (1-20%)
1	Geen prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders

De beoordeling van de visitatiecommissie leidt tot de volgende resultaten:

Prestaties 2006

De prestaties in 2006 scoren een ruime voldoende (6,9). Op een aantal indicatoren presteert Elan Wonen ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen- de indicatoren 'imago' en 'passend woningaanbod' zijn hier een voorbeeld van. Matig tot slechte prestaties worden behaald op het gebied van 'maatschappelijk rendement', 'realisatie SVB-planning' en 'nieuwe producten'. Concreet gezien gaat het hier om de

oplevering van een relatief laag aantal voor ouderen aangepaste woningen, het ontbreken van nieuwe toevoegingen aan de woningvoorraad en achterblijvende productontwikkeling.

Indicator	Beoordeling
Tevreden klanten	8,3
Betrokken medewerkers	8,5
Kostenbeheersing	8
Verhuurbeleid	8,3
Imago	9
Passend woningaanbod	9
Realisatie SVB-planning	4,5
Nieuwe producten	5,3
Maatschappelijk rendement	4
Financiële positie	8,7
Gemiddelde	7,3

Prestaties 2007

Ten opzichte van 2006 zijn de prestaties in 2007 sterk verbeterd. Dit resulteert in een 7,9 gemiddeld. Er wordt nog steeds ruimschoots gepresteerd op de indicatoren 'imago' en 'passend woningaanbod'. De indicatoren waar vorig jaar slecht op gepresteerd werd, krijgen nu een ruime voldoende. Het maatschappelijke rendement vormt hier met een score van 5 uitzondering op. Wederom is het lage aantal aangepaste woningen voor ouderen hier de oorzaak van .

Indicator	Beoordeling
Tevreden klanten	8
Betrokken medewerkers	6,5
Kostenbeheersing	8
Verhuurbeleid	7,7
Imago	9
Passend woningaanbod	9
Realisatie SVB-planning	7,5
Nieuwe producten	8,5
Maatschappelijk rendement	5
Financiële positie	8,5
Gemiddelde	7,9

Prestaties 2008

In 2008 presteert Elan Wonen met een gemiddelde van 7,3 nog steeds ruim voldoende. De indicatoren 'imago', 'financiële positie' en 'nieuwe producten' krijgen een bovenmatse waardering. Ook dit jaar weer scoort het 'maatschappelijk rendement' het laagst. De meting voor het maatschappelijk rendement in de jaren 2006-2008 betrof het aantal woon-zorg eenheden. Deze norm was in 2005 vastgesteld op basis van de

voorgenomen samenwerking met zorginstelling SHDH. Deze samenwerking is echter nooit tot stand gekomen en de BSC is, ten onrechte, niet aangepast aan de actuele situatie. Het MT en RvC waren hier wel van op de hoogte waardoor geen waarde meer gehecht werd aan deze waarde.

Indicator	Beoordeling
Tevreden klanten	8,3
Betrokken medewerkers	7
Kostenbeheersing	7,5
Verhuurbeleid	6,7
Imago	9
Passend woningaanbod	7
Realisatie SVB-planning	6
Nieuwe producten	8,5
Maatschappelijk rendement	5
Financiële positie	9
Gemiddelde	7,3

2.6.2 Waardering tweede periode

Begin 2009 is het nieuwe ondernemingsplan in werking getreden en is de Balanced Scorecard hierop aangepast. Voor de waardering van de prestaties uit de tweede periode maken we gebruik van de Balanced Scorecard van het vierde kwartaal van 2009. In dit rapport zijn de resultaten van het eerste nieuwe beleidsjaar opgesomd. De voortgang van de uitvoering van het beleid wordt gevolgd aan de hand van een elftal indicatoren:

- Huisvesten van de doelgroep;
- Hart voor de buurt;
- Hart voor ouderen;
- Milieu;
- Hart voor de klant;
- Groei van de woningvoorraad;
- Hart voor het vak;
- Betrokken medewerkers;
- Financiële continuïteit;
- Doelmatige organisatie;
- Kwaliteit van de voorraad.

Deze indicatoren zijn een geoperationaliseerde versie van de speerpunten van het Ondernemingsplan voor de periode 2008-2012. Elke indicator bestaat uit een aantal concrete subindicatoren die door Elan Wonen gemonitord worden.

De beoordeling van de visitatiecommissie leidt tot de volgende resultaten:

Prestaties 2009

De prestaties in 2009 scoren een ruime voldoende (6,9). Op een aantal indicatoren presteert Elan Wonen ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, dit geldt vooral voor de indicatoren 'Hart voor de klant' en 'financiële continuïteit'. Ook in de voorgaande jaren presteerde Elan Wonen hier vaak bovenmatig op. Matig tot slechte prestaties worden behaald op het gebied van 'milieu' (juiste meting gasgebruik niet mogelijk door veranderende berekeningswijze van de EPA dienstverlener), 'groei van de woningvoorraad' (relatief lage aantal goedgekeurde acquisities) en 'doelmatige organisatie'. De milieuprestaties op het gebied van energiebesparing zijn wel positief- de besparing kwam boven de gestelde norm uit. De lage prestaties op het gebied van 'doelmatigheid' worden veroorzaakt door tussentijdse strategiewijzigingen bij gelijkblijvende normen. Elan Wonen heeft ervoor gekozen de gestelde normen gedurende het jaar te handhaven en verschillen te verklaren.

De indicatoren 'Hart voor ouderen' en 'Kwaliteit voorraad' werden door Elan Wonen in 2009 niet beoordeeld.

Indicator	Beoordeling
Huisvesten van de doelgroep	7
Hart voor de buurt	6
Hart voor ouderen	Nvt
Milieu	7,5
Hart voor de klant	7,8
Groei van de woningvoorraad	5
Hart voor het vak	7
Betrokken medewerkers	7,6
Financiële continuïteit	7,4
Doelmatige organisatie	6,5
Kwaliteit van de voorraad	Nvt
Gemiddelde	6,9

2.7 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,5 (goed)

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Elan Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	Het oordeel is gebaseerd op de prestaties uit de Balanced Scorecards van 2006 tot en met 2009 die in § 2.6 zijn beoordeeld. Het gemiddelde van de jaarlijkse beoordelingen is een ruime voldoende.	7,3	70%	5,1

II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie, visie en doelen passen bij Elan Wonen en haar werkgebied. Het opstellen van het nieuwe beleidsplan vond plaats in nauwe samenspraak met de stakeholders. Dit vergrootte het draagvlak van de nieuwe visie.	8	10%	0,8
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De, in de beleidsstukken opgenomen, speerpunten geven aan welke ambitie Elan Wonen in de komende jaren voor ogen heeft. Deze speerpunten zijn naar concrete acties vertaald door middel van de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard is opgebouwd uit een reeks van bouwstenen die een praktische vertaling zijn van de genoemde speerpunten. Elke bouwsteen is vervolgens geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt door middel van indicatoren. De indicatoren bestaan vervolgens uit een reeks concrete acties die gekoppeld zijn aan de verantwoordelijke personen.	8	10%	0,8
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	Elan Wonen beoordeelt de uitwerking van de speerpunten en legt in het jaarverslag verantwoording af. De Balanced Scorecard en de toelichting daarop zijn opgenomen in het jaarverslag. Er worden conclusies getrokken uit de prestaties en waar prestaties achterblijven, worden oorzaken benoemd. De conclusies leiden vaak tot het opstellen van nieuwe actiepunten.	8	10%	0,8
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,5				

3 Presteren naar Opgaven

3.1 Inleiding

Het werkgebied van Elan Wonen betreft de gemeenten Haarlem, Heemstede en Velsen. Driekwart van het bezit bevindt zich in Haarlem, bijna een kwart in Heemstede en zeer klein aandeel in Velsen. In dit hoofdstuk komen de regionale en lokale afspraken aan bod die in bilateraal en/ of multilateraal verband zijn gemaakt tussen Elan Wonen en de stakeholders. Omdat de meeste prestatieafspraken voortkomen uit de gemeentelijke woonvisies, hebben wij in dit hoofdstuk ook een korte samenvatting ervan opgenomen.

De prestatieafspraken worden vervolgens onderverdeeld naar prestatievelden. Daarna wordt er per afspraak gekeken in hoeverre aan de gemaakte afspraken is voldaan. Deze exercitie levert per prestatieveld een cijfer op. Op basis van alle cijfers geven we tenslotte een gemiddelde beoordeling van de prestaties met betrekking tot de externe opgaven.

3.2 Lokale opgaven

De regionale opgaven van Elan Wonen liggen verankerd in de lokale opgaven op gemeenteniveau. De lokale opgaven voor Elan Wonen hebben betrekking op de prestatieafspraken tussen de gemeenten en de corporatie(s). Daarnaast wordt hier aandacht besteedt aan alle overige lokale afspraken tussen de corporatie(s) en stakeholders zoals zorg- en welzijnsinstellingen en onderwijsinstellingen. Allereerst wordt de kern van de woonvisies van Haarlem en Heemstede kort toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de prestatieafspraken die hieruit voortvloeien. Aansluitend passeren alle overige relevante afspraken de revue.

3.2.1 Woonvisie Haarlem 2006-2012 (2006)

Gemeente Haarlem heeft in 2006 haar zesjaarlijkse woonvisie geformuleerd. De kern van deze visie bestaat uit vier speerpunten: *meer*, *beter*, *dynamisch* en *betaalbaar*. De gemeente wil tegenover het (landelijk, provinciaal, regionaal en stedelijk) woningtekort sterk inzetten op productie. Tegenover verschraling en eenzijdigheid kiest Haarlem voor vernieuwing, differentiatie, toegankelijkheid en leefbaarheid. Aangaande de huidige starheid van de woningmarkt ,zoekt de stad meer dynamiek en mogelijkheden de doorstroming te bevorderen. Tegenover marktwerking tenslotte, het vrijgeven van de huren voor een deel van de voorraad (liberalisatie) en de mogelijke dreiging van sociaal economische segregatie zet Haarlem in op sociaal economische gemengdheid van buurten, op behoud van de kernvoorraad, regulering van de introductie van marktconforme huren en de verkoop van huurwoningen.

De vier speerpunten zijn geoperationaliseerd in een aantal doelen en de daarbij horende actiepunten. De onderstaande tabel geeft hier zicht op.

Tabel 3.1 Speerpunten Haarlemse Woonvisie

Speerpunt	Doel	Actiepunten
Meer	Woningproductie (7.000 woningen)	<ul style="list-style-type: none"> Leren van succesvolle ontwikkelingen. Zelf initiatieven nemen tot ontwikkeling van kansrijke locaties. Initiatiefnemers opzoeken, uitnodigen en helpen hun bouwplannen te realiseren. De voortgang van de woningbouw bewaken en versnellen. Afspraken maken met de corporaties over de woningbouw. Op zoek naar regionale samenwerking en ontwikkelingskansen. De positie van woningzoekenden versterken. De woningvoorraad uitbreiden d.m.v. functieverandering en splitsing.
Beter	Duurzaam goed wonen in sociaal economische gemengde wijken (waaronder 3.500 woningen vervangen en 1.600 woningen herpositioneren)	<ul style="list-style-type: none"> Actief door met de herstructurering (naoorlogse woningvoorraad). De economische gemengdheid van buurten bevorderen door spreiding van de kernvoorraad. Duurzaamheid en duurzame maatregelen bevorderen. Particuliere huiseigenaars verleiden tot investeringen. Met corporaties afspraken maken omtrent het strategisch verkopen van sociale huurwoningen. Bij herstructurering inzetten op verbetering fysieke woonomgeving. Functiemeningen stimuleren en stedelijke knopen ontwikkelen. De komst van zorg in de wijk en de introductie van de stad in de instellingen bevorderen.
Dynamisch	Doorstroming	<ul style="list-style-type: none"> Bouwen voor de doorstroming ofwel strategisch bouwen bevorderen. De regels voor de verdeling van woonruimte en huisvestingvergunningen herzien op doorstroomeffect. Maatwerk bieden aan senioren en aan huurders die willen kopen.
Betaalbaar	Voorraadbeleid Huurbeleid	<ul style="list-style-type: none"> Afspraken met de corporaties over het behoud van voldoende betaalbare voorraad en de invoering van liberalisatie zonder schade aan zittende huurders.

		• Sober doelmatig en goedkoop bouwen mogelijk maken
--	--	---

3.2.2 Nota Wonen Heemstede (2007)

Gemeente Heemstede heeft in 2007 de Nota Wonen opgesteld. Het woonbeleid voor de komende jaren valt uiteen in een aantal acties die vervolgens aan de betrokken partijen gekoppeld worden. De onderstaande tabel geeft weer bij welke acties de corporaties betrokken zijn. In de hierop volgende prestatieafspraken zijn deze acties verder uitgewerkt.

Tabel 3.2 Uitvoeringsplan Nota Wonen Heemstede

Thema	Actie
Aandachtsgroep/ voorraad	<ul style="list-style-type: none"> • Behoud van voldoende sociale huurwoningen. • Voorraad vernieuwen door opplussen van voorraad huurwoningen, nieuwbouw huurwoningen en investeren in zorgvoorzieningen. • Onderzoek naar grootte van doelgroep en benodigde kernvoorraad.
Starters/ doorstromers	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoop onder voorwaarden realiseren, hierover moeten afspraken worden gemaakt tussen gemeente en corporaties. • Onderzoek naar de woningbehoefte van de Heemstedenaars .
Wonen-welzijn-zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Corporaties zijn hier niet bij betrokken.
Kwalitatief bouwprogramma	<ul style="list-style-type: none"> • Corporaties zijn hier niet bij betrokken.
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatieafspraken maken tussen gemeente en corporaties en deze periodiek bijstellen.

3.2.3 Convenant Wonen 2007-2011 'Verleiden tot verhuizen- beweging op de Haarlemse woningmarkt' (2007)

Dit convenant is een herijking van de vorige afspraken die tot medio 2007 liepen. Het convenant bestaat uit een uiteenzetting van de hoofdlijnen van het woonbeleid voor de komende jaren en sluit af met een samenvatting met de overeengekomen afspraken. De nieuwe afspraken gelden van 2007 tot en met 2011 en staan in het teken van een inhaalslag op het gebied van nieuwbouw, van een veranderende rol van de corporatie, maar ook van een andere rol en nieuwe taken voor de gemeente, bijvoorbeeld in het kader van de nieuwe Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Doorstroming is een belangrijke thema in dit convenant. 'Verleiden tot verhuizen' heeft daarnaast betrekking op vergroting van keuzemogelijkheden van woningzoekenden, het realiseren van meer nieuwbouwwoningen, herstructurering van wijken, gebiedsontwikkeling, wijkregie en woonruimteverdeling.

De prestatieafspraken tussen de gemeente Haarlem enerzijds en Elan Wonen, Pré Wonen en Ymere anderszijds, zijn multilateraal van aard, hetgeen inhoudt dat de afspraken op het niveau van alle corporaties zijn gemaakt. Ze zijn derhalve niet Elan Wonen-specifiek.

Aangaande monitoring is afgesproken dat in elk geval jaarlijks de voortgang van de gemaakte afspraken wordt gemonitord en besproken in het bestuurlijk Gemeente Corporatie (GeCo) overleg. De aandacht moet zich richten op:

- De hoeveelheid betaalbare huurwoningen.
- De prestaties productie nieuwbouwwoningen tot en met 2012.
- De voortgang uitwerking bouwvelop en convenantlocaties.
- De voortgang herstructurering van wijken conform het Transformatieprogramma in de herziene Raamovereenkomst Transformatie Haarlemse Woonwijken.
- De uitwerking van de gezamenlijke gebiedsontwikkeling in corporatiebuurten.
- De uitwerking van de wijkregie in corporatiebuurten.
- De woonruimteverdeling .

In de bijlage worden de afspraken met betrekking tot de bovenstaande thema's weergegeven en beoordeeld.

3.2.4 Prestatieafspraken Heemstede 2008-2010

In 2007 heeft de gemeente Heemstede de Nota Wonen vastgesteld. Op basis hiervan zijn vervolgens prestatieafspraken gemaakt met de lokale corporaties Elan Wonen, Pré Wonen Ymere en Woonzorg Nederland. Deze afspraken zijn multilateraal van aard hetgeen inhoudt dat de afspraken op het niveau van alle corporaties zijn gemaakt. Ze zijn derhalve niet Elan Wonen-specifiek. Aangaande monitoring is afgesproken dat de gemeente en de corporaties één keer per jaar⁵, in gezamenlijk overleg zullen rapporteren aan de bestuurders van de partijen over de voortgang van deze prestatieafspraken. Daarbij moet op hoofdlijnen en transparant aangegeven worden welke prestaties wel en niet op schema liggen. Waar nodig worden doelen of prestaties voor de resterende periode opnieuw geformuleerd.

In de bijlage worden de afspraken met betrekking tot de bovenstaande thema's weergegeven en beoordeeld.

3.2.5 Convenant Woonruimteverdeling tussen de gemeenten Bennebroek, Bloemendaal, Haarlemmerliede & Spaarnwoude, Haarlem, Heemstede en Zandvoort en de corporaties Brederode, Elan Wonen, EMM, Pré Wonen en Woonmaatschappij (2007-2012)

In het kader van dit convenant hebben de partijen een reeks algemene beleidsafspraken gemaakt betreffende woonruimteverdeling in de regio. Dit heeft echter niet tot concrete, SMART-geformuleerde afspraken geleid. Het leidde wel tot het opstellen van een aantal prestatieafspraken:

- Meer dynamiek op de woningmarkt.
- Betere match vraag en aanbod.
- Betere klantbegeleiding.
- Minimaal eenmaal per jaar rapportage aan de gemeente over de stand van zaken.
- Eens in twee jaar evaluatie van het convenant en mogelijke herijking.

⁵ De eerste keer in september 2009

3.2.6 Raamovereenkomst Transformatie Haarlemse Woonwijken (2002/ 2007)

De prestatieafspraken tussen gemeente Haarlem en de corporaties zijn deels terug te vinden in de Raamovereenkomst Transformatie Haarlemse Woonwijken uit 2002 die in 2007 geactualiseerd is. In deze overeenkomst worden afspraken gemaakt over de kwaliteit van woningen en woonomgeving in een aantal wijken. Naast ruimtelijk- fysieke ingrepen zijn hierbij ook sociale- en economische maatregelen aan de orde. De raamovereenkomst bevat een transformatieprogramma, waarin zijn opgenomen:

- Aantal te slopen, te bouwen en te herpositioneren woningen per periode
- Aantallen woningen per categorie (naar prijs en huur of koop)
- Aantallen per categorie per stadsdeel: Noord, Oost en Schalkwijk

In het kader van deze overeenkomst brengen zowel gemeente als corporaties middelen in voor verbetering van de woonomgeving. Het gaat dan ondermeer om sloopkosten en aanlegkosten van de openbare ruimte. Ook zijn afspraken gemaakt over de wijze van samenwerking en monitoring van de afspraken.

De voortgang wordt gemonitord door middel van periodieke overleggen tussen de corporaties en de gemeente. Elan Wonen neemt hier actief deel aan. Daarnaast wordt een kwantitatieve database bijgehouden.

3.2.7 Wijkcontracten

Aansluitend aan het in werking treden van de prestatieafspraken zijn er ook een aantal Wijkcontracten opgesteld. Eind 2006 heeft gemeente Haarlem besloten een vernieuwende wijkaanpak in te voeren. Het gaat om de Amsterdamse Buurten, Delftwijk/Waterbuurt, Leidsebuurt, Boerhaavewijk en Centrum. In een wijkcontract staat beschreven hoe de gemeente, Haarlemse corporaties en bewoners gezamenlijk concrete onderwerpen in de wijk op het gebied van leefbaarheid en veiligheid zullen aanpakken. Per wijk zijn een aantal projecten uitgerold met concrete doelen, verwachte resultaten en verantwoordelijke partijen op projectniveau. Elan Wonen vervult een voortrekkersrol in de wijken Boerhaave en Amsterdamsebuurten. In de Slachthuisbuurt en Delftwijk treedt Elan Wonen samen op met de andere corporaties.

De wijkcontracten hadden een looptijd tot 1 oktober 2009- dan zouden de afgesproken activiteiten afgerond en geëvalueerd moeten zijn. Om het effect van de wijkcontracten te meten, gebruikt Elan Wonen de resultaten van de tweejaarlijkse Leefbaarheids- en Veiligheidsmonitor van de gemeente Haarlem. Op de thema's aangaande het gevoel van achteruitgang in de wijk, de verbetering van sociale cohesie en de waardering van de woonomgeving, streeft Elan Wonen binnen vier jaar naar een verbetering van respectievelijk 25%, 10% en 8%.

3.2.8 ‘Antwoord aan Haarlem’ - een aanbod van de corporaties Elan Wonen, Pré Wonen en Woonmaatschappij aan de Haarlemse samenleving (2007)

Het ‘Antwoord aan Haarlem’ is een concretisering van het aanbod dat de Haarlemse corporaties samen met andere corporaties in Aedes-verband op nationaal niveau hebben gedaan. Op lokaal niveau is het een antwoord op de vraag van het Haarlemse college, dat op dat moment met de afronding van het Convenant Wonen bezig was, om duidelijk te maken welke opgave de Haarlemse corporaties de komende jaren zien. De Haarlemse corporaties onderscheiden de opgave op het gebied van wonen in een viertal thema’s: betaalbaarheid, nieuwbouw, duurzaamheid en leefbaarheid. Met betrekking tot deze thema’s doen de corporaties het volgende aanbod:

- Aanbod betaalbaarheid: Elan Wonen, Pré Wonen en Woonmaatschappij investeren de komende twee jaar ongeveer 12 miljoen euro extra in de betaalbaarheid voor Haarlemse huishoudens met een laag inkomen.
- Aanbod woningen: Elan Wonen, Pré Wonen en Woonmaatschappij investeren tussen 2007 en 2017 1.580 miljoen euro in de Haarlemse woningvoorraad. Bijna anderhalf miljard euro wordt geïnvesteerd in nieuwbouw, waarvan ongeveer 400 miljoen onrendabel. Het overige, circa 100 miljoen, is begroot voor verbeteringen in de huidige woningvoorraad (exclusief energiebesparing).
- Aanbod duurzaamheid: Elan Wonen, Pré Wonen en Woonmaatschappij investeren tussen 2007 en 2018 ruim 60 miljoen euro om 20% te besparen op het gasverbruik in de bestaande woningvoorraad. Dit bedrag komt naast alle investeringen in nieuwbouw die ten gunste komen van het milieu.
- Aanbod leefbaarheid: Elan Wonen, Pré Wonen en Woonmaatschappij investeren tussen 2007 en 2018 ruim 90 miljoen euro in leefbaarheid. Hiervan wordt circa 70 miljoen euro geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed en de overige 20 miljoen euro in de openbare ruimte.

3.2.9 Prestatieplan ‘Inzet Buurtbeheer Kontext’ (2008)

Het doel van dit plan is een afwegingskader te scheppen voor de beoordeling van het buurtbeheer in het komende jaren. De corporaties Elan Wonen, Pré Wonen en Ymere maken een aantal afspraken met Kontext (welzijn & maatschappelijke dienstverlening) over hoe het buurtbeheer concreet uitgevoerd moet worden. De afspraken zijn uitgewerkt onder de noemers schoon, heel en veilig.

3.3 Presteren naar Opgaven

Methodiek

De cijfermatige beoordeling van de prestaties naar opgave heeft betrekking op twee soorten prestaties: kwantitatieve en kwalitatieve prestaties. In het voorwoord worden de tabellen weergegeven waarin de waardering toegelicht wordt.

De beoordeling is allereerst gebaseerd op de stukken waaruit blijkt dat de afgesproken prestaties daadwerkelijk uitgevoerd zijn. Tot deze stukken rekenen wij elke vorm van monitoring op de prestatieafspraken waaruit blijkt in hoeverre de afspraken zijn nagekomen.

Bij afwezigheid van deze monitoring kijken we naar een aantal interne stukken zoals de jaar- en kwartaalverslagen en de Balanced Scorecards. Deze documenten geven vaak (impliciet) beeld van de geleverde prestaties, die doorgaans deel uitmaken van eigen doelen en ambities. Aanvullend wordt ook naar prestaties uit het dashboard gekeken- ook hier kunnen links met de prestatieafspraken gevonden worden.

Indien we uit de bovenstaande documenten geen feitelijke prestaties kunnen afleiden dan worden de woonvisies als laatste potentiële bron gebruikt. In dit geval maken we een vergelijking tussen de doelstellingen uit de woonvisies en de door de woningcorporaties geleverde prestaties. Op basis hiervan is het mogelijk een inschatting te geven van de mate waarin de woningcorporatie invulling heeft gegeven aan de in de woonvisie opgestelde maatschappelijke opgaven. De waardering is in dit geval nooit hoger dan een 6. In de woonvisies vinden we immers geen corporatie-specifieke afspraken waar de corporatie op afgerekend kan worden. Het gaat hier enkel om een benadering van de prestatie.

Indien uit geen enkel van de bovenstaande documenten blijkt dat de prestatieafspraken daadwerkelijk zijn nagekomen, geeft de visitatiecommissie het cijfer 4. Dit betekent echter niet dat de desbetreffende prestatieafpraak niet uitgevoerd is. Deze onvoldoende geeft enkel aan dat de visitatiecommissie het resultaat in geen enkel document heeft teruggevonden.

Samengevat bestaat de beoordeling uit de volgende onderdelen:

- beoordeling op basis van evaluaties / monitoring van prestatieafspraken;
- beoordeling op basis van jaar- en kwartaalverslagen en Balanced Scorecard;
- beoordeling bij benadering op basis van woonvisies (hoogste beoordeling: 6);
- prestaties zijn in geen enkel document terug te vinden (beoordeling: 4).

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van Elan Wonen op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- volkshuisvestingsverslagen 2007, 2008 en 2009;
- balanced Scorecards;
- interviews met stakeholders.

De prestatieafspraken met de gemeente Haarlem zijn multilateraal en daarom moeilijk te specificeren voor Elan Wonen. Wanneer de prestaties gerelateerd worden aan de prestatievelden vanuit de visitatiemethodiek ontstaat de onderstaande beoordeling. In de bijlage is de uitgebreide versie van deze tabel te vinden. Hier zijn zowel de afspraken als de prestaties in opgenomen.

Tabel 3.3 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	7
Betaalbaarheid	8
Bijzondere doelgroepen	8
Leefbaarheid en veiligheid	8
Bouwproductie	6
Stedelijke vernieuwing/ herstructurering	4
Duurzaamheid en energie	7
Gemiddelde	6,9

Elan Wonen scoort het laagst op stedelijk vernieuwing. De corporatie geeft aan dat de oorzaak van de vertragingen in de stedelijke vernieuwingsprojecten uitdrukkelijk niet bij Elan Wonen ligt. In deze projecten wordt nauw samengewerkt met de gemeente en collega-corporaties. De vertragingen zijn met name ontstaan door aanvullende of gewijzigde eisen vanuit de gemeente. Tevens kampt de gemeente met personeelstekort waardoor vertragingen in de besluitvorming verder oplopen. Elan Wonen heeft wel veel tijd en energie gestoken in het op gang houden van stedelijke vernieuwing.

De prestatieafspraken met de gemeente Heemstede zijn multilateraal en daarom moeilijk te specificeren voor Elan Wonen. Wanneer de prestaties gerelateerd worden aan de prestatievelden vanuit de visitatiemethodiek ontstaat de onderstaande beoordeling. In de bijlage is de uitgebreide versie van deze tabel te vinden. Hier zijn zowel de afspraken als de prestaties in opgenomen.

Tabel 3.4 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling
Beschikbaarheid	8
Betaalbaarheid	8
Bijzondere doelgroepen	7
Leefbaarheid en veiligheid	8
Bouwproductie	6
Stedelijke vernieuwing/ herstructurering	6
Duurzaamheid en energie	7
Gemiddelde	7,1

3.4 Presteren naar Opgaven: 7,0 (ruim voldoende)

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Elan Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 3.5 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	<p>De externe opgaven van Elan Wonen liggen in de gemeenten Haarlem en Heemstede. De prestatieafspraken met beide gemeenten zijn multilateraal en derhalve niet-Elan specifiek.</p> <p>Behalve de afspraken op het gebied van herstructurering (Convenant Transformatie) gelden de afspraken voor zowel Elan Wonen als Ymere en Pré Wonen. De herstructurering wordt gemonitord maar de overige afspraken niet. Om na te kunnen gaan in hoeverre Elan Wonen aan de algemene afspraken heeft kunnen voldoen, zijn de prestaties uit de jaarverslagen en BSC gekoppeld aan de prestatieafspraken. Dit leidt per gemeente tot de volgende conclusies:</p> <p><i>Haarlem</i> Over het algemeen presteert de corporatie vooral op de prestatievelden betaalbaarheid, bijzondere doelgroepen en leefbaarheid. Door achterblijvende resultaten scoren bouwproductie en herstructurering relatief laag.</p> <p><i>Heemstede</i> In Heemstede presteert Elan Wonen vooral op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid en leefbaarheid. Wederom scoren bouwproductie en herstructurering laag.</p>	7,0	70%	4,9
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook	Elan Wonen heeft op de meeste prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in de gemeenten behorend tot haar werkgebied voordoen. Dit komt goed tot uiting in het nieuwe ondernemingsplan van de corporatie waar de thema's wonen, zorg en leefbaarheid	8	10%	0,8

landelijk en regionaal voordoen.	een belangrijke rol spelen. In het gemeentelijke beleid van Haarlem en Heemstede spelen deze punten ook een belangrijke rol.			
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De doorvertaling naar concrete doelen en actiepunten is duidelijk zichtbaar in de operationalisering van het nieuwe ondernemingsplan. Daar is een groot deel van de opgaven vertaald naar concrete projecten. Per project is vervolgens gekeken in hoeverre de samenwerking met een externe partij nodig is.	8	10%	0,8
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelen en trekt daaruit conclusies.	Noch Elan Wonen noch de gemeenten houden op systematische wijze bij in hoeverre de prestatieafspraken uitgevoerd worden. Met beide gemeenten wordt wel regelmatig overlegd (GeCo in Haarlem) waarbij vooral de voortgang van de transformatieopgave de meeste aandacht krijgt.	5	10%	0,5
Presteren naar Opgaven: 7,0				

Elan Wonen krijgt een ruime voldoende voor het presteren naar opgaven. Dit is een lagere waardering dan het beeld dat door de stakeholders geschetst wordt (hoofdstuk 4). Het ontbreken van een systematische monitoringsinstrument om de prestaties in kaart te brengen is hier de belangrijkste oorzaak van. Het feit dat de afspraken multilateraal gemaakt zijn speelt hier ook een rol in.

4 Presteren volgens Stakeholders

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de prestaties van Elan Wonen door haar stakeholders beoordeeld. Allereerst zal worden ingegaan op de samenwerking en overleg tussen Elan Wonen en stakeholders. Er zal eerst kort worden ingegaan op de gesloten samenwerkingsverbanden en het overleg met de huurdersbelangenverenigingen. Vervolgens wordt de betrokkenheid van de stakeholders bij de maatschappelijke visitatie besproken en geven wij aan de hand van een aantal thema's weer hoe de stakeholders Elan Wonen beoordelen. Tenslotte worden de conclusies in het beoordelingschema met de daarbij horende rapportcijfers uiteengezet.

4.2 Samenwerking en overleg

Elan Wonen maakt actief deel uit van een aantal formele en informele samenwerkingsverbanden met verschillende stakeholders in de gemeenten Haarlem en Heemstede. Elan Wonen organiseert zelf stakeholdersbijeenkomsten en is als belanghouder actief betrokken bij diverse platforms.

Gemeenten

De samenwerking met de gemeenten Haarlem en Heemstede vindt veelal plaats in het kader van de gemaakte prestatieafspraken. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen Elan Wonen en de gemeenten, zowel inzake de voortgang van deze afspraken als andere thematische bijeenkomsten. Het volkshuisvestingsbeleid van de gemeenten wordt vaak in consultatie met de corporaties opgesteld. Elan Wonen is daarnaast actief betrokken bij de formulering van gebiedsvisies en uitvoering van wijkregie projecten. Er is dus samenwerking op zowel beleidsmatig als uitvoerend (project) niveau. Tenslotte is veel onderling contact aangaande afstemming van beleidsprogramma's op het gebied van Wonen, Zorg en Welzijn.

Huurders

Elan Wonen heeft een eigen bewonersraad. De samenwerking tussen beide partijen is een overeenkomst vastgelegd. Elk lid van deze raad is afkomstig uit een bewonerscommissie. Op deze manier worden bijna alle wijken en buurten waar Elan Wonen haar bezit heeft in de raad vertegenwoordigd. De bewonersraad vergadert periodiek met het MT en de RvC. De vertegenwoordigers van de bewonersraad ervaren de samenwerking als prettig, constructief, laagdrempelig en transparant. De lijnen zijn kort en de huurders hebben het gevoel dat goed naar ze wordt geluisterd.

Elan Wonen faciliteert daarnaast overleg tussen de bewonersraden en de wijkraden van de gemeente. Deze voortrekkersrol om diverse partijen bij elkaar te brengen wordt door de huurders hoog gewaardeerd.

Zorg- en welzijnsinstellingen

Elan Wonen werkt veel samen met de lokale en regionale zorg- en welzijnsinstellingen. De uitvoering van de speerpunten op het gebied van leefbaarheid en bijzondere doelgroepen vraagt de nodige expertise van buitenaf en Elan Wonen maakt daar graag gebruik van. Er vindt regelmatig overleg plaats in het kader van de Platform Wonen, Welzijn en Zorg. Daarnaast wordt op projectbasis met verschillende partijen samengewerkt. Zo investeert Elan Wonen bijvoorbeeld in maatschappelijk vastgoed zoals Zorg Onder Eén Dak (ZOED), kinderdagverblijven en verblijven voor gehandicapten. Tot deze stakeholders behoren onder anderen: Kontext, Stichting Dock, SHDH, Zorgbalans, Tandem, Vrijwilligerscentrale, Stichting Welzijn Ouderen Heemstede en Stichting MEE.

Collega-corporaties

De collega-corporaties Pré Wonen en Ymere zijn belangrijke samenwerkingspartners van Elan Wonen. De drie corporaties treden vaak als één op richting de gemeente. De uitvoering van de prestatieafspraken wordt op verschillende werkvelden samen opgepakt van projectontwikkeling tot wijkaanpak. Overeenkomsten zoals het ‘Convenant Woonruimteverdeling’ en ‘Raamovereenkomst Transformatie’ (opgenomen in de prestatieafspraken) dienen hiervoor als basis. Wijkaanpak vindt plaats in de vorm van wijkcontracten waarbij in elke wijk een andere corporatie de voortrekkersrol op zich neemt. De gezamenlijke ambities van de Haarlemse corporaties met betrekking tot de volkhuysvestelijke opgave zijn samengebracht in ‘Het antwoord aan Haarlem’. Enkele voorbeelden van gezamenlijke projecten:

- De herstructureringsopgave van 600 woningen in de Slachthuisbuurt wordt samen uitgevoerd;
- Gezamenlijke aankoop van vastgoed zoals het belastingkantoor in Schalkwijk;
- Opzetten het ecologisch project 2-Megawatt.

Stakeholdersbijeenkomsten: Elan Cafés

Eens per jaar consulteert Elan Wonen met haar stakeholders door middel van een stakeholdersbijeenkomst. Deze Elan Cafés zijn tot nu toe drie keer gehouden. Tijdens deze bijeenkomsten werden de gemeenten, huurders en zorg- en welzijnsinstellingen geraadpleegd inzake het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan van Elan Wonen. Daarnaast kwamen ook andere topics aan bod op het vlak waarop veel met elkaar samengewerkt wordt zoals wijkregie. De stakeholders hebben deze bijeenkomsten als

zeer nuttig en constructief ervaren. Elan Wonen heeft hiermee haar transparantie en proactiviteit naar buiten toe aanzienlijk vergroot. De stakeholders geven tevens aan dat deze informele bijeenkomsten tot concrete en zichtbare resultaten leiden. Diverse belanghouders zien hun inbreng in het nieuwe ondernemingsplan van de corporatie.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

4.3.1 Methodiek: stakeholdersbijeenkomsten en telefonische interviews

Elan Wonen heeft, in overleg met ECORYS, er voor gekozen de stakeholders door middel van twee stakeholdersbijeenkomsten en telefonische interviews te betrekken bij de visitatie. Allereerst heeft de visitatiecommissie de relevante wethouders en de collega woningcorporaties telefonisch gesproken. Vervolgens werden begin juni twee stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd waar alle overige stakeholders voor uitgenodigd waren. Enige stakeholders die aan de bijeenkomsten niet hebben deelgenomen hebben, zijn tenslotte via een telefonisch interview geraadpleegd. De resultaten van de stakeholdersbijeenkomsten en de telefonische interviews worden gezamenlijk, op thematische basis besproken.

Stakeholdersbijeenkomsten Haarlem & Heemstede

Alle stakeholders, behalve de collega woningcorporaties, zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van Elan Wonen en ECORYS. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd.

Het programma voor de bijeenkomsten was als volgt: na een korte uitleg over de visitatie en een beknopte profilering van Elan Wonen, is in drie gespreksrondes met de stakeholders gesproken over Elan Wonen:

- Eerste ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van Elan Wonen op haar eigen doelen en ambities?
- Tweede ronde: Hoe beoordeelt u het presteren van Elan Wonen in relatie tot de opgaven in het werkgebied?
- Derde ronde: Welke boodschap wilt u Elan Wonen meegeven?

De rondes zijn ingeleid met een beknopt overzicht van relevante informatie over Elan Wonen. De eerste, tweede en derde gespreksronde gingen vergezeld van een korte enquête. In de derde ronde werd daarnaast nog een korte mondelinge inventarisatieronde gehouden waarin elk van de stakeholders hun boodschap voor de toekomst van Elan Wonen kon meegeven en Elan Wonen kon vergelijken met een automeerk.

Er waren op beide sessies in totaal tien stakeholders aanwezig. Hiervan kwamen er zes uit Haarlem en vier uit Heemstede. Behalve de gemeenten waren overige stakeholdersgroepen goed vertegenwoordigd. De visitatiecommissie heeft de gemeenten daarom achteraf via telefonische interviews gesproken.

Tabel 4.1 Aanwezigheid tijdens de stakeholdersbijeenkomsten

Waar bent u werkzaam?	Aantal
Gemeente	1
Zorg- of welzijnsorganisatie	5
Bewonersraad/ commissie	4
Totaal	10

In de bijlage is een lijst met deelnemers opgenomen

Telefonische interviews

In het kader van de visitatie heeft de visitatiecommissie met de volgende partijen gesproken:

- Gemeente Haarlem (vier interviews)
- Gemeente Heemstede (twee interviews)
- Pré Wonen (één interview)
- Ymere (twee interviews)
- Stichting De Hamelink (één interview)

In maart, mei en juni 2010 hebben tien telefonische interviews plaatsgevonden. In de telefonische interviews is onder meer gesproken over het beeld dat men heeft van Elan Wonen, de wijze waarop het contact tussen Elan Wonen en de betreffende stakeholders plaatsvindt, de herkenbaarheid van prestaties op de eigen doelen en de opgaven in het werkgebied. Ook is aan de orde gesteld of Elan Wonen zich met de goede dingen bezighoudt en of er wellicht kansen onbenut blijven. Alle geïnterviewde stakeholders hebben een rapportcijfer gegeven voor de maatschappelijke prestaties van Elan Wonen.

4.3.2 Beoordeling door de stakeholders

De oordelen en meningen van de geraadpleegde stakeholders zijn als volgt per thema geclusterd:

- Beeld van Elan Wonen;
- Herkenbaarheid en beoordeling eigen doelen en ambities (inclusief enquêteresultaten);
- Herkenbaarheid en beoordeling opgaven in het werkgebied (inclusief enquêteresultaten);
- Goede dingen en verbeterpunten;
- Totaaloordeel over Elan Wonen (inclusief enquêteresultaten).

In de navolgende worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij steeds om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

Beeld van Elan Wonen

Over het algemeen hebben de stakeholders een positief beeld van Elan Wonen. Zowel de gemeenten als collega-corporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en huurders beschrijven de samenwerking met Elan Wonen als goed en vruchtbaar. Het is een kleine en kwalitatief sterke organisatie die professioneel bestuurd wordt en dat de bestaande capaciteit goed gebruikt om de beoogde resultaten te bereiken.

Elan Wonen is een transparante samenwerkingspartner- er is veel onderling overleg en er wordt voorspelbaar met elkaar omgegaan. De huurders ervaren deze transparantie als zeer prettig. De corporatie is open voor alle problemen en suggesties en indien iets niet mogelijk is, dan wordt dat ook goed onderbouwd. Er wordt altijd samen naar een oplossing gezocht. Deze openheid uit zich ook in de hoge mate van consultatie met de stakeholders. Elan Wonen initieert zelf veel overleggen en is daarnaast actief betrokken bij inspraakrondes van anderen. De corporatie staat bekend als een relatief kleine corporatie die wel heel duidelijk aanwezig is op de lokale arena. Zo zien de collega-corporaties Elan Wonen als de aanjager in het opzetten van samenwerkingsverbanden met de gemeente en andere partijen.

Elan Wonen is een corporatie die haar volkshuisvestelijke opgave in beide gemeenten goed opgepakt heeft. Op zowel fysiek als sociaal vlak is Elan Wonen een zeer actieve actor in haar werkgebied. Elan Wonen wordt gezien als een klantvriendelijke en professionele organisatie die veel op individueel niveau voor de huurders doet. Als voorbeelden worden de focus op ouderen en de individualistische aanpak van sociale problematiek, zoals huiselijk geweld, genoemd. Elan Wonen is nauw betrokken bij vraagstukken op het snijvlak van Wonen, Zorg en Welzijn zoals zorg aan huis, een passende woningen voor ouderen. De proactieve instelling van Elan Wonen op dit vlak wordt door alle partijen gewaardeerd.

Op fysiek vlak is de corporatie goed bezig met het onderhoud van de bestaande voorraad. Er wordt veel geïnvesteerd in het renoveren, opplussen en duurzamer maken van woningen. Elan Wonen manifesteert zich daarnaast als maatschappelijk ondernemer door het bouwen van diverse vormen van maatschappelijk vastgoed zoals ZOED's, kinderdagverblijven en bijzondere doelgroepen. In de sloop en nieuwbouwprojecten wordt kwaliteit voorop gezet- men streeft naar hoogwaardige en levensloopbestendige woonwijken waar het prettig is om te wonen. Aangaande acquisitie wordt Elan Wonen gezien als een 'rustige' corporatie met weinig tot geen 'wilde plannen'. Elan Wonen is zeer voorzichtig als het gaat om acquisitie en alle beslissingen worden zorgvuldig afgewogen. Deze strategische benadering van de toekomstige woningvoorraad wordt in deze risicovolle tijden door belanghouders als een goede eigenschap beschouwd.

In de context van beeldvorming over Elan Wonen werd de stakeholders gevraagd de corporatie te vergelijken met een automerk om een beeld te krijgen van de positionering van de corporatie. De stakeholders houden het op een betrouwbare, degelijke auto zonder 'toeters en bellen' en 'down to earth'. De automerken die dit beeld oproepen zijn o.a. Opel, Volkswagen en Peugeot.

Herkenbaarheid en beoordeling eigen doelen en ambities

De doelen en ambities zijn herkenbaar voor de meeste stakeholders. De speerpunten die door de stakeholders het meeste herkend worden zijn ‘Hart voor de wijk & buurt’ en ‘Hart voor ouderen’

‘Hart voor de wijk & buurt’ is ook het meest zichtbare speerpunt voor de stakeholders. Elan Wonen is actief betrokken in diverse leefbaarheidvraagstukken zowel op projectenniveau als beleidsmatig. De stakeholders zijn van mening dat Elan Wonen op dit gebied goede prestaties levert. Vooral de individuele begeleiding op wijkniveau valt op zoals de ‘Achter de Voordeur’ projecten. De uitvoering van de sociale agenda gebeurt behalve in het kader van de wijkcontracten ook in andere samenwerkingsverbanden.

Het belang van ouderen weegt zwaar bij Elan Wonen- dit wordt door de meeste stakeholders van de corporatie onderschreven. Elan Wonen neemt vaak initiatief op dit gebied en faciliteert overleg tussen partijen die hier werkzaam in zijn. De concrete acties zoals de toewijzing van 30% vrijgekomen woningen aan ouderen om doorstroming te verbeteren en het levensloopbestendig maken van de woningen worden vaak genoemd. De gemeenten geven aan dat op dit gebied het beleid van Elan Wonen goed in lijn is met het volkshuisvestingbeleid, waarin het mogelijk maken van een ‘wooncarrière’ in dezelfde wijken een belangrijke doelstelling is.

De speerpunt ‘Hart voor de klant’ is zeer herkenbaar voor de (vertegenwoordigers van) huurders. Zij beschouwen ‘hun’ corporatie als een klantgerichte organisatie waar de huurder op individueel niveau de aandacht krijgt. De bewonersraad is over het algemeen tevreden over de dienstverlening van Elan Wonen.

‘Hart voor het vak’ is vooral voor de collega-corporaties herkenbaar. Dit blijkt uit een professionele en hoogwaardige onderlinge samenwerking.

Tijdens de eerste ronde van de stakeholdersbijeenkomst werd de aanwezigen een oordeel gevraagd over de ambities en doelstellingen van Elan Wonen: in welke mate vinden de stakeholders de door Elan Wonen geformuleerde ambities en doelstellingen belangrijk en hoe vinden ze dat Elan Wonen daarop scoort? Vanuit deze ronde zijn de volgende resultaten beschikbaar:

Tabel 4.2 Enquête-uitkomsten ambities & doelstellingen van Elan Wonen⁶

	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang	Beoordeling van de prestaties	Geen mening over de prestaties
Hart voor buurt en wijk	9,3		7,5	
Hart voor ouderen	9,2		7,8	1
Hart voor de klant	8,4		8,0	3
Hart voor ons vak	8,0	1	7,4	1
Doelgroepen huisvesten	8,5		7,0	2
Zo veel mogelijk bouwen	7,0		7,3	2

⁶ In de beoordeling

Doorstroming bevorderen	7,3		6,0	4
Voorraad verbeteren	7,3		7,6	1
Milieubeleid	8,7		7,7	3
Gewogen gemiddelde	8,2		7,4	

Ook hier worden de speerpunten ‘Hart voor buurt en wijk’ en Hart voor ouderen’ als belangrijkste speerpunten herkend. De prestaties op beide punten worden relatief hoog ingeschat. Dit in tegenstelling tot de prestaties op het gebied van doorstroming waar de meerderheid van de aanwezigen geen mening over heeft. Dit geldt ook voor andere speerpunten waar de stakeholders over het algemeen weinig zicht hebben op de prestaties.

Herkenbaarheid en beoordeling opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied bestaan met name uit de prestatieafspraken die gemaakt zijn met de gemeenten Haarlem en Heemstede. Deze zijn vooral herkenbaar voor de collega-corporaties en de gemeenten. Over het algemeen wordt vaak opgemerkt dat het multilaterale karakter van de gemaakte afspraken een belemmering kan zijn voor de effectieve uitvoering ervan. Hierdoor is onder andere de gezamenlijke ontwikkeling van de zes convenantlocaties van de gemeente niet van de grond gekomen. Achteraf gezien was het slagvaardiger geweest als die locaties aan concrete corporaties gekoppeld zouden worden, inclusief de hierbij horende verantwoordelijkheden.

De gemeente Heemstede geeft aan dat Elan Wonen vrijwel alle afgesproken doelstellingen nakomt. Hier wordt met name gedoeld op het inspelen op het tekort aan middensegmentwoningen en de herstructureringsopgave. Verder is het zichtbaar dat Elan Wonen haar verantwoordelijkheid op maatschappelijk gebied in de wijken neemt. Zo wordt er veel geïnvesteerd in diverse vormen van maatschappelijk vastgoed.

Alle stakeholders herkennen de opgaven op sociaal gebied zoals de afspraken die gemaakt zijn in het kader van de wijkcontracten. De meesten geven ook aan dat Elan Wonen hier goed op presteert.

Aangaande de uitvoering van de bouwopgave wordt vaak opgemerkt dat Elan Wonen veel terughoudender is het opstarten van nieuwe projecten dan de andere twee Haarlemse corporaties. Het maken van financieel afgewogen keuzes op dit gebied wordt zeker als een pre gezien. Elan Wonen is een corporatie die bewust is van eigen kwetsbaarheid.

Tijdens de tweede ronde van de bijeenkomst werden de stakeholders gevraagd de opgaven in het werkgebied van de corporatie te beoordelen: in welke mate vinden de stakeholders de prestatieafspraken belangrijk en hoe vinden ze dat Elan Wonen erop scoort? De volgende resultaten zijn beschikbaar:

Tabel 4.3 Enquête-uitkomsten opgaven Elan Wonen

	Belang volgens stakeholders	Geen mening over het belang	Beoordeling van de prestaties	Geen mening over de prestaties
Beschikbaarheid	7,9	1	7,8	2
Betaalbaarheid	9,0	1	8,2	
Bijzondere doelgroepen	9,2	1	8,3	2
Leefbaarheid en veiligheid	9,0		7,7	
Bouwproductie	8,0		6,7	3
Herstructurering	9,0		7,6	1
Energie en duurzaamheid	9,0	2	7,5	4
Gewogen gemiddelde	8,7		7,7	

De geënquêteerde stakeholders vinden de afspraken op alle prestatievelden van belang. De grootste prestaties worden volgens hen behaald op het gebied van bijzondere doelgroepen (focus op ouderen), betaalbaarheid (het in stand houden van een goedkope woningvoorraad) en leefbaarheid (wijkaanpak). De belanghouders geven wel aan dat dit ruwe schattingen omdat zij over het algemeen weinig zicht hebben op de daadwerkelijke prestaties. Dit is ook lastig omdat behalve de voortgang op het gebied van herstructurering de afspraken niet structureel gemonitord worden.

Goede dingen en verbeterpunten

De stakeholders geven aan dat Elan Wonen met veel goede dingen bezig is. Op fysiek vlak is de corporatie actief op het gebied van renovatie en herstructurering. Elan Wonen krijgt tevens veel waardering voor de sociale betrokkenheid op wijkniveau en de aandacht voor ouderen.

De stakeholders noemen vervolgens ook een aantal zaken op waar Elan Wonen in de toekomst aan zou moeten werken. Volgens een aantal stakeholders heeft Elan Wonen door haar focus op ouderen de andere bijzondere doelgroepen een beetje uit het oog verloren. Allochtonen, jongeren en gehandicapten verdienen daarom meer aandacht. De sociale partners geven tevens aan dat de corporatie niet te breed moet gaan op sociaal vlak. Samenwerking met partijen die specifieke kennis in huis hebben, blijft daarom cruciaal. Als laatste wees een aantal stakeholders op het feit dat Elan Wonen een zeer behouden corporatie is, hetgeen soms leidt tot relatief weinig aandacht voor innovatieve projecten. Hier zou dus in de toekomst meer aandacht voor moeten zijn.

Conclusies per thema

Voor de verschillende thema's wordt in het volgende overzicht nog eens beknopt geconcludeerd hoe de stakeholders over Elan Wonen en de prestaties van Elan Wonen oordelen:

Tabel 4.4 Conclusies per thema

Thema	Conclusies
Samenwerking met Elan Wonen	<ul style="list-style-type: none">• Elan Wonen maakt deel uit van een aantal samenwerkingsverbanden en is partner bij diverse projecten zowel op fysiek als sociaal gebied. Er zijn multilaterale (prestatie) afspraken met de gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties gemaakt.
Beeld van Elan Wonen	<ul style="list-style-type: none">• Over het algemeen is het beeld van Elan Wonen positief. De primaire taken worden goed uitgevoerd en daarnaast krijgt de corporatie veel waardering voor haar sociale betrokkenheid.
Herkenbaarheid en beoordeling eigen doelen en ambities	<ul style="list-style-type: none">• De doelen en ambities zijn herkenbaar voor de meeste stakeholders. Vooral 'Hart voor de buurt en wijk' en 'Hart voor ouderen' worden relatief vaak genoemd.
Herkenbaarheid en beoordeling opgaven in het werkgebied	<ul style="list-style-type: none">• Over het algemeen zijn de stakeholders van mening dat de prestatieafspraken goed nagekomen worden met de kanttekening dat de afspraken door het multilaterale karakter veel te vrijblijvend gemaakt zijn, waardoor het moeilijk wordt toe te zien op de uitvoering ervan.
Goede dingen en verbeterpunten	<ul style="list-style-type: none">• Elan Wonen is zowel op fysiek als sociaal vlak met veel goede dingen bezig. Verbeterpunten betreffen meer aandacht voor overige bijzondere groepen en meer oog voor innovatie.
Rapportcijfer	<ul style="list-style-type: none">• 7,7

Als laatste werd de stakeholders gevraagd een totaaloordeel over Elan Wonen weer te geven in een rapportcijfers van 0 tot 10. De tijdens de telefonische interviews en de stakeholdersbijeenkomsten uitgesproken gemiddelde waardering komt uit op een **7,7**.

4.4 Presteren volgens Stakeholders: 7,8 (goed)

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Elan Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.5 Presteren volgens stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	<p>De stakeholders van Elan Wonen beoordelen de ambities en doelstellingen van de corporatie en de bijdrage aan de lokale opgaven als ruim voldoende. De corporatie krijgt veel waardering voor de sociale betrokkenheid in de wijken en bijzondere aandacht voor ouderen. De klantvriendelijkheid naar de huurders toe wordt vaak genoemd. Zowel de gemeenten als collega-corporaties, huurders en zorg- en welzijnsinstellingen zijn van mening dat Elan Wonen op veel relevante terreinen prestaties levert. Sommige stakeholders zouden wel een meer divers beleid willen zien met betrekking tot de bijzondere doelgroepen.</p>	7,7	70%	5,4
<p>II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.</p>	<p>Elan Wonen kent de stakeholders in het werkgebied en onderhoudt formeel en/of informeel contact met hen. Er wordt onderling veel samengewerkt op tactisch, beleidsmatige en uitvoerend niveau. Elan Wonen is bereid prestatieafspraken te maken en andere convenanten te sluiten.</p>	8	10%	0,8
<p>III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.</p>	<p>Elan Wonen heeft in 2008 multilaterale prestatieafspraken met de gemeenten Haarlem en Heemstede gemaakt. Deze afspraken zijn behalve de transformatieopgave niet Elan-specifiek. Alleen deze opgave wordt regelmatig gemonitord.</p>	8	10%	0,8
<p>IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate</p>	<p>Voor het formuleren van beleid en beleidsuitvoering wordt veel samengewerkt met de gemeenten, de</p>	8	10%	0,8

waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	huurder, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. Tijdens de stakeholders-bijeenkomsten van Elan Wonen werden de stakeholders veelvuldig geconsulteerd over het nieuw op te stellen ondernemingsplan. De belanghouders geven ook aan dat ze zich in het nieuwe ondernemingsplan herkennen.			
Presteren volgens Stakeholders: 7,8				

Elan Wonen kent de stakeholders in het werkgebied en heeft formeel en informeel contact met hen. Er zijn prestatieafspraken, intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten met verschillende stakeholders gemaakt. Bij beleidsvorming consulteert Elan Wonen regelmatig met de stakeholders. In de afgelopen jaren heeft de organisatie een drietal stakeholdersbijeenkomsten gehouden waar de belanghouders geraadpleegd werden.

De stakeholders van Elan Wonen hebben de prestaties beoordeeld als ruim voldoende. Deze waardering krijgt de corporatie vooral voor de sociaal-maatschappelijke betrokkenheid, de klantgerichte instelling en bijzondere aandacht voor vraagstukken op het snijvlak van Wonen, Welzijn en Zorg.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

5.1 Inleiding

ECORYS beoordeelt het presteren naar vermogen langs twee invalshoeken:

- De gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en de financiële positie en de gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid;
- De eigen filosofie en het financieel beleid van Elan Wonen inzake het vraagstuk presteren naar vermogen.

In de maatschappelijke visitatie van Elan Wonen zijn zowel gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting gebruikt als het eigen financieel beleid. Omdat het gebruik van de transparantiemethodiek relatief veel tijd kost is hier van afgezien.

5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV & WSW

Uit de oordeelsbrieven 2009 van het Centraal Fonds Volkshuisvesting blijkt dat Elan Wonen een financieel gezonde corporatie is. Het WSW oordeel geeft aan dat Elan Wonen onveranderd kredietwaardig is, echter de voorgenomen investeringsinspanning heeft wel effect op de operationele resultaten, met name door het oplopen van rentelasten. Hierdoor is een negatieve tendens zichtbaar, hoewel de uitkomsten naar verwachting voorlopig positief blijven.

In onderstaande subparagrafen worden de gegevens inzake volkshuisvestelijke gegevens, bedrijfsvoering, vastgoedwaarde en de financiële positie in de jaren 2006 tot en met 2008 toegelicht. Waar prognoses voor de jaren 2009 tot en met 2012 beschikbaar zijn worden deze tevens toegelicht. Elan Wonen wordt vergeleken met zowel de referentiegroep, corporaties met een gemiddeld profiel, als met het gemiddelde in Nederland.

5.2.1 Volkshuisvestelijke gegevens

De volkshuisvestelijke gegevens zijn onderverdeeld naar uitgaven aan onderhoud en woningverbetering, uitgaven aan leefbaarheid, mutaties in het bezit en de realisatie-index.

Uitgaven aan onderhoud en woningverbetering

Uit de gegevens blijkt dat de uitgaven aan klachtenonderhoud over de afgelopen jaren gezien sterk stijgen. Echter, de kosten voor het klachtenonderhoud per verhuureenheid liggen nog steeds onder het gemiddelde van de referentiegroep. Het mutatieonderhoud stijgt eveneens, en is daarbij fors hoger dan het gemiddelde van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De mutatiegraad is daarentegen laag, namelijk 4,3% ten opzichte

van 8,7% voor de referentiegroep en 8,6% voor het landelijke gemiddelde. Hieruit volgt dat de onderhoudskosten per mutatie hoger dan gemiddeld zijn. Het planmatig onderhoud is lager dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde aangeven.

Tabel 5.1 Onderhoudskosten 2006 – 2008

	Totalen x € 1.000			In € per vhe 2008		
	2006	2007	2008	Corporatie	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	1.846	2.048	2.126	291	321	300
Mutatieonderhoud	2.516	3.243	3.923	537	276	187
Planmatig onderhoud	5.239	4.675	5.695	779	1.038	977

Uitgaven voor leefbaarheid

In de afgelopen jaren raakten de corporaties steeds meer betrokken bij de uitvoering van de leefbaarheidsprojecten. De uitgaven aan leefbaarheid zijn hier een goede graadmeter voor.

De uitgaven voor leefbaarheid zijn in de CFV-gegevens gesplitst in sociale activiteiten en fysieke activiteiten. Het totaal aan leefbaarheidsuitgaven per woongelegenheid ligt voor Elan Wonen op een fors hoger niveau dan in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Dit wordt veroorzaakt door de fysieke activiteiten zoals de forse investeringen in maatschappelijk vastgoed in de afgelopen jaren.

Tabel 5.2 Uitgaven leefbaarheid (Realisatie in € per woongelegenheid in 2008)

	Elan Wonen	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	50	66	58
Fysieke activiteiten	376	59	54
Totaal	427	124	112

De inzet op gebied van leefbaarheid wordt door de diverse stakeholders van Elan Wonen nadrukkelijk herkend.

Mutaties

Door middel van mutaties kan de dynamiek in de veranderingen in de woningvoorraad weergegeven worden. Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, aankoop, verkoop, nieuwbouw koop) als een percentage van de voorraad.

Er zijn in de afgelopen jaren iets meer huurwoningen gebouwd dan gesloopt. Er zijn echter geen koopwoningen gerealiseerd en er zijn ook geen huurwoningen aangekocht of verkocht. Hieruit kan geconcludeerd worden dat voornamelijk is gebouwd ter vervanging van de bestaande voorraad.

Ook in de periode 2009 – 2013 worden er geen koopwoningen gerealiseerd en worden er geen huurwoningen verkocht. Er worden slechts marginaal huurwoningen aangekocht. De sloopopgave is daarentegen omvangrijker dan in de voorgaande periode en ook ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De nieuwbouw van

huurwoningen is daarentegen lager dan de referentiegroep. Elan Wonen blijft in de periode 2009 – 2013 dan ook vooral bouwen ter vervanging van de bestaande voorraad.

Op lange termijn streeft Elan Wonen naar een kleine voorraadgroei. Op dit moment is de verjonging van de voorraad een belangrijke opgave. Dit gebeurt vooral in het kader van transformatieopgave. Omdat Elan Wonen op termijn wil groeien, ligt de verkoop van (nieuwbouw) woningen niet voor de hand. Toch wil de corporatie een deel van haar oude woningen (na renovatie) verkopen om zo de woningvoorraad te verjongen.

Alhoewel de mutatiecijfers van weinig dynamiek getuigen, gebeurt wel degelijk genoeg op het ontwikkelingsgebied. Dit is met name voor maatschappelijk vastgoed het geval. In de afgelopen jaren heeft Elan Wonen hier fors geïnvesteerd. Daarnaast werd op kleine schaal nieuwbouw gerealiseerd.

In §5.3.2 wordt in de meerjarenprognose t/m 2018 nader ingegaan toekomstige ambities aangaande voorraadgroei en de verkoop van huurwoningen.

Tabel 5.3 Mutaties in de voorraad, 2006 t/m 2008 en 2009 t/m 2013

	2006-2008			2009-2013		
	Elan Wonen	Referentie	Landelijk	Elan Wonen	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,7	0,8	0,9	0,9	1,5	1,6
Sloop huur	0,6	0,9	0,7	1,9	1,2	0,9
Aankoop huur	0,0	0,8	0,5	0,1	0,4	0,5
Verkoop huur	0,0	1,2	0,8	0,0	0,8	0,8
Nieuwbouw koop	0,0	0,3	0,3	0,0	1,0	0,9

Realisatie-index

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien welke verwachtingen Elan Wonen heeft voor de komende drie jaar. Het is echter vooral interessant te kijken in hoeverre de corporatie in de afgelopen jaren aan haar voornemens heeft kunnen voldoen. Met behulp van de realisatie-index kan dit inzichtelijk gemaakt worden.

Ten opzichte van de landelijke percentages heeft Elan Wonen ruim boven gemiddeld gepresteerd, vergeleken met haar voornemens. De nieuwbouw- en sloop doelstellingen zijn bijna volledig behaald. De verkoop van bezit gaat slechts om enkele woningen.

Tabel 5.4 Realisatie-index 2006-2008 als percentage van de voornemens.

Realisatie-index 2006-2008	Elan Wonen	Landelijk
Nieuwbouw	92%	58%
Sloop	98%	45%
Verkoop van bezit	63%	61%

Opvallend is in deze het verschil tussen de realisatie index en de cijfers voor presteren naar eigen doelstellingen en ambities uit hoofdstuk twee. Hieruit blijkt dat Elan Wonen de lat voor zichzelf, volgens eigen beleid, nog hoger legt dan bij het CFV bekend is. Ten aanzien van eigen beleid is het de kunst om nauwkeurig aan te geven welke prestaties

verwacht mogen worden van Elan Wonen. Het benoemen van doelstellingen leidt tot verwachtingen bij stakeholders.

Kosten en opbrengsten productie

De kerngetallen aangaande de kosten en opbrengsten van woningbouw zijn een indicator voor de mate waarin een balans is tussen de kosten en opbrengsten. Wij zien dat de kosten en opbrengsten goed in balans gehouden worden.

Tabel 5.5 Kosten 2006-2008

Kosten en opbrengsten x €1	Elan Wonen	Referentiegroep	Landelijk
Sociale huurwoningen			
Bruto stichtingskosten	222.167	149.656	155.536
- grondkosten	22.923	21.230	20.700
- bouwkosten	189.308	123.363	128.792
- bijkomende kosten	9.936	5.064	6.044

De bruto stichtingskosten van Elan Wonen liggen fors hoger dan de stichtingskosten in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Uit het onderzoek naar de oorzaak hiervan blijkt dat Elan Wonen in de afgelopen jaren een aantal relatief dure projecten heeft opgeleverd. Door dure bouwgrond, hoge eisen dat aan het Plan van Eisen werden gesteld en hoog kwaliteitsniveau zijn de stichtingskosten relatief hoog geworden. Elan Wonen kiest hier bewust voor, vanuit de gedachte dat woningen van dergelijke kwaliteit goed voorbereid zijn op de toekomst. Relatief dure investering van nu zal in de komende jaren zowel financieel als maatschappelijk renderen. Vandaar ook de hoge eisen aan het PvE, dat op alle nieuwe woningen van toepassing is. In het kader van de maatschappelijke visitatie is het met name van belang dat Elan Wonen zelf inzicht wil hebben in de afwijkende stichtingskosten en derhalve controle heeft over de financiële parameters.

Rentedekkingsgraad

Over de jaren heen is de rentedekkingsgraad⁷ ruim hoger dan de referentiegroep en ook het landelijke gemiddelde. Dit geeft aan dat Elan Wonen goed in staat is de kapitaallasten te betalen uit de operationele opbrengsten. Echter, er is vanaf 2006 wel een dalende trend in de rentedekkingsgraad waar te nemen.

Tabel 5.6 Rentedekkingsgraad

Rentedekkingsgraad	2005	2006	2007	2008
Elan Wonen	2,0	2,4	2,1	1,5
Referentiegroep	1,5	1,5	1,5	1,0
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,3

⁷ dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen

Vastgoedwaarde

De vastgoedwaarde van bezit kan op twee manieren uitgedrukt worden: in bedrijfswaarden en de WOZ-waarde (marktwaarde). De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde liggen beiden beneden het landelijke gemiddelde, terwijl de WOZ waarde beduidend hoger ligt dan het landelijke gemiddelde. Er is dus een groot verschil tussen de interne waardering van vastgoed en de daadwerkelijke marktwaarde ervan. Een dergelijke waardering heeft vanzelfsprekend implicaties voor de financiële huishouding van de organisatie.

Tabel 5.7 Vastgoedwaarde 2008

	Elan wonen	Landelijk
Bedrijfswaarde	€ 36.605	€ 42.269
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde	€ 31.272	€ 35.026
WOZ-waarde	€ 179.888	€ 155.090
Huur/WOZ-waarde	2,7	3,2

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (in dit geval 31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13).

Tabel 5.8 Volkshuisvestelijk vermogen naar verhuureenheid

	2008	2013
Elan Wonen	13.011	10.544
Referentie	10.341	12.505
Landelijk	12.948	14.434

Opvallend is dat het volkshuisvestelijk vermogen per VHE van Elan Wonen in 2008 aanzienlijk hoger is dan dat van de referentiegroep. Wel is het nagenoeg gelijk aan het landelijke gemiddelde. De verwachting is dat in 2013 deze positie aanzienlijk is verminderd, het volkshuisvestelijk vermogen per VHE van Elan ligt dan ruim onder dat van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Daar het om het volkshuisvestelijk vermogen per VHE gaat, moet hier ook in ogenschouw worden genomen dat in de komende jaren de sloopopgave groter is dan er nieuwbouw plaatsvindt. De ambitie van Elan Wonen is fors. De financiële parameters geven een reflectie van deze volkshuisvestelijke ambitie.

Tabel 5.9 Risicobeoordeling, als percentage van het balanstotaal.

	2008				2013			
	Markt	Macro- economisch	Operationeel	Totaal	Markt	Macro- economisch	Operationeel	Totaal
Elan Wonen	3,0	6,6	1,2	7,4	2,7	12,1	3,6	12,9
Referentie	4,0	8,2	2,8	10,1	6,5	15,2	6,2	17,9
Landelijk	3,8	7,2	2,3	8,8	6,1	13,6	5,5	16,2

De risicobeoordeling van Elan Wonen ligt zowel in 2008 als 2013 lager dan dat van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht met de vermogenspositie. Het continuïteitsoordeel op basis van de prognosegegevens 2009 – 2013 is positief, namelijk een A-oordeel. Overigens is er wel een dalende trend waar te nemen in het continuïteitsoordeel.

Beoordeling VROM 2008

Aanvullend aan de CFV analyse beoordeelt het VROM jaarlijks het financieel functioneren van de woningcorporaties. Ten aanzien van Elan Wonen worden de volgende conclusies getrokken:

- Volkshuisvestelijke prestaties: uit de cijfers blijkt dat Elan Wonen de geprognosticeerde aantallen voor een belangrijk deel ook daadwerkelijk realiseert.
- Financiële positie: de solvabiliteit wordt als voldoende bevonden en het continuïteitsoordeel duidt erop dat de voorgenomen activiteiten in de periode tot 2013 passend zijn bij de financiële mogelijkheden van Elan Wonen. Ook de netto bedrijfslasten wijken niet sterk af van het gemiddelde in de sector.

5.3 Financiële sturing door Elan Wonen

In deze paragraaf ligt de focus op de kaders van het financiële beleid van Elan Wonen. De kernelementen van alle relevante beleidsstukken zullen hier het revue passeren. We kunnen hierbij denken aan eigen beleidsstukken betreffende financiële sturing en efficiency en specifiek financiële documenten zoals het meerjarenplan en de jaarrekeningen.

5.3.1 Hart voor de toekomst

Het visiedocument ‘Hart voor de toekomst’ geeft aan waar Elan Wonen staat, wat de missie en visie zijn en hoe de interne organisatie geregeld is en vanuit welke uitgangspunten. Ten aanzien van de financiële aspecten wordt het volgende opgemerkt:

- Elan Wonen plaatst de huurders centraal in plaats van de woningen. De doelstelling is het behalen van maatschappelijk rendement. Financieel-economisch rendement is slechts een middel om deze doelstelling te behalen.
- Elan Wonen wil investeren naar vermogen. Dit wil zeggen dat de WSW status A gehandhaafd blijft, terwijl de beschikbare middelen ingezet worden voor maatschappelijke doelen. In 2002 is vastgesteld dat ruim 20% van het woningbezit aan vervanging toe is. Dit betekent een sloopopgave van 1.500 woningen waarvan reeds 300 gesloopt en vervangen zijn. Tot 2014 resteert een vervangingsopgave van 1.000 woningen.

5.3.2 Meerjarenprognose

Elan Wonen heeft haar plannen tot en met 2018 uitgewerkt in een meerjarenprognose. Deze is in 2010 geactualiseerd. Deze meerjarenverkenning geeft weer op welke wijze Elan Wonen de komende jaren haar ambitie en doelstellingen wil realiseren en wat de consequenties daarvan zijn.

De meerjarenprognose van 2010, zoals opgesteld in het najaar van 2009, is in de eerste instantie niet vastgesteld door de Raad van Commissarissen. De oorzaak hiervan is dat het rendement van de in de prognose opgenomen activiteiten zorgen voor een dusdanige negatieve financiële ontwikkeling in de toekomst dat uitvoering niet verantwoord wordt geacht. In het voorjaar van 2010 werd de aangepaste versie gepresenteerd. Dit is tevens de door ECORYS doorgenomen versie.

- Over de periode 2010-2018 staat een voorraadgroei gepland van 1.250 eenheden;
- Door middel van acquisitie en sloop/nieuwbouw wordt 1.770 vhe toegevoegd aan de voorraad;
- Er worden tot 2018 520 woningen verkocht, waardoor deze niet gerenoveerd hoeven te worden;
- Er worden maatregelen genomen om het gasverbruik in een periode van tien jaar met 20% te verminderen;
- Er is een structurele bezuiniging op de bedrijfskosten van jaarlijks €500.000,- opgenomen;
- Er worden maatregelen getroffen om het overslaan van brand op andere woningen tegen te gaan.

5.3.3 Resultatenrekening 2010 - 2018

De resultatenrekening bevat de uitgangspunten en doelstellingen van het financieel beleid ten aanzien van financiering, werkkapitaalbeheer en renterisicobeheer. Deze punten worden jaarlijks geactualiseerd en geven over een periode van tien jaar inzicht in de financiële bandbreedte en draagkracht van de corporatie.

Opvallend is dat enkel 2014 een positief resultaat heeft. De waardeverandering en de onrendabele investeringen van de MVA hebben hier een aanzienlijke invloed op. Slechts in de jaren 2010 en 2018 wordt nog een neutraal resultaat benaderd. De overige jaren kennen een fors tekort.

Tabel 5.10 Resultatenrekening boekjaren 2010 – 2018 in miljoenen euro's.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Huuropbrengsten	39,1	42,1	44,3	46,5	49,9	52,9	55,9	59,3	62,8
Overige opbrengsten	5,4	34,6	18,2	16,4	17,2	16,2	18,0	15,2	18,6
Bedrijfsopbrengsten	44,5	76,7	62,5	62,9	67,2	69,0	73,8	74,5	81,4
Afschrijvingen	-0,6	-0,7	-0,6	-0,6	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
Sloop	1,0	1,1	-1,0	1,0	1,4	-0,2	1,4	0,6	2,0
Onrendabele investeringen MVA	-8,5	-16,3	-23,0	-30,1	-14,1	-28,7	-22,2	-17,3	-11,6
Onderhoudslasten	-5,1	-8,0	-5,4	-6,1	-8,1	-7,2	-5,4	-6,1	-7,4
Personeelslasten	-7,1	-7,3	-7,4	-7,7	-8,1	-8,5	-8,9	-9,3	-9,7
Bedrijfslasten	-3,5	-3,6	-3,6	-3,7	-3,9	-4,0	-4,1	-4,3	-4,5
Belastingen	-2,3	-2,3	-2,3	-2,4	-2,5	-2,6	-2,7	-2,8	-2,9
Overige bedrijfslasten	-6,1	-6,1	-6,1	-8,0	-7,3	-8,3	-8,6	-7,8	-8,7
Bedrijfskosten	-32,2	-43,2	-49,5	-57,5	-42,9	-59,7	-50,6	-47,1	-43,0
Bedrijfsresultaat	12,3	33,5	13,0	5,4	24,3	9,3	23,2	27,4	38,4
Financieringsresultaat	-12,6	-13,8	-15,1	-17,1	-19,1	-21,2	-23,9	-27,0	-29,1
Waardeverandering MVA	0,1	-21,7	-7,7	-9,5	-1,1	-7,6	-19,1	-11,2	-9,6
Jaarresultaat	-0,3	-2,0	-9,9	-21,2	4,0	-19,5	-19,7	-10,8	-0,3

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 5.11 Netto bedrijfslasten, personeelskosten en aantal VHE per fte.

	Elan Wonen	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	1.360	1.532	1.449
Personeelskosten per fte	61.963	62.713	64.248
Aantal vhe per fte	98	85	92

De bedrijfslasten per vhe en de personeelskosten zijn lager dan van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Het aantal verhuureenheden per fte is hoger dan bij de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

Tabel 5.12 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per vhe in de periode 2005 - 2008

	2005	2006	2007	2008	Toename 2005-2008 in %
Elan Wonen	936	955	1.131	1.360	45,3
Referentiegroep	1.247	1.161	1.346	1.562	25,2
Landelijk	1.114	1.169	1.249	1.449	30,1

De netto bedrijfslasten zijn in de afgelopen jaren sterk toegenomen, namelijk met 45,3%. Dit is aanzienlijk hoger dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Echter, wanneer naar de absolute bedrijfslasten per verhuureenheid wordt gekeken, presteert Elan Wonen beter dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.

Uitgaande van de netto bedrijfslasten kan geconcludeerd worden dat Elan Wonen haar bedrijfsvoering op een efficiënte manier voert. Aandachtpunten zijn echter de sterk stijgende netto bedrijfslasten.

5.5 Conclusie

Elan Wonen realiseert voornamelijk nieuwbouw ter vervanging van de huidige voorraad. Daarbij valt op dat de stichtingskosten fors hoger zijn dan gemiddeld. Dit komt doordat Elan Wonen bewust gekozen heeft voor kwalitatief hoge en toekomstbestendige producten. Er worden (vrijwel) geen koopwoningen gerealiseerd, of woningen uit het bestand verkocht. Er resteert een sloopopgave van ongeveer 1.400 woningen. Elan is wel voornemens in de komende jaren woningen uit haar bestand te verkopen om zodanig de woningvoorraad te verjongen. Door middel van acquisitie of een mogelijke fusie moet de voorraad in de toekomst licht groeien.

Elan Wonen blijkt een corporatie die, beter dan gemiddeld, in staat blijkt haar eigen doelstellingen te behalen. Tevens worden er relatief veel uitgaven op het gebied van leefbaarheid gedaan. Uit de financiële parameters blijkt dat Elan Wonen tevens een vrij behoudende corporatie is. Hieruit kan een beeld ontstaan van een corporatie die iets scherper kan presteren op basis van de financiële mogelijkheden. Met het oog op de herstructureringsopgave in de komende periode worden deze mogelijkheden meer ingevuld.

Uit de oordeelsbrieven van het CFV blijkt dat Elan Wonen onveranderd een financieel gezonde organisatie is. Ook het WSW oordeel is positief, echter, de voorgenomen investeringen ten behoeve van de vervangingsopgave heeft een negatief effect op de operationele resultaten en met name op de rentelasten.

Elan Wonen ziet financieel-economisch rendement als een middel om haar maatschappelijke doelstellingen te realiseren. In haar visiedocument "Hart voor de toekomst" geeft Elan wel aan dat het investeren naar vermogen op een dergelijke wijze zal worden gedaan dat de A-status van het CFV en WSW oordeel gehandhaafd blijft.

5.6 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,3 (voldoende)

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Elan Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.13 Presteren naar vermogen en efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Vermogensprestatie</i>		6	70%	4,2
I. Bedrijfswaarde				
a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	De visitatiecommissie is van mening dat Elan Wonen haar financiële huishouding voldoende op orde heeft. Sinds 2007 heeft Elan Wonen een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.			
b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteisen komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.	Elan Wonen heeft per type vastgoed rendementseisen vastgelegd. Van elk project worden de verwachte kasstromen berekend en hieraan gerelateerd het benodigde vermogen. Elan Wonen realiseert geen woningen in de koopsector. Wat betreft de huursector is de verhuurbaarheid van de woningen nauwkeurig in beeld. Elan Wonen zorgt wat betreft het aantrekken van vreemd vermogen dat het aan de aflossingsfictie van 2% kan voldoen. Er wordt een interest dekkingsratio van 1,25% gehanteerd. Er wordt dus gebruik gemaakt van vreemd vermogen en hierbij wordt de financiële positie van de corporatie goed in ogenschouw genomen. Echter, gezien de uitstekende rente dekkingsgraad ten opzichte van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde bestaat er ruimte om in de toekomst meer van vreemd vermogen gebruik te maken. Dit wordt ook gedaan in het kader van de vervangingsopgave.			
II Extra potenties				
c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	Elan Wonen heeft geen specifieke instrumenten om de maatschappelijke prestaties in kaart te brengen.			
d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.	De corporatie is daar wel heel actief inmiddels wijkaanpak en investeringen in maatschappelijk vastgoed. Het eigen vermogen kent in de komende jaren een sterk dalende trend. In 2009 was echter de risicobeoordeling laag ten opzichte van de referentiegroep en landelijke cijfers. De rente dekkingsgraad is hoog en de realisatie index is			
e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend				

<p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>eveneens uitstekend. Het eigen vermogen is het afgelopen jaar toegenomen. Deze toename is volledig het gevolg van de strategiewijzigingen waardoor het materieel vast actief is opgewaardeerd met € 62.962.000. Indien er op historische kosten gewaardeerd zou worden dan zou het eigen vermogen aanzienlijk lager uitkomen. In de toekomst presteert Elan Wonen meer naar de mogelijkheden van haar vermogen, veroorzaakt door de vervangingsopgave.</p>			
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen</p>	<p>Elan Wonen geeft aan dat rendement een middel is om maatschappelijke doelstellingen te behalen. Een belangrijk deel van het vermogen wordt ingezet om de vervangingsopgave te realiseren.</p>	7	10%	0,7
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	<p>Elan Wonen werkt met duidelijke solvabiliteitscriteria, die zeker voor de komende jaren in lijn zijn met de investeringsopgave.</p>	7	10%	0,7
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert efficiënt</p>	<p>De bedrijfslasten en onderhoudslasten zijn lager dan in de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. De corporatie presteert efficiënt. Echter, er is een stijgende trend in de (bedrijfs) lasten waar te nemen.</p>	7	10%	0,7
<p>Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,3</p>				

Al met al is Elan Wonen een corporatie die goed ‘in control’ is. Er is hard gewerkt om naar de komende periode met voldoende armslag en risicobeheersing een financiële basis te bieden voor de stevige ambitie. Hierover is inmiddels een duidelijk beeld ontstaan. Terugkijkend concluderen we dat Elan Wonen vanuit een duidelijke structuur en heldere kaders heeft geopereerd. Gelet op de vermogenspositie had het ambitieniveau misschien iets hoger kunnen liggen. Een en ander wordt naar de toekomst toe meer in evenwicht geplaatst.

6 Governance

6.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen veld. De methodiek vereist een oordeel over de inrichting en het functioneren van de governance. De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code (I. Goed bestuur (i.c. RvC) in relatie tot het maatschappelijk functioneren en presteren en gericht op continuïteit).
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden (II):
 - Eigen ambities en doelen;
 - Opgaven in het werkgebied;
 - Betrokkenheid van belanghebbenden;
 - Vermogen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance daarnaast gebaseerd op de wijze waarop Elan Wonen omgaat met de Governance code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met de directeur-bestuurder en met leden van de Raad van Commissarissen.

6.2 Governance structuur

Organisatiestructuur

De Raad van Commissarissen (RvC) verhoudt zich tot het bestuur als toezichthouder, werkgever en adviseur. De werkvelden binnen de RvC zijn onderling naar expertise verdeeld. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de RvC zijn vastgelegd in de statuten van Stichting Elan Wonen en verder uitgewerkt in het reglement 'werkwijze van de Raad van Commissarissen'. Daarin zijn opgenomen de profielschets, het reglement Auditcommissie en het reglement Remuneratiecommissie. Deze reglementen zijn integraal te downloaden op de website van Elan Wonen.

Op de website van Elan Wonen is een reeks andere documenten opgenomen waarin de governancestructuur neergelegd is:

- Bestuursstatuut, met een opsomming van de verantwoordelijkheden van het bestuur.
- Het toezichtskader, omschrijft precies op welke zaken de raad toezicht uitoefent. Een hulpmiddel hierbij is de governancejaaragenda die bewerkstelligt dat alle belangrijke onderwerpen gedurende het kalenderjaar aan bod komen.

- Integriteitscode, waarin onder meer staat dat het organisatiebelang boven het belang van individuele medewerkers gaat. De klokkenluidersregeling verleent rechtbescherming voor medewerkers die misstanden aan de orde willen stellen.

Aedes Code

Elan Wonen heeft de door Aedes opgestelde Governance Code Woningcorporaties onderschreven. Op twee punten wijkt Elan Wonen af van de Governance Code:

- Het bestuur van Elan Wonen heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in plaats van de vereiste vier jaar. Hiertoe is besloten omdat grote waarde wordt gehecht aan bestuurlijke continuïteit. De jaarlijkse evaluatie van het functioneren van het bestuur biedt de RvC voldoende mogelijkheden in het grijpen, indien dat nodig mocht zijn.
- Bij Elan Wonen is een van de commissarissen huurder van Elan Wonen. Deze commissaris is destijds benoemd op voordracht van de bewonersraad.

Honorering

Er zijn goed afspraken over de wijze waarop de hoogte van de bestuursvergoeding wordt bepaald. Daarbij wordt de normering van de Commissie-Izeboud over de hoogte van beloningen toegepast. Zowel de vergoedingen van het bestuur als die van de commissarissen zijn openbaar.

Werkwijze

De RvC vergadert zesmaal per jaar in zijn voltallige samenstelling. Een afgevaardigde van de RvC heeft eenmaal een vergadering met de leden van de ondernemingsraad en driemaal een vergadering met de bewonersraad. De Auditcommissie heeft twee leden en vergadert twee keer per jaar. Bij die vergaderingen zijn tevens aanwezig: één bestuurslid, één financieel beleidsmedewerker en de externe accountant. In de jaarverslagen worden de besproken onderwerpen genoemd. De Remuneratiecommissie bestaat uit twee leden van de RvC en vergadert eenmaal in aanwezigheid van het bestuur. In de jaarverslagen worden de besproken onderwerpen genoemd. In de jaarverslagen staan ook alle onderwerpen die besproken zijn tussen het bestuur en de RvC. Er is ook een lijst opgenomen met alle adviezen en besluiten van de RvC.

De RvC heeft een goede relatie met het bestuur. Deze relatie wordt zowel door betrokkenheid als afstand tot het dagelijks functioneren van Elan Wonen gekarakteriseerd. Over het algemeen is de RvC op één lijn van het bestuur.

De RvC vergadert zes keer per jaar met de directie en daarnaast één of twee keer op thematische basis. Er vindt ook overleg plaats aangaande grotere projecten en intern overleg met de ondernemingsraad.

Toezichtskader

De RvC houdt vanuit een onafhankelijke positie toezicht op de algemene gang van zaken en het beleid van Stichting Elan Wonen en haar deelnemingen. De raad bewaakt de maatschappelijke doelstellingen en continuïteit van de woningcorporatie. Daarnaast is de raad het klankbord voor de twee bestuurders.

Het toezichtskader dat de RvC gebruikt, bestaat onder meer uit:

- Het Besluit Beheer Sociale Huurwoningen (BBSH);

- De Aedes Code;
- Het beleidsplan ‘Hart voor de Toekomst 2008-2012’;
- Het strategisch voorraadbeleidsplan 2009-2019;
- De jaarbegroting 2009 en de meerjarenprognose 2009-2017, inclusief het meerjareninvesteringsprogramma;
- Het financieel beleid en de daarin vastgestelde normen voor financierings- en rendementskengetallen;
- Het treasury statuut;
- Het acquisitiebeleid inclusief financiële, maatschappelijke en volkshuisvestelijke randvoorwaarden.

6.3 Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende manieren waarop de maatschappelijke doelstellingen en prestaties door Elan Wonen in beeld gebracht en getoetst worden. De maatschappelijke verantwoording wordt op vier verschillende manieren geformuleerd:

Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen

De strategische speerpunten van Elan Wonen zijn vastgelegd in het door de RvC goedgekeurde ondernemingsplan ‘Hart voor de toekomst’. In dit document zijn heldere en SMART doelstellingen geformuleerd. Door middel van deze doelstellingen beschrijft Elan Wonen haar maatschappelijke functie in de gemeenten Haarlem en Heemstede. Door middel van de Balanced Scorecard en de jaarverslagen wordt de voortgang gemonitord en worden de prestatie openbaar gemaakt.

Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied

De opgaven in de gemeente Haarlem en Heemstede staan vastgelegd in de prestatieafspraken die in een multilateraal verband gemaakt zijn met de collega-corporaties. Deze afspraken worden niet expliciet genoemd in de publieke stukken van Elan Wonen. Ze zijn wel impliciet opgenomen in de speerpunten die in het ondernemingsplan geformuleerd zijn. Per speerpunt wordt in de jaarverslagen de (maatschappelijke) resultaten weergegeven. Kortom, er vindt geen directe monitoring plaats van de gemaakte prestatieafspraken. De voortgang van de afspraken wordt wel besproken in de periodieke Gemeente-Corporaties (GeCo) overleggen. Het resultaat van deze overleggen (=de voortgang van de uitvoering van de prestatieafspraken) is niet te vinden in de documentatie van Elan Wonen en op haar website.

Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid van belanghebbenden

Elan Wonen heeft een wijde kring van belanghebbenden bij de uitvoering van haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie betrokken. Dit blijkt uit de periodieke consultatierondes met stakeholders door middel van Elan Cafés. Hier zijn stakeholders zoals bewonersraden en commissies, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen vertegenwoordigd. De stakeholders worden daarnaast ook op thematische wijze geconsulteerd aangaande concrete actiepunten uit het beleidsplan.

Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van vermogen

In de jaarverslagen worden de financiële aspecten van de maatschappelijke prestaties besproken. Hier worden o.a. het sociaal- en maatschappelijk dividend behandeld.

In het jaarlijkse accountantsverslag en managementbrief geeft de externe accountant PWC inzicht in de recente ontwikkelingen van vermogen en resultaat.

6.4 Prestatie op het gebied van governance: 7,4 (ruim voldoende)

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor Elan Wonen resulteert het volgende beeld:

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.	Elan Wonen heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die tevens gepubliceerd zijn op de website. Ook in de jaarverslagen wordt de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd en transparant neergezet. Afgezien van twee uitzonderingen wordt de Aedes Code gevolgd. Daarmee is het functioneren van de Raad van Commissarissen en het besturingsmodel inzichtelijk. De visitatiecommissie constateert dat deze aspecten van de governance goed op orde zijn.	7	20%	1,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.	Elan Wonen laat een goede ontwikkeling zien wat betreft het vaststellen van een SMART geformuleerde beleidsspeerpunten. In 2008 werd het nieuwe ondernemingsplan opgesteld, waarin de speerpunten vertaald zijn naar concrete actiepunten. Een groot deel van deze actiepunten heeft betrekking op het maatschappelijk presteren van Elan Wonen. De voortgang wordt door middel van de Balanced Scorecards en de jaarverslagen bijgehouden.	8	20%	1,6
Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen	Elan Wonen is bereid de opgaven in het werkgebied samen met de stakeholders op te pakken. Er zijn prestatieafspraken, convenanten en intentie- en samenwerkingsovereenkomsten gesloten. De prestatieafspraken met de	6	20%	1,2

en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghouders.	gemeenten Haarlem en Heemstede worden echter niet expliciet gemonitord. Hoewel de lokale corporaties in 'Het antwoord aan Haarlem' hun opgave in de stad in kaart gebracht hebben, is er tot nu toe weinig afgesproken aangaande de resultatenmeting van deze opgaven.			
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	Elan Wonen kent de eigen stakeholders goed en heeft hen ook betrokken bij het opstellen van het meest recente ondernemingsplan. Periodiek worden de stakeholders uitgenodigd voor een bijeenkomst (Elan Café) waarin gezamenlijke opgaven besproken worden.	8	20%	1,6
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC/RvT.	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening via de management letters aan het bestuur en de Raad van Commissarissen. De toezichtsrol wordt ook uitgeoefend door de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie.	8	20%	1,6
Eindoordeel governance: 7,4				

De visitatiecommissie concludeert dat de governance structuur van Elan Wonen goed functioneert. De corporatie heeft de kwaliteit van het interne toezicht vastgelegd in diverse documenten die gepubliceerd zijn op de website. De Aedes Code wordt door Elan Wonen nageleefd.

Er is, naar onze mening, binnen de organisatie ook voldoende mate van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden. De wijze waarop belanghebbenden worden betrokken en het effect daarvan op de beleidskeuzes is duidelijk te zien in het nieuwste ondernemingsplan van Elan Wonen. Enige kanttekeningen zijn te plaatsen bij de gang van zaken rondom de uitvoering van de prestatieafspraken. Omdat deze afspraken op een multilateraal niveau gemaakt zijn, is niet mogelijk bepaalde verantwoordelijkheden aan concrete corporatie toe te kennen. Dit verkleint de slagvaardigheid van de uitvoering van deze afspraken. Daarnaast is tot op heden de monitoring van de prestatieafspraken niet geoperationaliseerd en openbaar gemaakt.

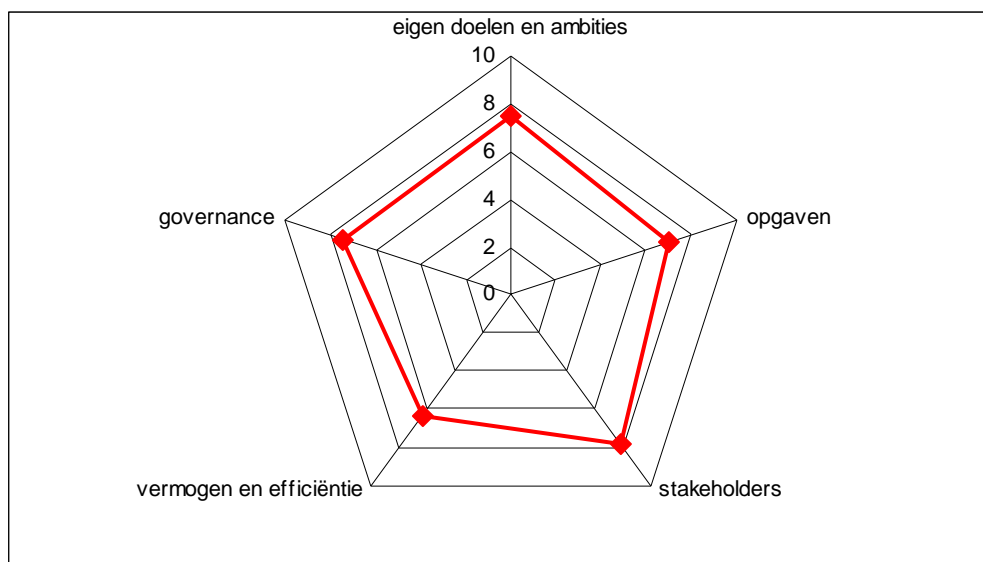
Deel II Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

De visitatiecommissie stelt vast dat de uitkomst een evenwichtig beeld te zien geeft. Vanuit alle invalshoeken bezien is de maatschappelijke prestatie van Elan Wonen ruim voldoende te noemen. Elan Wonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

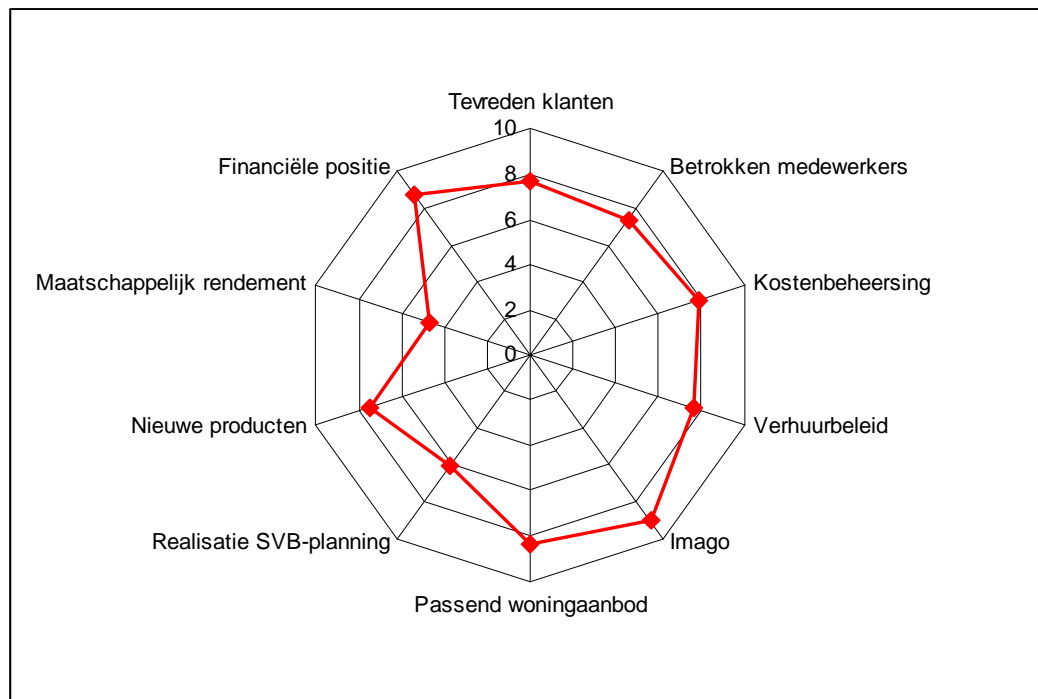
- Goed, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 7,5);
- Ruim voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (Presteren naar Opgaven: 7,0);
- Goed, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (Presteren volgens Stakeholders: 7,8);
- Voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van Elan Wonen en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,3);
- Ruim voldoende wat betreft de invulling van governance (Presteren ten aanzien van Governance: 7,4).

Totaalbeeld: ruim voldoende



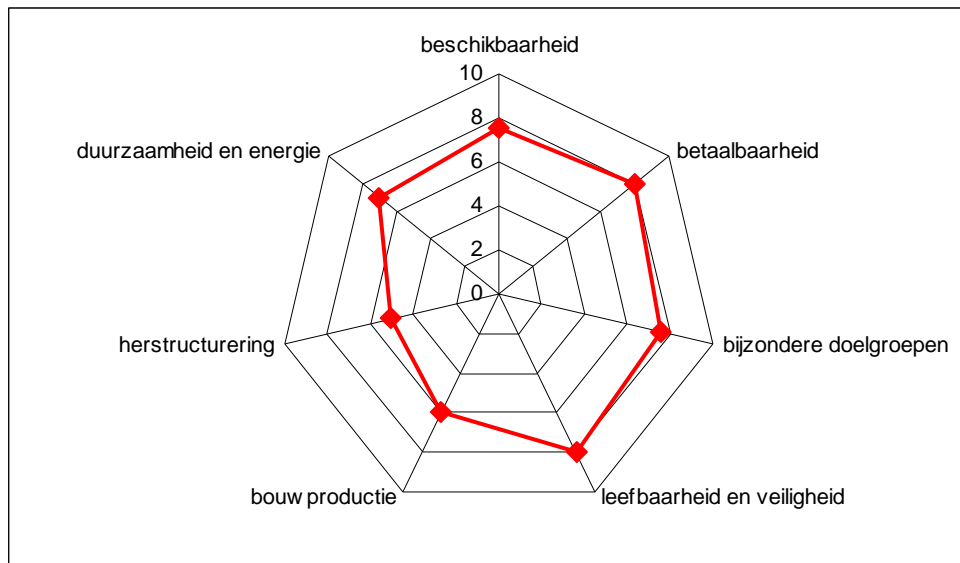
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: goed

2006-2008



Elan Wonen scoort goed op presteren naar eigen ambities en doelstellingen. In de jaren 2006-2008 werd het hoogst gescoord op imago, financiële positie en het bieden van een passend woningaanbod. De prestaties op het gebied van maatschappelijk rendement en SVB-planning waren het laagst. Dit hangt deels samen met de beperkte prestatienormen binnen de Balanced Scorecards op die twee gebieden. Zo heeft Elan Wonen aanzienlijk meer op het maatschappelijk gebied bereikt dan uit de BSC af te leiden is. In de prestatiemeting van 2009 krijgen de speerpunten 'Hart voor de klant', 'Betrokken medewerkers' en 'Financiële continuïteit' de hoogste waardering. 'Milieu' en 'Groei van de woningvoorraad' scoren het laagst.

Presteren naar Opgaven: ruim voldoende



De visitatiecommissie beschouwt de externe prestaties van Elan Wonen als ruim voldoende. Elan Wonen heeft met zowel gemeente Haarlem als Heemstede multilaterale prestatieafspraken gemaakt. Het multilaterale karakter zorgde ervoor dat het lastig was de prestaties van Elan Wonen in kaart te brengen. Alleen de herstructureringsopgave werd per corporatie verdeeld en zodanig ook gemonitord. De monitoring op andere prestatievelden ontbreekt. Dit doet afbreuk aan de maatschappelijke prestaties die door Elan Wonen in Haarlem en Heemstede geleverd zijn. Er worden namelijk goede prestaties behaald op het gebied van betaalbare woningvoorraad, focus op ouderen, maatschappelijk vastgoed, koppelen van wonen aan zorg en welzijn en tenslotte allerlei vormen van sociale betrokkenheid in de wijken. De gemeenten geven tevens aan dat het beleid van Elan Wonen in lijn is met volkshuisvestingsvisies van zowel Haarlem (aandacht voor ouderen en herstructurering) en Heemstede (aandacht voor renovatie en bouw van middeldure woningen). Elan Wonen levert relatief lage prestaties op het gebied van bouwproductie en herstructurering. De achterblijvende prestaties vinden hun verklaring in zowel de huidige marktsituatie als de stroef lopende samenwerking met de gemeente op diverse vlakken.

Presteren volgens Stakeholders: goed

De stakeholders van Elan Wonen beoordelen de maatschappelijke prestaties van Elan Wonen als goed. De belanghouders zijn zeer gesteld op de pro-activiteit en transparantie in de dagelijkse onderlinge samenwerking. Door de huurders wordt de corporatie als ‘de hunne’ gezien. Elan Wonen komt volgens de huurders haar afspraken na en betreft ze bij beleidsvorming. Andere stakeholders onderschrijven dit beeld. Ze zien Elan Wonen als een initiatiefrijke ‘spin in het web’ op de lokale volkshuisvestelijke arena. De corporatie pakt zowel fysieke als sociale vraagstukken op en is voortrekker van diverse samenwerkingsplatforms van verschillende stakeholders.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: voldoende

De maatschappelijke gedrevenheid van de organisatie is in de financiële huishouding van de organisatie goed zichtbaar. Er wordt relatief veel geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed en in de kwaliteit van de nieuwbouwwoningen. De organisatie heeft bewust gekozen voor relatief hoge leefbaarheidsuitgaven en stichtingskosten om de toekomstbestendigheid van haar woningen te waarborgen. Ook de professionele groei van de afgelopen jaren is terug te vinden in de relatief hogere personeelskosten dan gemiddeld. Deze groei is echter nodig geweest om als corporatie op meerder werkvelden actief te worden. Ondanks de hogere kosten dan gemiddeld is Elan Wonen een financieel gezonde corporatie. De financiële huishouding is 'in control' waardoor in de komende periode met voldoende armslag en risicobeheersing een financiële basis geboden kan worden voor de stevige ambitie aangaande de sloop- en nieuwbouwpoging. Gelet op de gunstige vermogenspositie is de corporatie in de afgelopen jaren wel vrij behoudend geweest aangaande nieuwbouw.

Presteren ten aanzien van Governance: ruim voldoende

Elan Wonen heeft haar governance ruim voldoende op orde en leeft de Aedes code na. De organisatie heeft een professionele en kritische Raad van Commissarissen die in goede relatie is met directie. De positief kritische houding ten aanzien van de meerjarenbegroting is hier een goed voorbeeld van. De wederzijdse relatie wordt gekarakteriseerd door zowel betrokkenheid als afstand tot het dagelijks functioneren van Elan Wonen. Er is voldoende mate van transparantie tussen het functioneren van enerzijds de RvC en anderzijds de directie en de stakeholders. Een goede aanvulling op de toezichtsrol zijn de Audit- en Remuneratiecommissies.

Deel III Integrale beoordelingstabellen

Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen – zie ook tabellen bijlage vier

Prestaties 2006

Indicator	Beoordeling
Tevreden klanten	6,7
Betrokken medewerkers	8,5
Kostenbeheersing	8,0
Verhuurbeleid	8,3
Imago	9,0
Passend woningaanbod	9,0
Realisatie SVB-planning	4,5
Nieuwe producten	5,3
Maatschappelijk rendement	4,0
Financiële positie	8,7
Gemiddelde	6,9

Prestaties 2007

Indicator	Beoordeling
Tevreden klanten	8
Betrokken medewerkers	6,5
Kostenbeheersing	8
Verhuurbeleid	7,7
Imago	9
Passend woningaanbod	9
Realisatie SVB-planning	7,5
Nieuwe producten	8,5
Maatschappelijk rendement	5
Financiële positie	8,5
Gemiddelde	7,9

Prestaties 2008

Indicator	Beoordeling
Tevreden klanten	8,3
Betrokken medewerkers	7
Kostenbeheersing	7,5
Verhuurbeleid	6,7
Imago	9
Passend woningaanbod	7
Realisatie SVB-planning	6
Nieuwe producten	8,5
Maatschappelijk rendement	5
Financiële positie	9
Gemiddelde	7,3

Prestaties 2009

Indicator	Beoordeling
Huisvesten van de doelgroep	7
Hart voor de buurt	6
Hart voor ouderen	nvt
Milieu	5,7
Hart voor de klant	7,8
Groei van de woningvoorraad	5
Hart voor het vak	7
Betrokken medewerkers	7,6
Financiële continuïteit	7,4
Doelmatige organisatie	6,5
Kwaliteit van de voorraad	nvt
Gemiddelde	6,9

Presteren naar Opgaven – zie ook bijlage vijf

Prestatieveld	Haarlem	Heemstede
Beschikbaarheid	7	8
Betaalbaarheid	8	8
Bijzondere doelgroepen	8	7
Leefbaarheid en veiligheid	8	8
Bouwproductie	6	6
Stedelijke vernieuwing/ Herstructurering	4	6
Duurzaamheid en energie	7	7
Gemiddelde	6,9	7,1

Totaalbeeld

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Totaal
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	7,3	8,0	8,0	8,0		7,5
Presteren naar Opgaven	7,0	8,0	8,0	5,0		7,0
Presteren volgens Stakeholders	7,7	8,0	8,0	8,0		7,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	6,0	7,0	7,0	7,0		6,3
Presteren ten aanzien van Governance	7,0	8,0	6,0	8,0	8,0	7,4
						7,2

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III, IV en V elk voor 20% mee in de totaalscore

Bijlagen

Bijlage 1. SEV-Referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de eigen ambities en doelen.	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities.	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen.	70%
II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III. De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeende eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een beredeende eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>Ia. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders.	70%
II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. Bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis (bijv. onrendabele toppen) komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardeterminen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%
<p>II. Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen.</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht.</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend.</p> <p>III. Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop.</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardeestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed.</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's, macro-economische risico's en operationele risico's.</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen.</p> <p>g. Het resterend vermogen</p>		

g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel.		
<i>Visie</i> II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen en de besteding van de ruimte in het vrij eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van maatschappelijke opgaven in het werkgebied.	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar.	10%
<i>Risicoprofiel</i> III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep.	10%
<i>Bedrijfsvoering</i> IV. De corporatie presteert efficiënt.	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	10%

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur			
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd.	<p>De RvC/RvT heeft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties. • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten. • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders. 	<p>De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT.</p> <p>De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie.</p> <p>Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen.</p>	20%
II. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden			
<p><i>Ten aanzien van eigen ambities en doelen:</i></p> <p>De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.</p>	<p>De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd.</p> <p>De corporatie beschikt over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt</p>	20%

		daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk.	
<p><i>Ten aanzien van opgaven in het werkgebied:</i></p> <p>Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden.</p>	<p>De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website.</p>	<p>Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website.</p>	20%
<p><i>Ten aanzien van de betrokkenheid van belanghebbenden:</i></p> <p>Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen.</p>	<p>De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie.</p> <p>De corporatie houdt tenminste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.</p>	<p>Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website.</p> <p>De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast.</p> <p>Het bestuur en de RvC/ RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar.</p> <p>Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het visitatierapport met de belanghebbenden.</p>	20%

<p><i>Ten aanzien van het vermogen:</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze aan het bestuur en de RvC.</p>	<p>In het verslag van de externe accountant komt tenminste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie.</p>	<p>Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen.</p>	<p>20%</p>

Bijlage 2: Geïnterviewde personen Elan Wonen

Naam	Functie
Grischa Lowinsky	Directeur
Arend Mol	Manager financiën
Dirk Regter	Manager projecten & acquisitie
Ineke Ooteman	Manager Wonen
Henk Huisman	Voorzitter RvC
Alfred Blik	Vicevoorzitter RvC

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Telefonische interviews

Naam	Organisatie	Functie
J. Nieuwenburg	Gemeente Haarlem	Wethouder
H. v.d. Molen	Gemeente Haarlem	Wethouder
Jan-Willem Duker	Gemeente Haarlem	Programmamanager WMO
Jan Fontein	Gemeente Haarlem	Stadszaken afd. Wonen, Welzijn, Gezond & Zorg
J. Struijf	Gemeente Heemstede	Wethouder
Dhr. Borg	Gemeente Heemstede	Hoofd afdeling Ruimtelijk Beleid
Victor Verhoeven	Pré Wonen	Directeur-bestuurder
Gerrie Blok	Ymere	Directeur Haarlem
Gerard van Noort	Ymere	Directeur projectontwikkeling
Ruud Barnhorn	Stichting de Hameling	Directeur

Deelnemers stakeholdersbijeenkomsten Haarlem & Heemstede

Naam	Organisatie	Functie
Erik van Zoonen	MEE Noordwest Holland	
Cees van der Wal	Kontext	Directeur
	Stichting Dock, Wijkcentrum	
Karin Poelmeijer	Europawijk	
Bert Willemstein	Vierwijkenoverleg	Voorzitter
Mw. Ans de Haas	Wijkraad Amsterdamse buurt	Secretaris
Niek van Zanten	Gemeente Haarlem	Woningbouwregisseur
	Stichting Net-Werk Vrijwilligershulp	Voorzitter
Dhr. Millenaar	ZK	
	Stichting Welzijn Ouderen	Directeur
Mevr. Herkens	Heemstede	
Dhr. Hagenaars	Bewonersraad	Secretaris
Dhr. Van Houten	Bewonersraad	Voorzitter

Bijlage 4. Uitwerking beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

BSC vierde kwartaal 2006

Nummer	Indicator	Subindicator	Norm per jaar	Resultaat	%	Soort	Cijfer
1	Tevreden klanten	Klanttevredenheid overige After sales	7	7,5	107%	Hoog = goed	8
2	Tevreden klanten	interview	7	7,4	106%	Hoog = goed	8
3	Tevreden klanten	Exit interview	7	7	100%	Hoog=goed	8
4	Tevreden klanten	Klachten	100	83	83%	Laag = goed	9
							8,2
5	Betrokken medewerkers	Creativiteit	20	24	120%	Hoog = goed	8
6	Betrokken medewerkers	Nieuwe prod. & diensten	1	5	500%	Hoog = goed	9
							8,5
7	Kostenbeheersing	Beheerkosten	939	991	106%	Laag = goed	7
8	Kostenbeheersing	Realisatie van de budgetten	100	82	82%	Laag = goed	9
							8,0
9	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	100	102	102%	Hoog = goed	8
10	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	3	5,4	180%	Laag = goed	8
11	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	20	52	260%	Laag = goed	9
							8,3
12	Imago	Leads voor projecten	4	8	200%	Hoog = goed	9
13	Imago	Perspublicaties	32	62	194%	Hoog = goed	9
							9,0
14	Passend woningaanbod	Kernvoorraad	100	157,4	157%	Hoog = goed	9
15	Passend woningaanbod	Kernvoorraad	100	164,8	165%	Hoog = goed	9
16	Passend woningaanbod	Leegstand	4000	2532	63%	Laag = goed	9
							9,0
17	Realisatie SVB-planning	Projectmatig onderhoude en nieuwbouw	95	96	101%	Hoog = goed	8
18	Realisatie SVB-planning	Zachte werkvoorraad	240	134	56%	Hoog = goed	5
19	Realisatie SVB-planning	Zachte werkvoorraad	120	0	0%	Hoog = goed	2
20	Realisatie SVB-planning	Toevoegende projecten	60	0	0%	Hoog = goed	2
21	Realisatie SVB-planning	Toevoegende projecten	60	36	60%	Hoog = goed	5
22	Realisatie SVB-planning	Verkoop	100	68	68%	Hoog = goed	5
							4,5
23	Nieuwe producten	Voortgang productontwikkeling	90	91	101%	Hoog = goed	8
24	Nieuwe producten	Nieuwe producten	1	5	500%	Hoog = goed	9
25	Nieuwe producten	Resultaat nieuwe producten	90	0	0%	Hoog = goed	2
26	Nieuwe producten	R&D	90	0	0%	Hoog = goed	2
							5,3
27	Maatschappelijk rendement	Woonzorg combinaties	892	392	44%	Hoog = goed	4

							4,0
28	Financiële positie	Liquiditeit	2	15,2	760%	Hoog = goed	9
29	Financiële positie	Overliquiditeit	0	1,3	!	Hoog = goed	8
30	Financiële positie	Ruimte bij het WSW	10	109,8	1098%	Hoog = goed	9
							8,7

BSC vierde kwartaal 2007

Nummer	Indicator	Subindicator	Norm per jaar	Resultaat	%	Soort	Cijfer
1	Tevreden klanten	Klanttevredenheid	7	6,9	99%	Hoog = goed	8
2	Tevreden klanten	overige	7	7,5	107%	Hoog = goed	8
3	Tevreden klanten	After sales interview	7	7,1	101%	Hoog = goed	8
4	Tevreden klanten	Exit interview	7	7,1	101%	Hoog = goed	8
4	Tevreden klanten	Klachten	100	99	99%	Laag = goed	8
							8,0
5	Betrokken medewerkers	Creativiteit	20	10	50%	Hoog = goed	5
6	Betrokken medewerkers	Nieuwe prod. & diensten	1	2	200%	Hoog = goed	8
							6,5
7	Kostenbeheersing	Beheerkosten	971	1047	108%	Laag = goed	7
8	Kostenbeheersing	Realisatie van de budgetten	100	57	57%	Laag = goed	9
							8,0
9	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	100	113	113%	Hoog = goed	8
10	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	3	4	133%	Laag = goed	6
11	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	20	5	25%	Laag = goed	9
							7,7
12	Imago	Leads voor projecten	4	5	125%	Hoog = goed	9
13	Imago	Perspublicaties	32	114	356%	Hoog = goed	9
							9,0
14	Passend woningaanbod	Kernvoorraad	100	126,5	127%	Hoog = goed	9
15	Passend woningaanbod	Kernvoorraad	100	121,5	122%	Hoog = goed	9
16	Passend woningaanbod	Leegstand	4000	3221	81%	Laag = goed	9
							9,0
17	Realisatie SVB-planning	Projectmatig onderhoude en nieuwbouw	95	96	101%	Hoog = goed	8
18	Realisatie SVB-planning	Zachte werkvoorraad	240	135	56%	Hoog = goed	5
19	Realisatie SVB-planning	Zachte werkvoorraad	120	210	175%	Hoog = goed	9
20	Realisatie SVB-planning	Toevoegende projecten	60	46	77%	Hoog = goed	6
21	Realisatie SVB-planning	Toevoegende projecten	60	73	122%	Hoog = goed	9
22	Realisatie SVB-planning	Verkoop	100	100	100%	Hoog = goed	8
							7,5
23	Nieuwe producten	Voortgang productontwikkeling	90	92	102%	Hoog = goed	8
24	Nieuwe producten	Nieuwe producten	1	3	300%	Hoog = goed	9
							8,5
25	Maatschappelijk rendement	Woonzorg combinaties	724	392	54%	Hoog = goed	5
							5,0

26	Financiële positie	Liquiditeit	2	3,5	175%	Hoog = goed	9
27	Financiële positie	Overliquiditeit	0	2		Hoog = goed	8
							8,5

BSC vierde kwartaal 2008

Nummer	Indicator	Subindicator	Norm per jaar	Resultaat	%	Soort	Cijfer
1	Tevreden klanten	Klanttevredenheid	7	7,3	104%	Hoog = goed	8
2	Tevreden klanten	overige After sales interview	7	7,6	109%	Hoog = goed	8
3	Tevreden klanten	Exit interview	7	7,3	104%	Hoog = goed	8
4	Tevreden klanten	Klachten	100	70	70%	Laag = goed	9
							8,3
5	Betrokken medewerkers	Creativiteit	20	11	55%	Hoog = goed	5
6	Betrokken medewerkers	Nieuwe prod. & diensten	1	3	300%	Hoog = goed	9
							7
7	Kostenbeheersing	Beheerkosten	971	1137	117%	Laag = goed	6
8	Kostenbeheersing	Realisatie van de budgetten	100	77	77%	Laag = goed	9
							7,5
9	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	100	110	110%	Hoog = goed	8
10	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	3	5,4	180%	Laag = goed	4
11	Verhuurbaarheid	Verhuurbaarheid	20	20	100%	Laag = goed	8
							6,7
12	Imago	Leads voor projecten	4	14	350%	Hoog = goed	9
13	Imago	Perspublicaties	32	162	506%	Hoog = goed	9
							9
14	Passend woningaanbod	Kernvoorraad	100	113,5	114%	Hoog = goed	8
15	Passend woningaanbod	Kernvoorraad	100	122,3	122%	Hoog = goed	9
16	Passend woningaanbod	Leegstand	4000	7358	184%	Laag = goed	4
							7
17	Realisatie SVB-planning	Projectmatig onderhoude en nieuwbouw	95	97	102%	Hoog = goed	8
18	Realisatie SVB-planning	Zachte werkvoorraad	240	471	196%	Hoog = goed	9
19	Realisatie SVB-planning	Zachte werkvoorraad	120	0	0%	Hoog = goed	2
20	Realisatie SVB-planning	Toevoegende projecten	60	180	300%	Hoog = goed	9
21	Realisatie SVB-planning	Toevoegende projecten	60	0	0%	Hoog = goed	2
22	Realisatie SVB-planning	Verkoop	0			Hoog = goed	
							6
23	Nieuwe producten	Voortgang productontwikkeling	90	100	111%	Hoog = goed	8
24	Nieuwe producten	Nieuwe producten	1	7	700%	Hoog = goed	9
							8,5
25	Maatschappelijk rendement	Woonzorg combinaties	724	392	54%	Hoog = goed	5
							5
26	Financiële positie	Liquiditeit	2	28	1400%	Hoog = goed	9

27	Financiële positie	Overliquiditeit	0	Hoog = goed	9
----	--------------------	-----------------	---	-------------	---

BSC vierde kwartaal 2009

Nummer	Indicator	Subindicator	Norm per jaar	Resultaat	%	Soort	Cijfer
A1	Huisvesten van de doelgroep	% verhuringen doelgroep	65	63	97%	Hoog=goed	7
A1	Huisvesten van de doelgroep	% EW tov Woco's	100	88	88%	Hoog=goed	6
A2	Huisvesten van de doelgroep	Maatschappelijk dividend	28	29	104%	Hoog=goed	8
A3	Huisvesten van de doelgroep	Rendement op dividend	55	54	98%	Hoog=goed	7
							7,0
B1	Hart voor de buurt	Buurtbeleving	nvt	nvt			
B2	Hart voor de buurt	Voortgang deelprogramma's	100	87	87%	Hoog=goed	6
							6
C	Hart voor ouderen	Outcome-meting in ontwikkeling	nvt	nvt			
D2	Milieu	Ontwikkeling energie-index	4,2	4	95%	Hoog=goed	7
D3	Milieu	Beter Peter	90	100	111%	Hoog=goed	8
							7,5
E1	Hart voor de klant	After sales enquêtes	7,3	7,6	104%	Hoog=goed	8
E1	Hart voor de klant	Exit interviews	7,3	7,3	100%	Hoog=goed	8
E1	Hart voor de klant	Klant enquêtes	7,3	7,5	103%	Hoog=goed	8
E1	Hart voor de klant	Klachten registratie	100	77	77%	Laag=goed	9
E2	Hart voor de klant	KWH score	7,8	7,6	97%	Hoog=goed	7
E3	Hart voor de klant	Voorgang deelprogramma's	100	94	94%	Hoog=goed	7
							7,8
F1	Groei van de woningvoorraad	Toev. Acquisitieportefeuille	175	138	79%	Hoog=goed	6
F1	Groei van de woningvoorraad	Goedgekeurde acquisities	100	39	39%	Hoog=goed	4
							5
G1	Hart voor het vak	Taakvolwassenheid (in ontwikkeling)	nvt	nvt			
G2	Hart voor het vak	Voortgang deelprogramma's	100	95	95%	Hoog=goed	7
							7
H1	Betrokken medewerkers	Medewerkerstevredenheid	83	87	105%	Hoog=goed	8
H2	Betrokken medewerkers	Inzet bedrijfsactiviteiten	13	14	108%	Hoog=goed	8
H2	Betrokken medewerkers	Opkomst evenementen	75	75	100%	Hoog=goed	8
H3	Betrokken medewerkers	% kort ziekteverzuim	2,5	2,1	84%	Laag=goed	6
H3	Betrokken medewerkers	Verzuimfrequentie	1,3	1,14	88%	Laag=goed	8
							7,6

I1	Financiële continuïteit	Kasstroomprognoses (in ontwikkeling)	nvt	nvt			
I2	Financiële continuïteit	Faciliteringsvolume WSW	15	25	167%	Hoog=goed	9
I2	Financiële continuïteit	Continuïteitsoordeel	A-oordeel	A-oordeel			7
I2	Financiële continuïteit	Solvabiliteit	Voldoende	Voldoende			7
I3	Financiële continuïteit	Waardecreatie	0,3	-4,30%	binnen norm	Hoog=goed	7
I4	Financiële continuïteit	Direct rendement	0,3	2,2	binnen norm	Hoog=goed	7
							7,4
J1	Doelmatige organisatie	Efficiency Wonen	1,1	0,97	88%	Hoog=goed	6
J1	Doelmatige organisatie	Efficiency Servicedienst	0,7	0,77	110%	Hoog=goed	8
J1	Doelmatige organisatie	Effectiviteit Huurincasso	1,32	1,31	99%	Hoog=goed	7
J2	Doelmatige organisatie	Werkdruk afd. projecten	100	101	101%	Laag=goed	8
J2	Doelmatige organisatie	% productieve uren	85	76	89%	Hoog=goed	7
J3	Doelmatige organisatie	Tijdsplanning projecten	12	26	217%	Laag=goed	2
J4	Doelmatige organisatie	Begroting projecten	5% / -5%	2%	binnen norm		7
J5	Doelmatige organisatie	Voortgang deelprogramma's	100	90	90%	Hoog=goed	7
							6,5
K	Kwaliteit van de voorraad	In ontwikkeling	nvt	nvt			

Bijlage 5. Uitwerking beoordeling prestaties naar opgaven

Presteren naar Opgaven: Haarlem

Prestatieafspraken Haarlem per prestatieveld

Prestatieveld	Afspraken	Prestatie	Beoordeling
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Bouwvelop: een nieuwe werkwijze onder de naam 'de bouwvelop' moet leiden tot aanzienlijke vereenvoudiging van procedures en besluitvorming. Kerngedachte daarbij is dat corporaties straks een lumpsum grondprijs betalen voor een aantal bouwlocaties, in ruil voor de verplichting minimaal een bepaald bouwprogramma- markt en sociaal- te realiseren. Woonruimteverdeling: gemeente en corporaties werken thans samen op basis van afspraken vastgelegd in het Convenant Woonruimteverdeling (2007). Partijen hebben afgesproken dit convenant tweejaarlijks te evalueren, waarbij toewijzingsregels, werkwijze, organisatie en financiering aan de orde komen. 	<ul style="list-style-type: none"> Na de invoering van dit instrument is gebleken dat de werking niet volgens de verwachting was. Er is besloten hier niet verder meer te gaan. In het Convenant Woonruimteverdeling staan geen concrete aantallen woningen per corporatie genoemd. Concrete SMART geformuleerde afspraken aangaande woonruimteverdeling ontbreken. Balanced Scorecard vierde kwartaal 2007: minimum voorraad van 4.500 woningen onder de huur de maximum huurtoeslaggrens is boven norm (126%). Balanced Scorecard vierde kwartaal 2008: minimum voorraad van 4.500 is boven norm (113,5%). <p>→ Elan Wonen voldoet hiermee aan het in stand houden van de voorraad in de gemeente Haarlem.</p>	7
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Behoud betaalbare woningvoorraad: de corporaties garanderen dat op de Haarlemse woningmarkt steeds voldoende betaalbare huurwoningen (18.000) aanwezig blijven, rekening houdend met de 	<ul style="list-style-type: none"> De betaalbare woningvoorraad van Elan Wonen is boven de norm. Zie: 'Beschikbaarheid' 	8

<p>Bijzondere doelgroepen</p>	<p>omvang van de groep die aangewezen is op deze woningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn geen specifieke afspraken gemaakt met betrekking tot bijzondere doelgroepen 	<p>Jaarverslag 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elan Wonen is betrokken bij de ontwikkeling van drie woonruimteprojecten voor gehandicapten: Ferm, Nieuw Unicum en Lievegoed Zorggroep. <p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn drie woonworkshops voor ouderen georganiseerd in samenwerking met Sint Jacob Academie. • Maatwerk: zes klanten hebben gebruik gemaakt van Maatwerk en 101 klanten hebben een optie genomen op een andere woning. • Huisbezoeken: met de gemeente Haarlem en het welzijnswerk zijn voorbereidingen getroffen om 75-plussers uit de Boerhaavewijk door vrijwilligers te laten bezoeken om informatie te verschaffen over de specifieke ondersteuningswensen van ouderen. • Levensloopbestendigheid: De vastgoedportefeuille is herijkt. Per woning is de geschiktheid voor bewoning door ouderen bepaald, waarbij ook de locatie en het voorzieningenniveau in de directe omgeving zijn meegewogen. 	<p>8</p>
<p>Leefbaarheid en veiligheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wijkregie: gemeente en corporaties willen verkennen of en in hoeverre corporaties verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de regie over integrale ontwikkeling en beheer (fysiek, sociaal en economisch) van wijken/buurtten waar de corporaties een dominante eigendomsposities hebben. Op basis van een door de corporaties op te stellen projectvoorstel, maken corporaties en gemeente in 2007 afspraken over een pilotproject in de Slachthuisbuurt. Op basis van de ervaringen en resultaten daarvan, komen zij in 2007 tot structurele afspraken over wijkregie in andere wijken. Deze afspraken worden vastgelegd in 	<p>Jaarverslag 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Om leefbaarheidsproblemen sneller en effectiever aan te pakken is het Leefbaarheidsplatform ingesteld. Dit is een overlegorgaan van verschillende stakeholders waaronder de corporaties. • De corporaties vervullen een voortrekkersrol in de aanpak van o.a. leefbaarheidsproblemen in een aantal wijken. Elan Wonen heeft deze rol in Boerhaavewijk opgepakt. De afspraken zijn vastgelegd in de tweejaarlijkse 	<p>8</p>

wijkcontracten.

wijkcontracten. Er zijn al een aantal activiteiten uitgevoerd.

- Elan Wonen heeft wijkbudgets ingesteld van € 5,- per woning. Dit bedrag kan door de bewonerscommissies naar behoefte besteed worden.
- Het project Kan Wél, dat zich richt op de bevordering van leefklimaat, is uitgevoerd in de Slachthuisbuurt. Elan Wonen heeft hier samen met de andere Haarlemse corporaties aan meegedaan.
- Meer activiteiten op het gebied van leefbaarheid zoals: aanpak overlast, sociale teams, woonafspraken, huisbeheer en buurtbeheer.

Jaarverslag 2008:

- Het project Kan Wél wordt in de Boerhaavewijk uitgerold.
- In de Amsterdamsebuurt is Elan Wonen actief bezig met de uitvoering van het wijkcontract

Jaarverslag 2009:

- In 2009 is de Slachthuisbuurt ontwikkeld en is het buurtcentrum De Hamelink in gebruik genomen.
- Gebiedsvisie Boerhaavewijk: het proces rondom de herontwikkeling van de Boerhaavewijk heeft vertraging opgelopen doordat het creëren van draagvlak onder de bewoners een complex proces bleek te zijn.
- In 2009 zijn vijf wijkcontracten beëindigd en geëvalueerd. De resultaten zijn volgens Elan Wonen bevredigend. Helaas bleek de betrokkenheid van inwoners minder dan verwacht. Aandachtspunten voor de toekomst zijn daarom ook: meer bewonersparticipatie, draagvlak voor inzet van burgers en een

	<p>Bouwproductie</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouwproductie t/m 2009: in de periode 2007 t/m 2009 realiseren de corporaties, naast de nieuwbouwproductie in het kader van de Raamovereenkomst Transformatie, de bouw van ca. 750 nieuwe woningen op diverse locaties waarvoor in overleg met de gemeente reeds plannen zijn ontwikkeld. Deze productie maakt onderdeel uit van het Convenant Woningbouwafspraken Noord-Holland 2005-2010. Nieuwbouwproductie na 2009: Gemeente en corporaties hebben in dit convenant de locaties benoemd voor het nieuwbouwprogramma op nieuwe bouwlocaties na 2009. Het gaat om zeven locaties met in totaal 630 woningen. De gemeente Haarlem zal zich inspannen locaties te vinden in de zogenaamde corporatiebuurten om 150 nieuwbouwwoningen extra te realiseren. 	<p>meer gedifferentieerde benadering van de wijkontwikkeling.</p> <p>Balanced Scorecard vierde kwartaal 2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> 73 woningen zijn toegevoegd aan de voorraad van Elan Wonen (bouwfase) <p>Balanced Scorecard vierde kwartaal 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geen nieuwe woningen toegevoegd <p>Jaarverslag 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oplevering nieuwbouwprojecten: Ferm (17 woningen+dagcentrum), Loevenstein (36 woningen) in Schalkwijk en De Komeet (60 woningen) in IJmuiden. Projectmatige woningverbetering opgeleverd in 2008: Diakenhuisweg (111 woningen) en Trompstraat (39) woningen. <p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2009 zijn geen woningen opgeleverd. Wel zijn er 177 woningen in aanbouw op twee locaties in Haarlem (Archipelstraat en Nederlandlaan). Beide complexen worden Q2 2010 opgeleverd. <p>→ Vanuit de woningbouwopgave is het niet direct af te leiden welke nieuwbouwopgave (exclusief herstructurering) Elan Wonen heeft gehad.</p>	6
<p>Stedelijke vernieuwing Herstructurering</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aanpak bestaande wijken: gemeente en corporaties bevestigen de voortzetting van hun bestaande samenwerking bij het verbeteren van woningen en woonomgeving in bestaande Haarlemse wijken. De sinds 2002 bestaande Raamovereenkomst Transformatie 	<p>Jaarverslag 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sloop/nieuwbouw: in 2008 is begonnen met twee projecten: <ul style="list-style-type: none"> - De Archipel (96 woningen) - Nederlandlaan <p>Jaarverslag 2009:</p>	4

<p>Duurzaamheid en energie</p>	<p>Haarlemse Woonwijken is herzien in april 2007. Voor Elan Wonen was de opgave tussen 2005 en 2009 het volgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slopen van circa 400 woningen • Bouwen van circa 380 woningen <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke gebiedsontwikkeling: de gemeente Haarlem en de corporaties spreken de intentie uit om in de buurten waarin de corporaties een majeure positie hebben gezamenlijk te (her)ontwikkelen, op fysiek, sociaal en economisch terrein. Voor een deel van deze buurten zijn al afspraken gemaakt; in dit convenant zijn procesafspraken vastgelegd voor de overige buurten. <p>nvt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De zuidstrook van de Slachthuisbuurt wordt samen met Ymere en Pré Wonen herontwikkeld. De ontwerpen voor de eerste deelplannen krijgen vorm. Elan Wonen zal hier van Ymere 24 woningen en zes commerciële ruimtes afnemen. • In Boerhaave is het afgelopen jaar gewerkt aan een gebiedvisie. Het vraagstuk rondom de ruimtelijke aanpassingen zal naar verwachting in 2010 worden opgelost. • In Schalkwijk werkt Elan Wonen, samen met Ymere en Pré Wonen, ook aan de herontwikkeling van het gebied rondom het voormalige belastingkantoor en een aantal garagebedrijven. <p>→ Uitgaande van de BSC heeft Elan Wonen tussen 2005 en 2009, 138 woningen opgeleverd. → Tussen 2005 en 2009 zijn 132 woningen gesloopt.</p> <p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen met collega-corporaties participeert Elan Wonen in 'Haarlem Klimaat Neutraal' dat streeft naar CO2-neutraliteit voor de stad Haarlem in 2030. In het kader van 'Het antwoord aan Haarlem' heeft Elan Wonen een nieuwbouwproject van 81 woningen in uitvoering genomen die op een duurzame manier zullen functioneren. • In 2009 zijn de afspraken vanuit 'het antwoord aan de samenleving' vertaald naar een energiebeleid. Alle woningen zijn in 2009 bij Agent NL aangemeld. Van bijna iedere woning zijn nu het energielabel en de energieprestatie bekend. 	<p>7</p>
---------------------------------------	--	---	----------

		<p>Verbeteringen in de voorraad zijn vanaf nu nauwkeurig te volgen. In 2009 is voor € 3.133.000,- geïnvesteerd in energiebesparende maatregelen op het bestaande bezit. Sinds 2008 hebben 621 woningen een hoger energielabel verkregen door de uitvoering van energiebesparende maatregelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open verbrandingstoestellen: in 2009 zijn bijna alle open verbrandingstoestellen verwijderd en vervangen. In het eerste kwartaal van 2010 wordt deze operatie afgerond. 	

Presteren naar Opgaven: Heemstede

Prestatieafspraken Heemstede per prestatieveld

Prestatieveld	Afspraken	Prestatie	Beoordeling
Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> De corporaties zullen hun voorraadbeleid zodanig inrichten dat voor de doelgroep in Heemstede altijd voldoende kernvoorraad woningen beschikbaar zijn. De gezamenlijk vastgestelde noodzakelijke ondergrens van de kernvoorraad wordt regelmatig door gemeente en corporaties gemonitord en zo nodig bijgesteld. De omvang van goedkope voorraad wordt gemonitord. Indien de afname van de goedkope voorraad ertoe leidt dat er onvoldoende aanbod is voor de jongeren die op deze woningen zijn aangewezen, dan wordt bekeken hoe dit knelpunt kan worden opgelost. Kloof tussen huur en koop: Gemeente en corporaties gaan onderzoeken of en hoe de kloof tussen huur en koop (tekort aan middensegment woningen) overbrugd kan worden. Mogelijke oplossingen zijn: de bouw van middeldure huur- en koopwoningen of het aanbieden van koopwoningen eventueel in MGE constructies. De gemeente streeft naar gemiddeld 22% sociale huurwoningen, waarbij per locatie wordt bekeken welk percentage haalbaar is. Indien op een locatie de norm niet kan worden gehaald, wordt bezien of dit elders gecompenseerd kan worden. De gemeente Heemstede zal in de op te stellen randvoorwaarden behorende bij de voor sociale woningbouw in aanmerking komende nieuwbouwlocaties, de bouw van sociale huurwoningen als vaste randvoorwaarde opnemen. De gemeente onderkent dat het voor de realisatie van sociale huurwoningen noodzakelijk kan zijn ten behoeve van een sluitende exploitatie middeldure koopwoningen of duurdere huurwoningen te 	<ul style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard vierde kwartaal 2007: minimum voorraad van 1.400 is boven norm (121%). Balanced Scorecard vierde kwartaal 2008: minimum voorraad van 1.400 is boven norm (122,3%). <p>→ Elan Wonen voldoet hiermee aan het in stand houden van de voorraad in de gemeente Heemstede.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elan Wonen werkt actief mee aan het terugdringen van dit tekort. Onlangs zijn 39 woningen in het middensegment opgeleverd . <p>→ Tekort van middeldure woningen is een van de grootste opgaven in Heemstede. Elan Wonen is hier actief bij betrokken.</p>	8

Betaalbaarheid	<p>realiseren. Zolang daar behoefte aan is werkt de gemeente hieraan mee.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Woningen verkopen: De corporaties zijn tot 2010 niet van plan meer dan incidenteel gebruik te maken van het verkoopinstrument. De gemeente zal van eventuele verkoopvoornemens op de hoogte worden gebracht via het jaarlijks overzicht van voorgenomen activiteiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor zover bekend zijn er in Heemstede geen woningen verkocht. 	8
Bijzondere doelgroepen	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een model vastgesteld om statushouders en pardonners aan een woning te voorzien; het gaat hier om circa 50 woningen. Dit model zal door alle betrokken partijen gevolgd worden. • Nieuwe woonvormen en projecten: De gemeente doet, in 2009, in overleg met de corporaties een voorstel hoe omgegaan moet worden met initiatieven voor nieuwe woonvormen voor bijvoorbeeld dementen ouderen of autistische kinderen. De gemeente overweegt binnenkort een workshop of brainstorm te organiseren over nieuwe woonvormen. • Gemeente en corporaties zullen alert blijven bij de procedures rond de aanvraag van WMO voorziening, om eventuele knelpunten uit de weg te ruimen bij de aanvraag van WMO voorzieningen. Op elke aanvraag voor een WMO voorziening wordt in 100% van de gevallen een passend antwoord geboden. • De corporaties zetten bij grote investeringen ter verbetering van hun voorraad in op levensloopbestendigheid. • Corporaties zullen de situering van hun woningbezit ten opzichte van zorginstellingen in kaart brengen en met deze zorginstellingen afspraken maken teneinde zorg te optimaliseren. • De 30% vrije bemiddelingsruimte wordt vooral ingezet om ouderen, die dat wensen, door te laten schuiven naar een meer geschikte woning en de doorstroming te bevorderen om woningen uit de kernvoorraad vrij te maken. • De gemeente Heemstede vult tot en met 2010 de verhuis- en herinrichtingskostenregeling aan met 20.000,- euro per jaar. 	<p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In dit jaarverslag onderstreept Elan Wonen het belang van de aanpassing van de lokale voorraad aan het sterk toenemende aantal 75-plussers in de komende jaren. De huidige woningen zijn veelal niet geschikt om op hoge leeftijd zelfstandig in te wonen. Daarom moet de toe- en doorgankelijkheid blijvend verbeterd worden, door aanpassingen op complexniveau en het aanbrengen van individuele aanpassingen op woningniveau. • Elan Wonen investeert in maatschappelijk vastgoed voor bijzondere doelgroepen in Heemstede. Onlangs zijn een Zorg Onder Eén Dak (ZOED), kinderdagverblijf en een opvanghuis voor gehandicapten 	7

	<ul style="list-style-type: none"> • De corporaties leveren in het kader van de 30% vrije bemiddeling ondersteuning bij verhuizing van ouderen. • De gemeente organiseert een bijeenkomst van gemeente, corporaties en welzijns- en zorgorganisaties over de verbetering van de sociale- en zorginfrastructuur binnen de gemeente. • Aanvragen van corporaties aangaande woningsplitsingen zullen worden getoetst aan het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid. 	<p>opgeleverd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elan Wonen gebruikt het 30% vrijgekomen ruimte doelbewust om doorstroming van eigen huurders (o.a. ouderen) te verbeteren 	
Leefbaarheid en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeente en corporaties zijn onderling- elk vanuit de eigen specifieke verantwoordelijkheid- aanspreekbaar op het terrein van leefbaarheid en veiligheid. • Onrechtmatige bewoning: voor Heemstede wordt door de gemeente en de corporaties een onderzoek gedaan op welke wijze onrechtmatige bewoning zichtbaar kan worden gemaakt. Er wordt een protocol gemaakt hoe om te gaan met onrechtmatige bewoning. 	<ul style="list-style-type: none"> • In 2009 heeft Elan Wonen een plan van aanpak opgesteld om onrechtmatige bewoning vanaf 2010 structureel aan te pakken. 	8
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit van de voorraad: Woningen die worden gebouwd of worden gerenoveerd zullen voor 75% voldoen aan het door de gemeente Heemstede in 2009 op te stellen handboek Woonkeur. • Nieuwbouwprojecten zullen een toekomstgericht kwaliteitsniveau moeten hebben. De corporaties beoordelen de woontechnische kwaliteit van hun nieuwbouwproducten. De nieuwbouwproducten moeten goed aansluiten bij de vraag. De woningen zullen worden gebouwd met duurzame bouwmaterialen. Het nieuwbouwprogramma wordt zodanig samengesteld dat het doorschuifendement zo groot mogelijk is. • Nieuwbouw wordt voor wat betreft appartementenbouw levensloopbestendig gebouwd. 	<p>Jaarverslag 2009:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In Heemstede start Elan Wonen in 2010 met de bouw van 39 woningen in het Watertorenplan aan de Dreefzijde. Daarnaast wordt met een projectontwikkelaar gewerkt aan plannen voor de bouw van ongeveer 100 woningen op het terrein van het voormalige Nova College. • Maatschappelijk vastgoed: in 2009 zijn in de Provinciënwijk in Heemstede een ZOED (zorg onder één dak), een kinderdagverblijf, 	6

<p>Stedelijke vernieuwing Herstructurering</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geen specifieke afspraken op dit prestatieveld 	<p>een naschoolse opvang en een dagopvang voor ouderen gerealiseerd.</p> <p>→ De nieuwe woningen van Elan Wonen worden van een toekomstgericht kwaliteitsniveau voorzien (zoals een hoge duurzaamheidslabel). Een groot deel van de opgeleverde woningen is levensloopbestendig. Beoordeling is lastig aangezien er geen concrete aantallen te bouwen woningen zijn afgesproken tussen Elan Wonen en gemeente Heemstede.</p> <p>→ Elan Wonen wordt door de lokale stakeholders geprezen voor het onderhoud van haar woningen in Heemstede. Voor zover bekend zijn er geen grote herstructureringsopgaven.</p>	<p>6</p>
<p>Duurzaamheid en energie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente en de corporaties komen in 2009 overeen op welke wijze de woningen en hun woonomgeving duurzaam worden ingericht en wie voor welke onderdelen verantwoordelijk is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elan Wonen is structureel bezig met het duurzamer maken van woningen. Een groot aantal woningen heeft al hogere labels gekregen. 	<p>7</p>