

Visitatierapport

Elkien
2020-2023

elkien
samen thuis geven

Rapportdatum: 5 november 2024
Datum volgende visitatie: 9 november 2028

Visitatiecommissie
Jan van der Moolen, voorzitter
Jan Haagsma, visitator
Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Vooraf

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

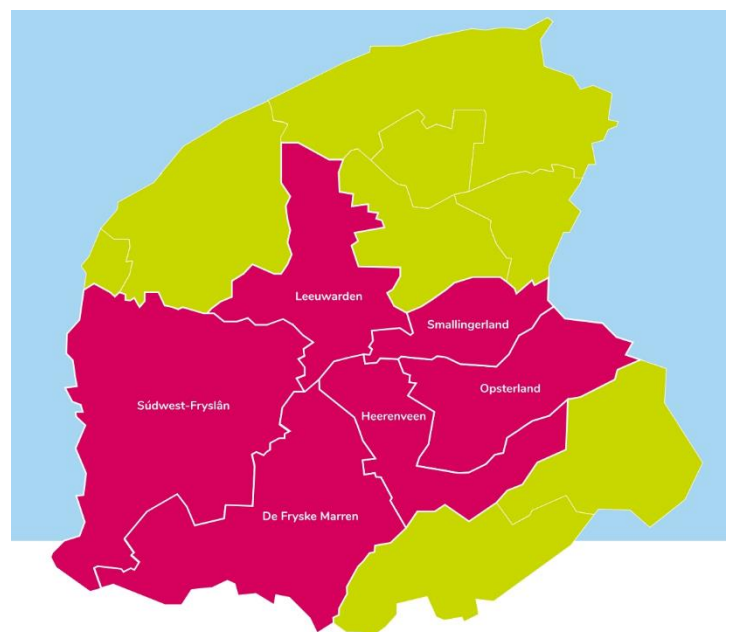
De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectieerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Elkien over de periode 2020 - 2023. Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld 'Maatschappelijke waarde' is vertaald in de 'Verbeeldingskracht' van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied? Het tweede visitatieveld 'Maatschappelijke verankering' is gekoppeld aan 'Verbindingskracht': hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld 'Besturing' is gekoppeld aan het thema 'Realisatiekracht': is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie en daaraan gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt? Het vierde visitatieveld "Maatschappelijk capaciteit" heeft Cognitum vertaald in de 'Slagkracht': is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk? Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan? De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als 'Teamspeler'. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie.

Elkien is een woningcorporatie met circa 18.800 woningen in de provincie Friesland. Het grootste deel van het bezit ligt in de gemeente Leeuwarden met 9.539 woningen. In de gemeente Súdwest Fryslân heeft Elkien 6.412 woningen in bezit. In de gemeenten Opsterland, Heerenveen, De Fryske Marren en Smallingerland heeft Elkien wat minder bezit, respectievelijk 2.158, 575, 58 en 5 woningen.

Centraal in het beleid staat de driehoek met de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit en verduurzaming. Elkien biedt vanuit haar koers "Samen thuis geven" betaalbare, duurzame en passende woningen voor mensen met een bescheiden inkomen aan. De koers kent twee communicatielijnen: "Een thuis is meer dan een huis" en "Bouwen aan een betere wereld". Vanuit haar koers kiest Elkien ook voor een aanpak voor de leefbaarheid van wijken, buurten en vele kleine kernen en kiest zij haar thema's voor verduurzaming en circulariteit. Zij werkt nauw samen met haar belanghebbenden, waaronder de diverse gemeenten waarin zij werkzaam is en de twee professionele huurdersverenigingen: Nieuw Elan en De Bewonersraad. Ook is er nauwe samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, collega corporaties en overige belanghebbenden in het werkgebied.



Elkien kent een bestuur bestaande uit twee leden. Het bestuur legt verantwoording af aan een raad van commissarissen die uit 5 leden bestaat. Bij Elkien werken 205 mensen (181,5 fte).

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Vooraf | 2 |
| Inhoudsopgave..... | 3 |
| Position paper Elkien..... | 4 |
| 1 Recensie en samenvatting | 7 |
| 1.1 Recensie..... | 7 |
| 1.2 SWOT | 10 |
| 1.3 De visitatie van Elkien in één oogopslag..... | 11 |
| 2 Maatschappelijke waarde..... | 12 |
| 2.1 De opgaven van Elkien | 12 |
| 2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie..... | 18 |
| 2.3 Bewonder- en verwonderpunten | 19 |
| 3 Maatschappelijke verankering..... | 20 |
| 3.1 Belanghebbenden over Elkien | 20 |
| 3.2 De invloed op het beleid van Elkien..... | 20 |
| 3.3 Elkien als samenwerkingspartner | 20 |
| 3.4 De reputatie van Elkien..... | 21 |
| 3.5 De verantwoording van Elkien..... | 22 |
| 3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie..... | 22 |
| 3.7 Bewonder- en verwonderpunten | 22 |
| 4 Besturing | 23 |
| 4.1 Strategie en sturing..... | 23 |
| 4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie..... | 24 |
| 4.3 Bewonder- en verwonderpunten | 24 |
| 5 Maatschappelijke capaciteit | 25 |
| 5.1 Financiële capaciteit | 25 |
| 5.2 Organisatorische capaciteit | 26 |
| 5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie..... | 26 |
| 5.4 Bewonder- en verwonderpunten | 26 |
| Bestuurlijke reactie van Elkien | 27 |
| Bijlagen..... | 28 |
| Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie | 28 |
| Cv's visitatiecommissie | 28 |

Position paper Elkien

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurders van Elkien.

Elkien wil een corporatie zijn waar bewoners zich thuis voelen. Dit doen we door samen thuis te geven. Samen zorgen we voor betaalbare en duurzame woningen van goede kwaliteit in wijken en buurten waar het plezierig wonen is. Hier gaan we elke dag voor. In de stad en op het platteland. Want bij Elkien vinden we dat iedereen een thuis verdient.

Koerswijziging

Tijdens de vorige visitatieperiode (2016 - 2019) groeide het besef dat het streven naar een energie neutrale woningportefeuille in 2030 té ambitieus was. Dit had drie oorzaken: de financiële en technische mogelijkheden én het perspectief van onze bewoners. Daarom volgde een koerswijziging door het huidige bestuur. De nadruk kwam te liggen bij de kwaliteit van onze dienstverlening én bij de kwaliteit van onze woningen. Deze koers vroeg om nadere uitwerking, inbedding in de organisatie en heldere communicatie.

Waardevolle adviezen

De laatste visitatie leverde ons waardevolle adviezen op. Zo gingen we aan de slag met het beter uitlijnen van de organisatie op de besluitvorming. We herpakten onze regierol en verstevigden ons stakeholdermanagement en onze externe positionering. Ook adviseerde de commissie ons te werken aan een zogenaamde 'all-inclusive' aanpak op de terreinen van duurzaamheid, leefbaarheid en wonen & zorg. Ook werd ons geadviseerd nadrukkelijker verbinding te (blijven) leggen met de vele kleine kernen. En tot slot om successen nadrukkelijker te vieren!

Koers 2025 | Samen thuis geven

Deze feedback hebben wij ter harte genomen. Het is mede input geweest voor onze huidige koers 'Samen thuis geven'. Hierin ligt een scherpe focus op bewonerstevredenheid. Tegelijkertijd geven we prioriteit aan kwaliteit en duurzaamheid in combinatie met betaalbaarheid voor onze bewoners.

De koers 'Samen thuis geven' is vertaald naar een heldere hoe, wat en waarom. En in 2023 vloeiden daar twee hoofdverhaallijnen uit voort: 'Een thuis is meer dan een huis' en 'Bouwen aan een betere wereld'. Onze nieuwe visies, zoals de visie op dienstverlening, leefbaarheid, duurzaamheid en wonen zorg & welzijn sluiten logischerwijs aan op de koers. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen.

Met onderstaande pijlers geven we invulling aan de nieuwe koers:

- Samen bouwen aan leefbare buurten. Onder andere door Gebiedsgericht werken.
- Samen meer bereiken door professioneel partnership. Onder andere door een heldere positionering, ontwikkeling en profilering van Elkien als netwerkorganisatie. En door het intensiveren van de samenwerking met stakeholders en partners.
- Digitaal waar het kan en persoonlijk waar dat waarde toevoegt
- Doorbouwen in vertrouwen door te investeren in een organisatie waar vertrouwen, (persoonlijke) ontwikkeling en respect centraal staan. Mensen weten elkaar te vinden.

Wij zijn ons bewust van onze impact op de Friese samenleving en willen deze optimaliseren. Daarom kijken we continu van buiten naar binnen en van binnen naar buiten. We reageren proactief op externe ontwikkelingen. En daarbij stellen we onszelf steeds de vraag: hoe kan het wel?

“We zijn trots op de resultaten die we de afgelopen vier jaar hebben geboekt. En leveren hiermee een wezenlijke bijdrage aan de sociale volkshuisvesting in Fryslân.”

Bewonerswaardering

In de afgelopen jaren legden we de focus op waardering door onze bewoners. We gingen onder andere Gebiedsgericht Werken. We organiseerden onze dienstverlening hiervoor dichterbij onze bewoners. We werken nu met zes gebiedsteams. Hierdoor zijn we meer aanwezig en zichtbaar in wijken en buurten. Het contact met (nieuwe) bewoners is hierdoor versterkt en de samenwerking met onze partners verder verbeterd. Voorbeelden hiervan zijn onze actieve deelname aan het Nationaal Programma Leeuwarden Oost, het programma Samenwerken aan wonen, welzijn & zorg en de regionale urgentieverordening.

Participatie

Bij alles wat we doen staan de bewoners van nu en van de toekomst centraal. We gaan voor een hoge bewonerstevredenheid. Dit betekent dat we niet voor de bewoners denken, maar met hen samenwerken. We vinden het belangrijk dat buurten en wijken prettig zijn om in te wonen. Met de invoering van Gebiedsgericht Werken is ook de participatie door bewoners toegenomen. Voor onze grote herstructureringsprojecten doorlopen we, samen met de huurderbelangenorganisaties, intensieve participatietrajecten met succesvolle resultaten. Een ander voorbeeld hiervan is de 'pilot gericht toewijzen' in dorpen.

Strategische samenwerking als netwerkpartner

Elkien is een netwerkorganisatie die haar ambitieuze doelen alleen kan bereiken door samen te werken. Met partijen in het publieke domein en met private partijen in bouw en onderhoud. Want samen bereiken we meer. Deze samenwerking krijgt vorm door een ver doorgevoerde vorm van ketensamenwerking in de vorm van RGS (resultaatgericht samenwerken). Onze ketenpartners committeren zich hier mee aan onze doelen en resultaten. En ze werken nauw samen met elkaar en met de medewerkers van Elkien. De regie is daarbij in handen van de ketenmanagers van Elkien. Onze visie op RGS is uitgewerkt in een roadmap voor de komende jaren. Zo geven we samen thuis!

Er is een Adviseur strategische samenwerking aangesteld die onze samenwerking met partners in het publieke domein verder professionaliseert. Ook het bestuur oefent extern invloed uit door deel te nemen aan diverse bestuurlijke netwerken en adviestafels. Denk hierbij aan Aedes, Vereniging van Friese Woningcorporaties (VFW), Circulair Fryslân, Data Fryslân en de Friese Energietafel. Ook stimuleert zij (oplossingen voor) data gedreven werken, funderingsproblematiek, leefbaarheid in wijken en buurten, duurzaamheid en innovatie.

Bouwen aan een betere wereld

De opgave van Elkien, in relatie tot de beschikbare middelen, is groot. We hebben scherpe keuzes gemaakt en leggen de focus op het verbeteren van de kwaliteit en het verduurzamen van ons bezit. Deze focus is vertaald in de plannen voor vier grote wijkvernieuwingen in Sneek en Leeuwarden die zeker tot 2035 duren. Daarnaast zien we deze focus ook terug in ons reguliere programma van woningverbetering, verduurzaming en onderhoud.

Ons financieel sturingskader is herijkt en geconcretiseerd naar een meerjarenplanning met jaarlijks ca. 600 woningverbeteringen en 200 nieuwbouwwoningen. Vanuit onze rol als woningcorporatie staat duurzaamheid ten dienste van betaalbaarheid voor onze bewoners en ten dienste van de kwaliteit van de woning. We realiseren ons heel goed dat we, door grondstoffen voor onze woningen te gebruiken, bijdragen aan de uitputting van de aarde. En door het gebruik van fossiele brandstoffen brengen we meer CO² in de lucht dan de natuur kan opnemen. We vinden dat dit anders moet. Daarom staat duurzaamheid bij Elkien ook in het teken van de toekomst van onze planeet.

Innoveren

We willen méér doen met dezelfde middelen en kiezen daarom voor industrialisering en standaardisering van bouwconcepten. En daar waar mogelijk, kiezen we voor innovatieve oplossingen voor bijvoorbeeld warmtevoorziening, biobased en circulair bouwen of circulair slopen. Elkien kan dit niet zelf. Daarom is ook dit verankerd in de ketensamenwerking met onze bouw- en onderhoudspartners.

Funderingen

Voor de aanpak van funderingsproblemen hebben we een model ontwikkeld dat continu wordt gevoed met praktijk- en satellietdata. We hebben middelen gereserveerd voor toekomstige funderingsaanpakken en werken aan kennisdeling, lobby en pilotprojecten om deze problematiek effectief aan te pakken.

“We willen een organisatie zijn die complexe uitdagingen ombuigt naar concrete oplossingen”

Klantgericht

We weten dat mensen, wijken en buurten van elkaar verschillen. Onze aanpak is daarom lokaal en gebiedsgericht. Door alle ontwikkelingen van de afgelopen periode staat onze organisatie nu dicht bij de bewoners. Het stelt ons in staat om sneller en effectiever in te spelen op signalen en wensen. Het is een solide basis voor verdere verbetering en de uitbreiding van een nog klantgerichtere aanpak in de toekomst. De digitale transformatie gaat ons hierbij helpen. We hebben daarom onze IT naar 'de cloud'

gebracht. Als we onze bewoners optimaal digitaal ondersteunen, levert dit personele en financiële ruimte op voor maatwerk als de situatie daar om vraagt. Bij Elkien zeggen we daarom: digitaal waar het kan en persoonlijk waar dat van toegevoegde waarde is. We optimaliseren de IT-omgeving continu en laten de organisatie daar waar dat logisch is, aansluiten op Gebiedsgericht werken.

Samenwerken en verbinden

'Samen thuis geven' kent ook een interne doorvertaling en vraagt continue aandacht. Het gaat nadrukkelijk over de manier waarop we samenwerken. We moeten creatief en wendbaar zijn in een complexe omgeving. Om de interne organisatie te versterken hebben we veel aandacht besteed aan thema's die hiervoor cruciaal zijn. Zo werd in 2022 onze organisatiestructuur gestroomlijnd en hebben we 'continu verbeteren' geïntroduceerd. Met deze methodiek verbeteren we iedere dag.

We realiseren ons dat naast wijzigingen in structuur en methodes, onze koers ook vraagt om een klant- en resultaatgerichte cultuur. Tegelijkertijd willen we de positieve aspecten van de huidige, meer familiale cultuur, behouden. De ervaring leert dat een dergelijke cultuurverandering veel tijd en aandacht vraagt. We zetten daarom in op écht samenwerken en verbinden. Hierbij is het cruciaal om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen en nieuw talent aan ons te binden. Hier werken we aan door middel van strategische personeelsplanning.

“Hechte buurten met een duurzame toekomst. Dáár geloven we in. En dat is waar we met elkaar voor gaan!”

Leervragen

In de komende periode willen we de ingeslagen koers bestendigen en nog verder uitbouwen. We zijn ambitieus en realiseren ons dat we van nog meer betekenis kunnen zijn.

Onze leervragen voor deze visitatie zijn:

- Hoe kan Elkien haar positie als samenwerkingspartner (nog) beter innemen?
- Elkien stelt zich op als een meedenkende organisatie en wil dat blijven doen. Maar niet alles is mogelijk. Hoe geef je daarover voldoende duidelijkheid naar samenwerkingspartners. Zonder in te boeten op ons meedenkende karakter. Op welke wijze kunnen we dit doen?
- Hoe kom je tot een gezamenlijk belang als partners (woningcorporaties, gemeenten, provincie en rijk) in maatschappelijke opgaven om gezamenlijk het goede te doen voor Friesland?

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk leest u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van de corporatie en op de position paper van de bestuurders. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Een nieuwe koers

Elkien wordt door haar belanghebbenden gezien als een betrokken en op samenwerking gerichte woningcorporatie. Daarbij toont zij ambitie, lef, creativiteit en innovatief vermogen. Aan die beoordeling heeft wel een grote draai in de visitatieperiode ten grondslag gelegen. Het vorige in 2020 uitgebrachte visitatierapport gaf aan dat op gebied van de positionering van Elkien en de besluitvorming binnen de organisatie er nog wel stappen gezet moesten worden. Maar ook dat meer verbinding kon worden gezocht aan de voorkant van processen en het meer invulling geven aan de ‘all-inclusive’ aanpak op vraagstukken van duurzaamheid, leefbaarheid en wonen en zorg. Niet onbelangrijk daarbij was dat de raad van commissarissen in 2021 bewust koos voor een tweehoofdig bestuur. De samenwerking tussen beide bestuurders was vervolgens een speerpunt voor zowel de raad als beide bestuurders zelf en dat heeft anno 2024 goed uitpakkt, zo denkt de visitatiecommissie.

De klanttevredenheid was in 2020 fors gedaald, onduidelijkheid bestond over de gewenste ontwikkeling van het vastgoed en de daarbij passende investeringsstrategie en financiële slagkracht en het bestuur wilde met de raad in de werkorganisatie een draai van de meer familiale cultuur naar een resultaatgerichte werkcultuur. Er werd een nieuw koersplan ontwikkeld onder de naam “Samen thuis geven” en vanuit de werkorganisatie kwam de reactie van “eindelijk”. Of zoals één van de bestuurders opmerkte: “in 2021 werd Elkien als vlees noch vis getypeerd door een van haar stakeholders”. In de nieuwe koers staan mens en medewerker weer centraal en wordt duidelijk gewerkt vanuit twee communicatielijnen. De eerste is dat “een thuis meer is dan een huis”. Er werd gewerkt aan een betere communicatie in de dienstverlening, de bewonerstevredenheid kwam weer centraal te staan en er werd meer realisme ingebracht in de organisatie en haar plannen. Er kwam aandacht voor wat er in de kleine kernen op gebied van leefbaarheid speelde. Daar is een proef gestart met ‘gericht toewijzen’ waarbij in 36 dorpen de helft van de vrijkomende woningen beschikbaar is voor woningzoekenden met een zogenaamde kernbinding.

De tweede lijn is “Bouwen aan een betere wereld” van waaruit plannen voor duurzaamheid, circulariteit, wonen en zorg maar ook aandacht voor de funderingsproblematiek van veel woningen op veengrond in de provincie aandacht kreeg. Die plannen werden en worden gebaseerd op gebiedsgericht werken en het zoeken naar professioneel opdrachtgeverschap. In de position paper van de beide bestuurders staan goede voorbeelden van wat dat betekent voor bewonerswaardering, participatie en strategisch samenwerken in de vorm van RGS: Resultaat Gericht Samenwerken. Er werden tenslotte ook duidelijke keuzes gemaakt waarmee de beoogde focus daadwerkelijk kon worden bereikt: de bestaande woningvoorraad en de aanpak daarvan kreeg prioriteit.

Focus op klantwaardering

De met het Koersplan ingezette veranderingen worden door iedereen herkend en erkend. Klantwaardering heeft de focus en binnen de werkorganisatie geldt dat de eigen medewerkers de kennis en vaardigheden hebben: die moeten het dus doen. Het wijzen op de eigen verantwoordelijkheid en daarbij passende verantwoording is cruciaal in de werkorganisatie. Dat zie je terug in de gebiedsgerichte wijze van werken. Waar voorheen de focus op vastgoed lag, zie je nu een meer integrale benadering vanuit de beoogde klanttevredenheid. Dat de komende jaren vasthouden, verder uitbouwen en borgen wordt door veel mensen binnen en buiten de organisatie als opdracht voor het bestuur gezien. Bij de aanvang van de visitatie is in goed overleg tussen Elkien en commissie gekozen voor een aantal dialogessies om aan te geven hoe de ontwikkeling van Elkien is geweest. Gekozen is voor de grote wijkvernieuwingen in Sneek en



Leeuwarden en de daar gekozen aanpak. Vanuit de lijn “Thuis is meer dan een huis”, de leefbaarheid, is gekozen voor een project in Sneek en de aanpak van de kleine kernen. In Sneek gaat het om het project Het Eiland. De ruim 300 woningen voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. Tijd om door sloop/nieuwbouw en aansluiten van de woningen op een aardgasvrij netwerk de woningen weer van deze tijd en toekomstbestendig te maken. De gemeente gaat het groen en de openbare ruimten in de wijk vernieuwen. De gemeente en Elkien werken samen met de bewoners aan de nieuwe wijk. Die samenwerking, zo erkennen alle betrokken partijen, is gebaseerd op gelijkwaardigheid. Gevraagd naar andere doorslaggevende factoren bij het proces, worden genoemd het belang dat elk van de partijen heeft bij de aanpak, de bereidheid om veranderingen aan te brengen tijdens het proces, de heldere verandering vanuit Elkien om inderdaad “thuis te geven” en een betrokken groep bewoners, de zogeheten ‘wijkambassadeurs’. Het bestuur van Elkien heeft de opdracht om de goede ervaringen met de aanpak van Het Eiland te borgen. De nieuwe rolopvatting van Elkien moet in het DNA van de organisatie worden geborgd.

Anders werken in de kleine kernen

In de kernen is een pilot afgesproken om woningen deels toe te wijzen aan mensen met een binding aan de kern. Dat wordt positief gewaardeerd, maar tegelijk vragen de vertegenwoordigers om een betere communicatie (“is nu nog te stroperig”) en het duidelijker nemen van de eigen verantwoordelijkheid. Mogelijk dat personele wisselingen hier nog belemmerend werken. Het instellen van spreekuren zoals gebeurt in de grote wijken in de steden, is qua capaciteit niet goed te bemensen in de kleine kernen. Maar mogelijk kan het contact gestructureerd worden door een vaste wijkbeheerder voor de dorpen. Ook een structureel contact met de dorpsraden, waar lang niet altijd huurders zitten, kan helpen in een betere dialoog tussen Elkien en de kleine kernen, zo denkt de commissie.

Kwaliteit van vastgoed koppelen aan thema van de ongedeelde stad

De lijn “Bouwen aan een betere wereld” is verdiept in een sessie over de aanpak van de wijk Heechterp in Leeuwarden. De 24

portiekflats in Heechterp, met 576 woningen, zijn verouderd en verbeteren was geen optie. Gekozen is om de woningen te slopen en daarvoor nieuwe duurzame woningen te bouwen waarbij de gemeente de buitenruimte in de wijk gaat vernieuwen.



De gezinswoningen in de wijk blijven staan. Ook hier is bewust gekozen voor samenwerking en op de inhoud was naast de kwaliteit van het vastgoed ook het thema van de ongedeelde stad van belang. Die koppeling acht de commissie sterk. Door differentiatie in de wijk kon men een woon carrière maken in de wijk. Vanuit een masterplan werden een stedenbouwkundig en vervolgens bestemmingsplan ontwikkeld. Door de gekozen aanpak leidde dat tot nul bezwaarschriften. De ontwikkeling van een warmtenet is wel een risico en leidde tot scherpe discussies o.a. over de tariefstelling. Naast verduurzaming is ook gekozen voor circulariteit door te kijken naar hergebruik van gesloopte materialen en CO-2 belasting. Partijen zijn zich bewust van de noodzaak tot kwetsbaar opstellen, zo bleek uit de dialoogsessie met de direct betrokkenen. Maar ook uit duidelijk focus aanbrengen in de ambities. Zo heeft de gemeente grotere ambities op terrein van de nieuwbouw dan de corporaties. Dat vergt zorgvuldig afstemmen van gemeente en betrokken corporaties en behoeft meer aandacht, zo denkt de commissie.

Elkien maakt keuzes met haar belanghebbenden

De commissie heeft uit de vele gesprekken een helder beeld gekregen van de wijze waarop Elkien met de maatschappelijke waarde omgaat. Zij heeft een goed beeld van de vraagstukken in haar woningmarkt en weet op heldere wijze keuzes te maken en dat met belanghouders te communiceren en op te pakken. Het Eiland en Heechterp zijn mooie voorbeelden van hoe een woningcorporatie met haar belanghebbenden keuzes maakt vanuit de focus van het belang van de bewoners. De organisatie heeft daarvoor een draai gemaakt. Die beweging is nog niet af, maar geeft wel mooie en goede voorbeelden voor de sector. De commissie vond het hartverwarmend om medewerkers te horen zeggen dat ze Elkien een “stoer bedrijf” vinden waarbij ze graag werken en mee verbonden willen zijn. De commissie beoordeelt dit onderdeel dan ook als goed tot zeer goed. Het tempo van de koersdraai in de organisatie vraagt aandacht evenals het borgen van resultaten in het DNA van de

organisatie. De commissie bespeurde signalen dat het wel wat kalmer aan kon, maar zij denkt dat dit niet verstandig is.

Samenwerking is kracht

Vanuit haar maatschappelijke rol opvatting kiest Elkien duidelijk voor samenwerking. Dat raakt niet alleen de gemeenten, maar ook bewoners en partijen die in de uitvoering betrokken worden. Daartoe heeft zij een vorm van ketensamenwerking ontwikkeld. Met partijen uit de wereld van onderhoud, renovatie en verduurzaming zijn langdurige samenwerkingsovereenkomsten aangegaan. Al gestart in 2015, grondig geëvalueerd in 2019 en uitmondend in 2022 in een bepaald model van resultaatgericht samenwerken. Vanuit de kernwaarden “Samen”, “Duidelijk” en “Doen” wordt het gewenste gedrag in de samenwerking geduid, zijn succesbepalende factoren benoemd en worden uitdagingen benoemd waarop alle betrokken partijen worden aangesproken. De commissie denkt dat hiermee een goede basis is gelegd voor samenwerken met professionele partijen.

Elkien kent twee professionele bewonersorganisaties: Nieuw Elan en De Bewonersraad. Zij vragen vanuit hun



professionaliteit om meer vooraf te delen als het gaat om dilemma's die bij het bestuur van Elkien leven. Beide organisaties hebben nog te veel het gevoel van achteraf kunnen reageren op al ingezette ontwikkelingen. De relatie moet uit meer bestaan dan geïnformeerd worden. Zo wijzen zij op het gegeven dat het op zich goede idee van co-creatie niet goed van de grond komt. Dat kan beter. Tegelijk spreken zij vertrouwen en waardering uit voor zowel bestuur als raad van commissarissen. Hun opdracht is het bestendigen en borgen van de ingezette veranderingen in de

werkorganisatie en het verhogen van de zichtbaarheid in wijken, buurten en kleine kernen. De aanwezigheid van twee professionele bewonersvertegenwoordigers is niet onbelangrijk en biedt kansen, zo denkt de commissie. De samenwerking kan nog een verdieping krijgen in de ogen van de commissie. Alles overziende beoordeelt de commissie de maatschappelijke verankering als goed.

Besturing is gericht en strak

De basis voor strategievorming en sturing zijn bij Elkien goed op orde. Die sturing is in de ogen van de commissie gericht en strak. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig en zijn duidelijk en consistent. Ook vinden zij een doorvertaling naar de bestuursopdracht van de raad van commissarissen aan het bestuur. De nieuw ingezette koers heeft een positieve impuls op het werk van Elkien. De voorgenomen prestaties met betrekking tot huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud worden grotendeels gehaald. Er wordt in de ogen van de commissie voldaan aan de behoefte aan adequate informatie op planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde. In de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd blijkt dat het nieuwe koersplan een voor alle betrokkenen herkenbare impuls heeft gebracht voor Elkien.

Gebiedsgericht werken integraal in de organisatie invoeren

Met het nieuwe koersplan en de aanpassingen die in de organisatie worden gerealiseerd, lijkt een duidelijk stap in de richting van verbetering te zijn gezet. Het gebiedsgericht werken moet in het huurdersoordeel, dat zich nu op het gemiddelde bevindt, verandering brengen. De eerste reacties van de belanghebbenden zijn hier duidelijk positief, zo bleek uit de gesprekken. Elkien is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling, ook op de lange termijn tot 2035; Elkien zoekt hierbij meer de grenzen op dan in het verleden, maar blijft voldoende veiligheidsmarges behouden. Zowel financieel als organisatorisch is Elkien goed uitgerust om de maatschappelijke opgaven waar te maken. Duidelijk is wel dat met de gemeente en collega corporaties nog een strategische discussie nodig is over de toekomstige nieuwbouw omdat de gemeenten een grotere ambitie hebben dan in de nationale prestatieafspraken is vastgelegd en de corporaties, gegeven hun financiële positie en gemaakte keuzes om te investeren in de bestaande voorraad en het huurbeleid. Voor wat betreft de capaciteit heeft het bestuur aandacht voor de ingezette cultuurverandering en wat dat blijft vragen van de organisatie. In 2025 gaat Elkien over naar de 2^e fase om de kwaliteit van de dienstverlening te borgen door voor de hele organisatie duidelijke klantgerichte processen en daarmee verantwoordelijkheden te duiden. Het is zaak

daar tempo en voortgang in te houden. Goed is de aandacht die er op alle lagen van de organisatie bestaat voor de datakwaliteit en de vraag hoe je van data-informatie kunt maken waarmee en te sturen en te verantwoorden is.

Epiloog

In de position paper van het bestuur werpt zij drie leervragen op. Allereerst de vraag hoe Elkien haar positie als samenwerkingspartner nog beter kan innemen. De commissie denkt dat de leerervaringen in de verschillende projecten goed geborgd moeten worden in het DNA van de vernieuwde organisatie. Daarnaast is het van belang het thema van de gelijkwaardigheid te benadrukken, dat wordt gewaardeerd. De communicatie kan nog beter en meer gestructureerd. Tenslotte kunnen dilemma's gedeeld worden en kunnen partijen daarbij berokken worden. De tweede leervraag betrof de vraag hoe je als meedenkende partner duidelijkheid kan geven over wat wel of niet kan. Dat raakt ook de communicatie en het betrekken van potentiële partners bij dilemma's en mogelijke scenario's. Dat vraagt kwetsbaarheid, maar de commissie heeft uit diverse gesprekken kunnen optekenen dat die bereidheid er bij Elkien is en dat dit zeer wordt gewaardeerd.

De laatste vraag betreft het gezamenlijk belang van partners om de maatschappelijke opgaven in Friesland goed te doen. Dat zal vragen om een strategische discussie over de vraagstukken als nieuwbouw, betaalbaarheid, samenwerking op gebieden van leefbaarheid en wonen en zorg. De commissie begrijpt uit de gesprekken dat hier nog een wereld te winnen is. Maar dat vraagt iets van alle partijen. Gelet op de nagenoeg afwezige overheid op het thema van de funderingsproblematiek en het grote belang zowel in geld voor verschillende partijen als de emotie naar de inwoners, is de commissie hier wel enigszins verontrust. Dat zal vooral ook vragen om op alle niveaus van Elkien en haar collega corporaties bestuurlijk te investeren in het (opbouwen van een) netwerk. Dat zal gegeven de bestuurlijke status in ons land en de veelal complexe vraagstukken, veel vergen. Tegelijk heeft de commissie vertrouwen in de raad van commissarissen en het bestuur en de werkorganisatie door de wijze waarop zij de visitatieperiode benut heeft om heldere keuzes te maken van een zeer duidelijk geformuleerd doel: de waardering van haar huurders. Dat proces en wat er bereikt is, is een groot compliment waard. Elkien staat er duidelijk anders voor dan vier jaar geleden en dat geeft hoop, energie en vertrouwen.

Aandachtspunten

1. De doorontwikkeling binnen de organisatie naar gebiedsgericht werken
2. Het zoeken van de strategische discussie met collega corporaties en overheden op gebied van nieuwbouw en de funderingsproblematiek
3. Het als organisatie ook willen delen van dilemma's met de professionele bewonersorganisaties
4. Managen van verwachtingen naar stakeholders en bewoners
5. Vasthouden van enthousiasme en betrokkenheid bij ingezette veranderingen en aanpakken van de leemlaag in de organisatie

1.2 SWOT

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

| | |
|--|--|
| <p>Sterke punten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draai naar resultaatgericht werken • Focus op waardering van bewoners • Ketensamenwerking • Kennis (willen) delen • Betrokkenheid • Bestuurlijke kracht • Gebiedsgericht werken | <p>Verbeterpunten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische discussie over wonen: welke keuzes maak je gelet op verschillende ambities? • Managen van verwachtingen zowel in- als extern • Dilemma's en scenario's delen |
| <p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datakwaliteit en behoefte: wat heb je nodig om van data naar informatie te gaan? • Integraal gebiedsgericht werken door hele organisatie heen borgen • Uitbouwen en borgen van ervaringen met betrekken bewoners in buurten en complexen bij sloop/ nieuwbouw en sociaal plan • Delen van kennis met netwerkpartners | <p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid is meetmethode, geen doel op zich • Afwezige overheid bij funderingsproblematiek |

1.3 De visitatie van Elkien in één oogopslag

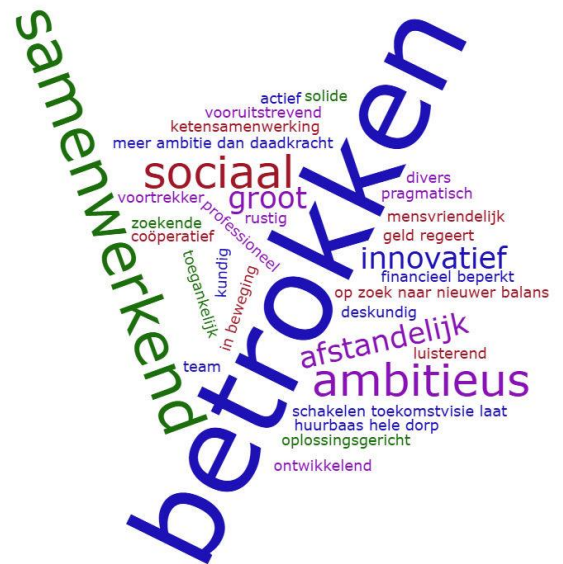
De maatschappelijke waarde van Elkien is goed

Elkien heeft in de visitatieperiode samen met haar partners belangrijke prestaties geleverd op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit en duurzaamheid. De huurprijzen zijn lager dan het landelijk gemiddelde. Ook zit er, conform de prognoses van Elkien, een lichte stijging in de hoeveelheid beschikbare woningen. De grootste stappen zijn gezet op het gebied van kwaliteit en verduurzaming. In grote herstructureringsprojecten zoals Heechterp en Het Eiland heeft Elkien de woningvoorraad flink aangepakt. De bewonersparticipatie tijdens deze projecten is uitmuntend. Ook de samenwerking met andere partners verliep goed en soepel. De financiële mogelijkheden maakten het soms nodig om andere keuzes te maken om het geheel betaalbaar te houden. De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke waarde van Elkien goed is.



De maatschappelijke verankering van Elkien is goed

Elkien is goed op de hoogte van wat er speelt in haar werkgebied. Ze weet welke opgaven er liggen. Deze worden in goede samenwerking met partners opgepakt. Belanghebbenden geven aan dat Elkien een betrouwbare en vooruitstrevende samenwerkingspartner is. De overgang naar gebiedsgericht werken, waardoor Elkien dicht bij de bewoners komt te staan én beter zichtbaar is in wijken en buurten, wordt als positief ervaren. Elkien heeft letterlijk en figuurlijk een 'smoel' gekregen. Elkien staat open voor beïnvloeding van haar beleid door externen. Punt van verbetering zit in de stroperigheid in de interne organisatie. Hierdoor moeten externe partijen soms lang wachten op terugkoppeling, of ze krijgen helemaal geen antwoord. De hoop is dat de tweede fase in de overgang naar het gebiedsgerichte werken hier soelaas gaat bieden. De visitatiecommissie beoordeelt dit visitatieveld als goed.



Besturing is goed op orde

De basis voor strategievorming en sturing zijn goed op orde. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen bestuur, management en raad van commissarissen. Zij vinden een doorvertaling naar de bestuursopdracht van de raad aan het bestuur. De nieuw ingezette koers geeft een positieve impuls aan het werk van Elkien. De voorgenomen prestaties tot huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud worden grotendeels gehaald.

Maatschappelijke capaciteit is verbeterd met aanpak van gebiedsgericht werken

Elkien verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. Met het nieuwe koersplan en de aanpassingen die in de organisatie worden gerealiseerd, lijkt een duidelijk stap in de richting van verbetering te zijn gezet. Het huurdersoordeel blijft in de benchmark nog steken op het gemiddelde. Doorzetten van het gebiedsgericht werken moet hierin verandering brengen. De eerste reacties van de belanghebbenden zijn duidelijk positief. De ontwikkeling van de kasstromen/ICR vormt een aandachtspunt, maar de sturing op de maximale schuldpositie/LtV is strak. De visitatiecommissie denkt dat Elkien zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om de maatschappelijke opgave waar te maken. Er worden duidelijke keuzes gemaakt.

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Elkien

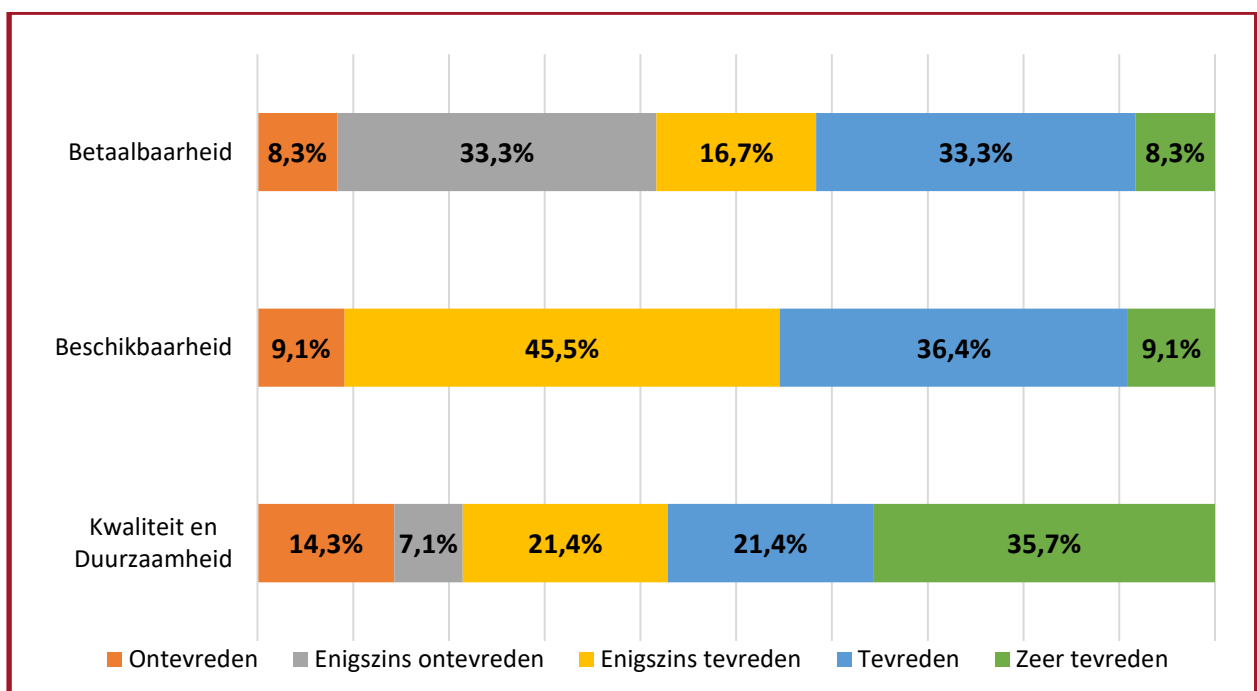
In haar werkgebied staat Elkien voor diverse opgaven. Er moeten voldoende betaalbare én duurzame woningen zijn voor eenieder en ook de leefbaarheid van de woonomgeving verdient aandacht. Samen met haar partners zet Elkien zich in om aan al deze maatschappelijke opgaven gehoor te geven. Dit komt o.a. terug in de prestatieafspraken die gemaakt worden met alle gemeenten waarin Elkien werkzaam is. Ook in het koersplan van Elkien: "Samen thuis geven", zien we dat er continue balans wordt gezocht tussen de drie opgaven:

1. **Betaalbaarheid**
2. **Beschikbaarheid**
3. **Kwaliteit en duurzaamheid**

Tijdens de visitatie hebben Elkien en de visitatiecommissie er in onderling overleg voor gekozen om deze drie maatschappelijke opgaven centraal te laten staan in de visitatie. In gezamenlijkheid geven zij namelijk een goed beeld van de totale opgave in het werkgebied van Elkien.

In de afwegingen en keuzes die Elkien maakt wordt continue gezocht naar een balans tussen de drie bovengenoemde thema's. De opgaven zijn dusdanig groot dat Elkien niet alles tegelijk aan kan pakken. Er moeten dus keuzes gemaakt worden, want de (financiële) mogelijkheden zijn niet oneindig. Elkien tracht zo transparant mogelijk te zijn over de afwegingen en mogelijke effecten van keuzes die zij maakt en spreekt hier ook over met haar belanghebbenden.

Tijdens de visitatie heeft de visitatiecommissie gesproken met diverse belanghebbenden van Elkien. Zo is er gesproken met de gemeenten Leeuwarden en Súdwest Fryslân, de twee bewonersorganisaties: Nieuw Elan en de Bewonersraad, diverse dorpsbelangen, bouwpartijen en het Waterschap. Voorafgaand aan deze gesprekken is onder een nog bredere groep belanghebbenden een digitale enquête uitgezet. In deze enquête is de belanghebbenden o.a. gevraagd om aan te geven hoe tevreden zij zijn over de prestaties van Elkien op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit en duurzaamheid. In onderstaande grafiek ziet u de resultaten.



Betaalbaarheid

Op het gebied van betaalbaarheid zien we dat bijna 42% van de belanghebbenden aangeven ontevreden tot



enigszins ontevreden te zijn. Wat opvalt is dat dit percentage vooral bestaat uit de beoordeling van dorpsbelangen en de huurdersvertegenwoordiging. Zij geven aan dat de huurprijzen hoog zijn voor de doelgroep. Logisch, gezien de kosten voor het totale levensonderhoud die de afgelopen jaren flink zijn gestegen. Wanneer we kijken naar de diverse gemeenten en andere, niet direct aan bewoners gerelateerde, professionele partijen, zien we dat zij juist vallen in het percentage dat aangeeft tevreden tot zeer tevreden te zijn. Zij geven aan de huurprijzen van Elkien schappelijk te vinden. Daarnaast geven zij aan te begrijpen dat Elkien ook geld moet hebben om te kunnen

investeren in het woningbezit. De verduurzaming van het bezit, waar Elkien flink mee bezig is, kost veel geld. Dit moet betaald worden uit de huuropbrengsten. Tegelijkertijd tracht Elkien met de verduurzaming de betaalbaarheid van haar woningen voor de doelgroep juist te vergroten. Dat is immers waar Elkien naar streeft: voldoende betaalbare woningen voor de doelgroep.

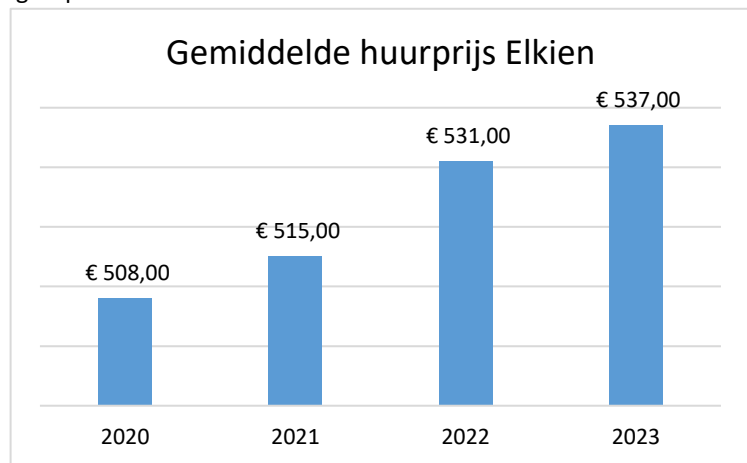
Wanneer we kijken naar de gemiddelde huurprijzen van Elkien gedurende de visitatieperiode, zien we een stijging van €508 in 2020 naar €537 in 2023.

Opvallend is dat in alle jaren de gemiddelde huurprijs van Elkien onder het landelijke gemiddelde ligt. Dit neemt niet weg dat bewoners(vertegenwoordigers) unaniem aangeven dat de betaalbaarheid een punt van aandacht is. Oplossingen die worden aangedragen, raken het verder verduurzamen van het bezit. Er is in

verhouding nog relatief veel oud bezit met

duurzaamheidachterstand. Ook geven belanghebbenden aan dat Elkien relatief veel grote woningen heeft.

Kleinere woningen toevoegen en wellicht grotere woningen delen zouden ook een oplossing kunnen vormen. Niet enkel voor de betaalbaarheid, maar wellicht ook voor de beschikbaarheid.



Beschikbaarheid

We zien dat slechts 9% van de belanghebbenden aangeven ontevreden te zijn over de prestaties van Elkien op het

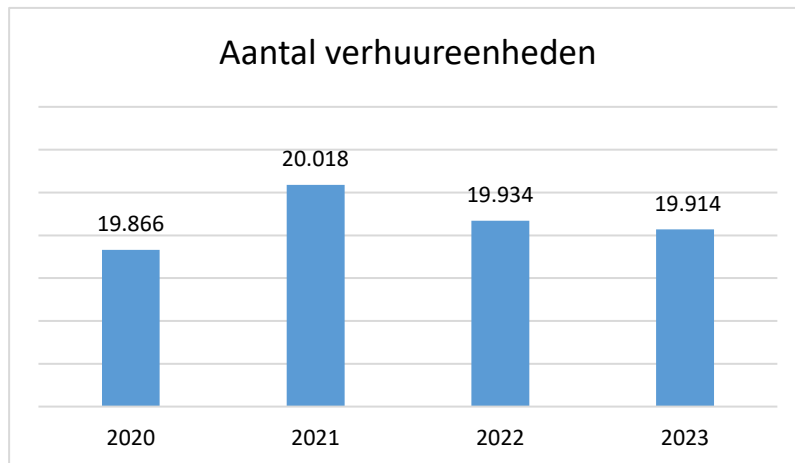


gebied van beschikbaarheid. Ruim 45% geeft aan enigszins tevreden te zijn en bijna 46% geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn. Uit de gesprekken met belanghebbenden blijkt dat er vooral bij de gemeenten er een nadrukkelijk wens ligt om woningen toe te voegen aan het huidige bezit. Elkien geeft echter aan dat dit niet haar hoogste prioriteit heeft. Zij geeft voorrang aan verduurzaming en verbeteren van de woningkwaliteit boven toevoeging van extra bezit. Omdat er een (zeer) grote herstructureringsopgave ligt voor Elkien en er vanuit de woondeal al een forse bruto toevoeging op het bezit wordt gedaan, blijft er weinig financiële capaciteit meer over om gehoor te geven aan de wensen van de gemeenten. Daarnaast ziet Elkien in haar prognoses

de komende jaren geen grote stijging in haar doelgroep, waardoor een fikse toename van het aantal woningen niet nodig lijkt. Hierbij moet opgemerkt worden dat de ambities van gemeenten nog hoger liggen dan de toch al ambitieuze afspraken in de woondeal. Daarnaast wil de gemeente een netto toevoeging op het bezit, waar Elkien juist spreekt over bruto toevoeging. Positief is dat de gemeente aangeeft begrip te hebben voor de positie van Elkien en beide partijen hier goed met elkaar over in gesprek zijn.

Elkien heeft naast haar bezit in de grotere steden ook bezit in de kleine kernen en dorpen. De toewijzing in deze kleinere kernen vraagt soms een bijzondere aanpak. Er zijn weinig sociale huurwoningen en jaarlijks komen er maar enkele woningen beschikbaar. Deze woningen werden vervolgens toegewezen aan iemand die niet altijd binding had met de betreffende kern. Het signaal dat uit de kernen klonk, was dat zij zich soms het afvoerputje voelden van de grotere steden. Er kwamen mensen wonen die niets bijdroegen aan de leefbaarheid en saamhorigheid in de kernen. Elkien heeft hier gehoor aangegeven door een pilot op te starten waarin 50% van de vrijgekomen woningen wordt toegewezen aan personen met kernbinding. Belanghebbenden geven aan dit erg te waarderen.

Wanneer we kijken naar de netto toevoeging op het bezit zien we dat deze gedurende de visitatieperiode is



gestegen met 48 woningen. Namelijk van 19.866 woningen in 2020 naar 19.914 woningen in 2023. Een lichte stijging in lijn met de prognoses van Elkien over de toekomstige vraag naar woningen voor de doelgroep. Dit wil overigens niet zeggen dat Elkien weinig doet. Zij is druk bezig met sloop- nieuwbouw om de beschikbare woningen beter geschikt te maken voor de huidige doelgroep. Zo zien we in nevenstaande tabel de mutaties in het bezit van Elkien. Het betreft hier alleen sloop en nieuwbouw. Koop en verkoop is niet opgenomen.

| Mutaties in het bezit van Elkien | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| Nieuwbouw | 134 | 217 | 36 | 45 |
| Sloop | -204 | -30 | -63 | -14 |

In de tabel zien we dat er in de visitatieperiode 432 woningen zijn toegevoegd. Daar tegenover staat een

sloop van 311 woningen. Een deel hiervan komt voort uit de grote herstructureringsprojecten waar Elkien aan werkt. In deze projecten worden oude woningen die niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd gesloopt. Er wordt nadrukkelijk gekeken naar de leefomgeving en ook de kwaliteit en duurzaamheid van de woningen worden verbeterd.

Kwaliteit en duurzaamheid

In de visitatieperiode heeft Elkien veel geïnvesteerd in de verbetering van de woningkwaliteit in combinatie met



verduurzaming van het bezit. Belanghebbenden geven aan dat Elkien in verhouding veel oud bezit heeft met een achterstand in duurzaamheid en kwaliteit. Er ligt dan ook een enorme opgave als het gaat om verduurzaming en het verbeteren van de woningkwaliteit. Een opgave waarvan belanghebbenden zeggen dat Elkien de urgentie voelt. Dit is terug te zien in de inspanningen die Elkien de afgelopen jaren heeft geleverd samen met haar partners. Er zijn meerdere grootschalige herstructureringsprojecten gestart. Bij deze projecten is in samenwerking met diverse partijen als gemeenten, collega corporaties, huurders, omwonenden, huurdersvertegenwoordiging, zorg- en welzijn en bouwpartners, gekeken naar wat

nodig is. Hierbij werd verder gekeken dan enkel de woning. Ook de woonomgeving werd in ogenschouw genomen. Kwaliteit van wonen zit immers in meer dan alleen de stenen. Een van de herstructureringsopgaven die in de visitatie nader is bekeken, is de herstructurering van Heechterp in Leeuwarden.

Heechterp

In de wijk Heechterp staan 24 portiekflats met 576 verouderde woningen van Elkien. Ook de buitenruimte heeft een fikse opknabbeurt nodig om weer uit te nodigen tot ontmoeting. Daarom gaat Elkien de verouderde woningen slopen en vervangen door andere woningen. Tegelijkertijd pakt de gemeente de buitenruimte aan. Deze aanpak



wordt uitgevoerd in nauw overleg met de bewoners, zodat ook hun wensen goed meegenomen worden.

Er is begonnen met het maken van een maatschappelijke index om inzichtelijk te maken hoe de wijk weer leefbaar gemaakt kon worden. Dit heeft de

gemeente Leeuwarden samen met Elkien en bewonersorganisatie Nieuw Elan gedaan. Vanaf het begin was duidelijk wat het hoofddoel zou worden: het maken van een leefbare wijk. Er moest meer variatie komen in het vastgoed, dit werd al snel duidelijk. Bijzonder was wel dat, ondanks dat de wijk er niet goed op stond, de bewoners wel gelukkig waren in hun wijk. Ze voelden zich verbonden met de wijk en de sociale structuren. Toch waren ze niet tegen het slopen van de portieketagewoningen. Er was ook behoefte om binnen de eigen wijk een woon carrière te maken. De variatie in het woningaanbod werd dan ook toegejuicht. In 2020 is samen met de gemeente een visie opgesteld en werd er in gezamenlijkheid een aannemer geselecteerd voor de uitvoering van het project. Daarnaast werden de plannen samen met partners en bewoners steeds verder vormgegeven. Er is veel tijd gaan zitten in de participatie, met goed resultaat: er is geen enkel bezwaar gekomen tegen de plannen. Dit is bijzonder, omdat er toch circa 1.000 bewoners en omwonende betrokken zijn bij het plan. Volgens de belanghebbenden is het vanaf het begin betrekken van bewoners ook hetgeen wat dit project zo succesvol heeft gemaakt: eerst werden bewoners geïnformeerd, daarna pas werden er volgende stappen gezet.

Naast de participatie is er ook goed nagedacht over het verduurzamen van de woningen via een warmtenet. De gemeente Leeuwarden trekt hierin de kar, samen met de aannemer. Elkien fungeert als waardevol klankbord. Duidelijk was al snel dat de energierekening van de bewoners centraal moest staan: het warmtenet moet ervoor zorgen dat bewoners niet meer gaan betalen dan zij nu doen. Mooi is ook dat er uitgebreid aandacht is besteed aan circulariteit. Er is gekeken waar de gebouwen uit bestaan en wat er eventueel hergebruikt kon worden, alsmede wat de grootste co2-belasters zijn. Dit bleken de dakbedekking en het beton te zijn. De dakbedekking kon niet worden hergebruikt, maar het beton wel. Het betonafval wordt afgevoerd naar een regionale partij die er vervolgens voor zorgt dat het beton weer schoon terugkomt en kan worden afgenomen voor de nieuwe gebouwen in Heechterp. Een gesloten circulaire kring die de visitatiecommissie nog niet eerder gerealiseerd heeft gezien. Elkien geeft aan dat zij graag willen dat duurzaam bouwen niet langer duurder en het liefst zelfs goedkoper wordt dan traditioneel bouwen. Aandacht voor het milieu en de wereld om ons heen is een groot goed. Het betaalbaar houden van de woningen moet echter ook niet uit het oog worden verloren. Belanghebbenden geven aan dat deze manier van pionieren door Elkien met de zoektocht naar balans tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid, zeer wordt gewaardeerd. De samenwerking hierin rond Heechterp wordt ook zeer gewaardeerd.



Volgens belanghebbenden kan Heechterp gezien worden als een succesproject waar het gaat om de samenwerking. Daarnaast heeft Elkien tijdens dit project haar 'eigen smoelwerk' laten zien. Die sluit aan bij de nieuwe koers. Er werd prioriteit gegeven aan het project en er was en is veel commitment. Dit betekent niet dat alles in het project zonder slag of stoot ging. Als grootste aandachtspunt wordt de financiële haalbaarheid genoemd. Een herstructurering met de sloop-nieuwbouw die daarbij komt kijken, kost heel veel geld. Meer geld dan bij 'gewone' nieuwbouw. De financiële middelen waren dan soms ook een struikelpunt. Het project is in een

aantal gevallen financieel passend gemaakt, oftewel bij het maken van keuzes moest het financiële plaatje niet uit het oog worden verloren. Ook heeft de aanpak met intensieve samenwerking veel capaciteit gevraagd van Elkien, maar ook van de gemeente en andere betrokken partijen. Dit is niet zonder resultaat gebleken, maar tegelijkertijd kan een dergelijke capaciteit niet altijd langdurig beschikbaar worden gesteld. Een kwetsbaar punt in het project is ook dat duidelijk werd dat het succes erg samenhangt met de betrokken personen. De vraag is of een dergelijke aanpak gekopieerd zou kunnen worden wanneer er andere personen betrokken zijn. Belangrijk is om de succesfactoren goed met elkaar te evalueren en vast te leggen voor toekomstige projecten. Het zou zonde zijn als de geleerde lessen verloren gaan.

Wat ging goed:



- Bereidheid bij alle partners om met elkaar het project te dragen en waar nodig de nek uit te steken;
- Intensieve samenwerking
- In een vroeg stadium ging men met elkaar om tafel en werden bewoners betrokken;
- Circulair bouwen door hergebruik van beton

Wat kan beter



- De commitment en intensieve samenwerking vragen veel capaciteit van alle deelnemende partijen, dit is niet altijd en langdurig op te brengen;

Het Eiland

Een ander project waar Elkien veel inzet heeft getoond in het verbeteren van de kwaliteit en duurzaamheid van haar bezit, is het Eiland in Sneek. In deze bijzondere wijk, gelegen nabij het centrum van Sneek, omringd door



water en slechts met een brug bereikbaar, heeft Elkien circa 300 woningen in het hart van de wijk die niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Samen met collega corporatie Accolade, de gemeente Súdwest-Fryslân en natuurlijk de bewoners is ook hier een flink herstructureringsproject van start

gegaan. Net als bij Heechterp bleek samenwerking de succesfactor. Erg mooi was dat in de beginfase van dit project de betrokken personen van de verschillende partijen bij elkaar zaten in hetzelfde gebouw. Dit maakte het samenwerken nog gemakkelijker en intensiever. Ook zorgde deze fysieke ontmoetingsplek ervoor dat betrokken bewoners gemakkelijk binnen konden lopen. Inmiddels is dit gebouw afgebroken en zitten partijen niet meer samen, maar de goede samenwerking is gebleven. Ook de betrokken bewoners, ook wel wijkambassadeurs genaamd, zijn nog steeds actief. Deze betrokkenheid is erg belangrijk gebleken in het project. Ook de ruimte die werd geboden aan de bewoners om daadwerkelijk inspraak te hebben werd en wordt zeer gewaardeerd. Een mooi voorbeeld is de toevoeging van grondgebonden woningen op verzoek van de bewoners. Deze stonden in eerste instantie niet op de planning. Het streven bij dit herstructureringsproject was niet enkel het vervangen van de oude woningen. De wijk moest ook een nieuwe impuls krijgen. Ook hiervoor is het belangrijk dat de bewonersbetrokkenheid hoog blijft. Het organiseren van activiteiten door o.a. wijkambassadeurs, maar ook door de gebiedsregisseurs van Elkien, maken dat de betrokkenheid standhoudt. Elkien is bij alle bewoners die te maken krijgen met de sloop-nieuwbouw op huisbezoek geweest om te praten over de sloop- en nieuwbouwplannen. Ook was er tijdens deze gesprekken ruimte voor de persoonlijke situatie en (woon)wensen van de mensen.

Tegelijkertijd moest er ook aandacht gaan naar de stenen. De woningen moesten duurzamer worden en voldoen aan de eisen van deze tijd. Naast het voorzien in deze behoefte heeft Elkien ook hier weer oog voor circulariteit. Zo is de oude buurtkeuken hergebruikt en zijn ook de oude fietsbeugels hergebruikt. De gemeente levert een bijdrage door een warmtenet aan te leggen.

Tijdens het project is er een aantal kritische scharnierpunten geweest waar het fout had kunnen lopen. Zo bleek het financiële plaatje maar net te passen. Als zaken wat duurder waren uitgevallen, hadden er keuzes gemaakt moeten worden en had het project wellicht minder mooi uitgepakt. De zorgvuldige aanpak met de

bewonersparticipatie heeft ervoor gezorgd dat er geen bezwaren zijn geweest op de plannen. Als de plannen minder breed en met minder inspraak waren gedeeld, was er een groot risico op bezwaren geweest. Dit zou dan voor vertragingen hebben kunnen zorgen. Dit traject heeft echter wel veel capaciteit gekost bij o.a. Elkien. Een andere cruciaal punt lag bij de sloop van de oude woningen. Dit gebeurde langs een drukke toegangsweg. De slopers hebben dit echter keurig aangepakt, waardoor de hinder tot een minimum is beperkt. Hierover was veel lof vanuit de bewoners. Belanghebbenden geven aan erg te spreken te zijn over het project en de samenwerking. Als belangrijk leerpunt ook voor volgende projecten geven ze mee dat de communicatie, óók als er even niets gebeurt, erg belangrijk is om de bewonersbetrokkenheid goed te houden. Het spreekuur dat nog steeds wekelijks (fysiek) plaatsvindt is een belangrijk moment waarop niet alleen bewoners gemakkelijk in contact kunnen komen met de betrokken partijen, maar de partijen onderling ook contact met elkaar onderhouden. Zo blijven de lijnen kort. Het is belangrijk om dit vast te houden. Net als bij Heechterp lijkt het succes van deze aanpak erg af te hangen van de personen. Er moet meer borging in de organisatie komen. Voor het bestuur is van belang als aandachtspunten mee te nemen hoe je deze succesformule mogelijk kunt kopiëren naar andere projecten en hoe de bevoegenheid bij wisseling van mensen vast te houden?



Wat gaat/ging goed:

- Bewonersparticipatie d.m.v. wijkambassadeurs (actieve en betrokken bewoners) en de gebiedsregisseurs die allerlei activiteiten (mede)organiseren.
- Intensieve samenwerking tussen de betrokken partijen gebaseerd op gelijkwaardigheid;
- Fysieke locatie in de wijk waar mensen elkaar kunnen vinden en binnen kunnen lopen;
- Zorgvuldige aanpak van de sloop beperkte de overlast voor omwonenden tot een minimum en kon rekenen op veel lof;
- Nog steeds is er wekelijks een spreekuur waar mensen fysiek naartoe kunnen. Belangrijk is dat niet enkel bewoners hier terecht kunnen met vragen en/of klachten. Ook de betrokken partijen, zoals de gemeente, politie en energiecoach ontmoeten elkaar. Hierdoor blijft men goed verbonden met elkaar.



Wat kan beter

- Communiceer ook als er even niets gebeurt. Neem hierin niet enkel bewoners, maar ook omwonenden mee.



Funderingsproblematiek

Naast de hiervoor beschreven inspanningen van Elkien in herstructureringsprojecten waar veel aandacht is voor duurzaamheid en kwaliteit in brede zin, levert Elkien ook minder tastbare bijdragen aan het behoud van goede woningen voor de toekomst. Een (groot) probleem dat speelt in grote delen van Nederland en momenteel nog veel te weinig aandacht krijgt, is de funderingsproblematiek. Door de veranderingen van het klimaat en het kunstmatig laag houden van de waterstanden door het Waterschap o.a. op verzoek van boeren, zien we dat de funderingen onder druk komen te staan. Woningen en andere panden met funderingen op staal of houten palen lopen een risico. Deze zijn namelijk gevoelig voor bodemdaling en lage grondwaterstanden. Door de droogstand gaan de houten palen rotten en ondiepe funderingen verzakken. Ook zullen muren en kozijnen verzakken en/of scheuren. Een enorme kostenpost gaat hiermee gepaard. Toch is dit probleem nog relatief onbekend en wordt er vanuit de regering nauwelijks iets mee gedaan. Diverse onderzoeken zijn uitgevoerd, maar een concreet plan is er nog niet gemaakt. Ook in Friesland speelt dit probleem. Elkien speelt hierin een belangrijke rol. Zij hebben een digitaal model gebouwd om de funderingsproblematiek bij het bezit in beeld te brengen. Op basis hiervan kan Elkien veel gerichtere plannen maken om het funderingsprobleem aan te pakken, gelijktijdig met andere werkzaamheden. Ook op nationaal

niveau neemt één van de bestuurders van Elkien het voortouw in het krijgen van aandacht voor deze problematiek. Elkien steekt dus niet haar kop in het zand voor een mogelijk immens groot probleem dat in het slechtste geval zelfs woningcorporaties failliet kan laten gaan. Elkien kijkt vooruit en naar mogelijkheden om het probleem inzichtelijk en mogelijk behapbaar te maken. De rol die Elkien hier pakt, wordt ten zeerste gewaardeerd door de belanghebbenden vanuit het Waterschap en de gemeenten die de visitatiecommissie hierover sprak.

Wat gaat/ging goed:



- Elkien steekt haar nek uit en neemt het voortouw in het vergaren van bekendheid voor het funderingsproblematiek en het proberen in beweging te krijgen van een landelijke beweging om dit probleem aan te pakken.
- Elkien heeft een digitaal model gemaakt om meer inzicht te krijgen in de omvang van de funderingsproblematiek bij haar bezit. Dit model kan breder benut worden.

Wat kan beter



- Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar de funderingsproblematiek. Echter moet er naast die uitvoerige en goede beschrijven ook over worden gegaan tot actie. Dit blijft vooralsnog uit.
- De regering lijkt haar kop in het zand te steken. Dit is een enorm risico, niet enkel voor huurders van Elkien en collega corporaties, maar voor alle woningbezitters.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is onder de indruk van de wijze waarop Elkien, mede op basis van de nieuwe koers, continue op zoek is naar de balans tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid en kwaliteit. Waarbij duidelijk is dat het een het ander niet uitsluit. Dit alles waar mogelijk in goed overleg met belanghebbenden, maar de eigen koers wordt ook niet uit het oog verloren. Waar Elkien volgens eigen zeggen, maar ook volgens belanghebbenden een tijd lang geen duidelijk eigen gezicht heeft gehad (hierover meer in de volgende hoofdstukken), hebben ze dat met de komst van de nieuwe koers wel. Door deze duidelijkheid is er ook meer ruimte ontstaan voor medewerkers om zich te bewegen binnen de kaders van de koers. Dit leidt er onder meer toe dat Elkien ook daadwerkelijk haar nek durft uit te steken en vooruitstrevend durft te zijn om te zorgen dat ook in de toekomst de woningen betaalbaar en duurzaam blijven. Mooie voorbeelden hiervan zijn te vinden bij de herstructureringen van Heechterp en Het Eiland waar Elkien oog toont voor circulariteit door het hergebruiken van materialen zoals het beton en de buurtkeuken.

Het is bijzonder om te zien hoe in een relatief korte tijd er ook in de buitenwereld zichtbaar is dat Elkien er weer is. De band met belanghebbenden is goed aangehaald. In alle afwegingen die Elkien maakt, wordt het de visitatiecommissie duidelijk dat belanghebbenden hierin een belangrijke rol spelen. Door goed en tijdig te communiceren met belanghebbenden, hebben zij ook begrip voor keuzes die Elkien moet maken, o.a. op basis van hun financiële capaciteit. Ook de bewonersparticipatie bij de herstructurering van het Eiland en Heechterp kunnen gezien worden als voorbeelden voor de corporatiesector over hoe je dit aanpakt. Twee grote en ingrijpende projecten, zonder bezwaren vanuit de bewoners. Dat is iets om oprecht trots op te zijn. De vraag is echter, en dit wordt door belanghebbenden dan ook benoemd als mogelijk risico, hoe je deze bewonersparticipatie kunt realiseren bij projecten die kleinschaliger zijn? Hoe zorg je bij een meer groot project dat ook dan bewoners aangehaakt worden en blijven. Want dat aangehaakt blijven is ook een punt van aandacht in de grotere projecten. De communicatie wanneer er een tijdje niets gebeurde, bleef uit. Dit heeft als gevolg dat de betrokkenheid van bewoners snel afneemt en dat moet voorkomen worden. Juist door die bewonersparticipatie wordt het project ook gedragen door de mensen die er uiteindelijk gaan wonen. Een punt van aandacht is om dit vast te houden en een manier te bedenken hoe dit bij kleinschaligere projecten ook kan plaatsvinden.


Een ander aandachtspunt waar de visitatiecommissie aandacht voor wil vragen, is de afhankelijkheid van personen voor het succes van een project. Als iets duidelijk is geworden uit de gesprekken met belanghebbenden, is het wel dat de samenwerking succesvol was door de mensen die met elkaar samenwerkten. Er is geen overtuiging dat de aanpak gemakkelijk gekopieerd kan worden, wanneer er andere personen betrokken zijn. Dit is een punt van aandacht, zeker in deze tijd waar mensen vaak veel en snel van baan wisselen. Probeer de succesfactoren te borgen en maak ze op deze manier minder afhankelijk van de persoon. Daaraan vast zou de visitatiecommissie ook

aandacht willen vragen voor het breder kijken dan enkel op projectniveau. Er zijn prachtige stappen gezet, o.a. op het gebied van circulariteit, maar bijvoorbeeld ook met bewonersparticipatie en samenwerking tussen partijen. Dit is echter enkel op projectbasis. Kan er ook breder gekeken worden, bijvoorbeeld naar de hele stad of gemeente? Is het mogelijk om deze succesfactoren breder toe te passen?


Kortom: de visitatiecommissie is van mening dat Elkien prachtige stappen heeft gezet en is ook zeer onder de indruk van de besproken projecten en ook de inzet van Elkien in de kleine dorpen en kernen en op het gebied van de funderingsproblematiek. De prestaties van Elkien beoordeelt de visitatiecommissie dan ook als goed. De uitdaging voor de toekomst zit hem nu in het doorzetten én breder trekken van deze lijn door de hele organisatie.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten:

- 
- Intensieve bewonersparticipatie in de herstructureringsprojecten resulteerde in nul bezwaren tegen de werkzaamheden. Dit is uniek en knap om te bereiken;
 - Het oog voor de circulariteit, met name in het hergebruiken van het beton in Heechterp mag zeker genoemd worden als succesvol voorbeeld voor de rest van de corporatiesector;
 - Samenwerking tussen Elkien en andere partijen verloopt zeker in de projecten goed en is de afgelopen jaren verbeterd. Er is begrip voor elkaars (on)mogelijkheden;
 - Elkien is in de visitatieperiode weer een zichtbare partij geworden in haar werkgebied. Sterker nog, ze zijn een graag geziene partner geworden.

Verwonderpunten:

- 
- Let op dat de bewonersparticipatie niet verslapt op het moment dat er even weinig te melden valt in een project. Zorg dat ook dan de communicatie goed blijft;
 - Aangegeven wordt dat een het succes van de samenwerkingen ligt bij de betrokken personen. Let op dat duidelijk wordt wat de succesfactoren zijn en behoud deze voor toekomstige samenwerkingen;
 - Kijk verder dan enkel de huidige projecten. Partijen hebben elkaar goed gevonden tijdens de herstructureringsprojecten, maar kijk ook verder. Kunnen de goede dingen gekopieerd worden in andere, eventueel ook kleinschaligere, projecten?

3 Maatschappelijke verankering

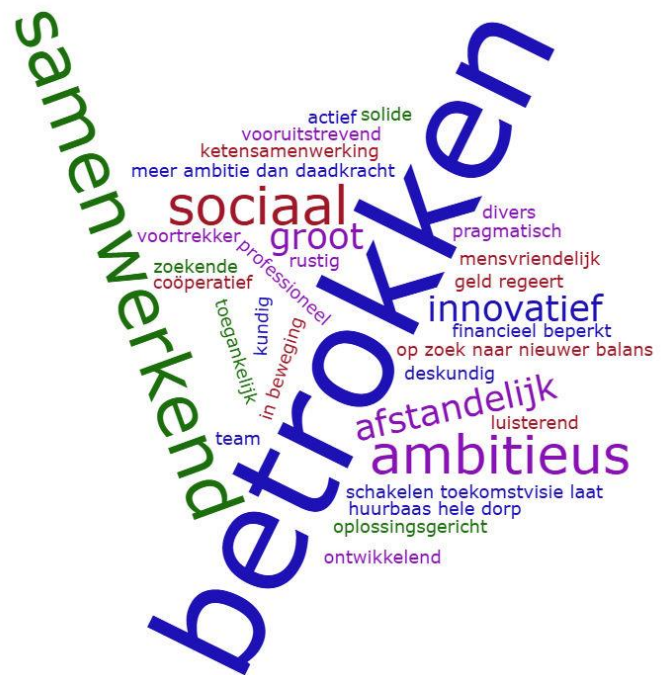
Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Elkien

Belanghebbenden geven aan dat ze Elkien hebben zien veranderen in de visitatieperiode. Een belangrijke partner is Elkien altijd geweest, echter was het vaak wat op de achtergrond. Ze bleven wat 'onzichtbaar'. De nieuwe koers 'Samen thuis geven' met daarin drie leidende motieven, heeft duidelijkere richtlijnen gegeven. Richtlijnen waardoor medewerkers meer vrijheid hebben om binnen de kaders te bewegen. Ook richtlijnen waardoor voor belanghebbenden duidelijk is geworden waar Elkien wel en niet voor staat. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat Elkien voorheen geen duidelijk gezicht had. Zoals een bestuurder het omschreef: 'we waren vlees noch vis'. Nu heeft Elkien weer een 'smoel' gekregen.

In de vorige visitatie werd Elkien omschreven als een grote tanker die op koers lag. Deze koers is gedurende de visitatieperiode gewijzigd. Het tot stilstand laten komen van een tanker, de koers wijzigen en weer op gang komen, kan lang duren. Elkien heeft dit in een rap tempo weten te realiseren. Er is een koers gekomen die past bij wat nodig is, die wordt gedragen door de medewerkers en wordt gewaardeerd en begrepen door externe partners. Dit is iets waar de gehele organisatie van Elkien trots op mag zijn.

Belanghebbenden typeren Elkien, zoals te zien in nevenstaande woordwolk, dan ook als een grote, betrokken samenwerker met een sociaal hart. Ook worden ze ambitieus en innovatief genoemd, maar ook nog wat afstandelijk gevonden.



3.2 De invloed op het beleid van Elkien

Elkien laat zich bij het maken van beleid nadrukkelijk beïnvloeden door de buitenwereld. Zo is de klanttevredenheid een groot goed en het teruglopen van de klanttevredenheidscijfers was ook de aanleiding voor het vernieuwen van de koers en de organisatiecultuur. Klanttevredenheid moest weer op de eerste plaats komen. Medewerkers nemen dit in hun gang naar buiten mee en trachten informatie uit de buitenwereld vervolgens weer mee naar binnen te nemen om zo hun beleid en hun dagelijkse werkzaamheden beter af te stemmen op de wensen van buiten. De overgang naar gebiedsgericht werken en de transitie van een vastgoed gestuurde organisatie naar een klant gestuurde organisatie dragen hieraan bij. Tegelijkertijd is Elkien koersvast. Er zijn dus ook grenzen aan die beïnvloeding, mede omdat de wensen van buiten niet bij iedere partij hetzelfde zijn en er ook beperkingen zijn in wat financieel mogelijk is.

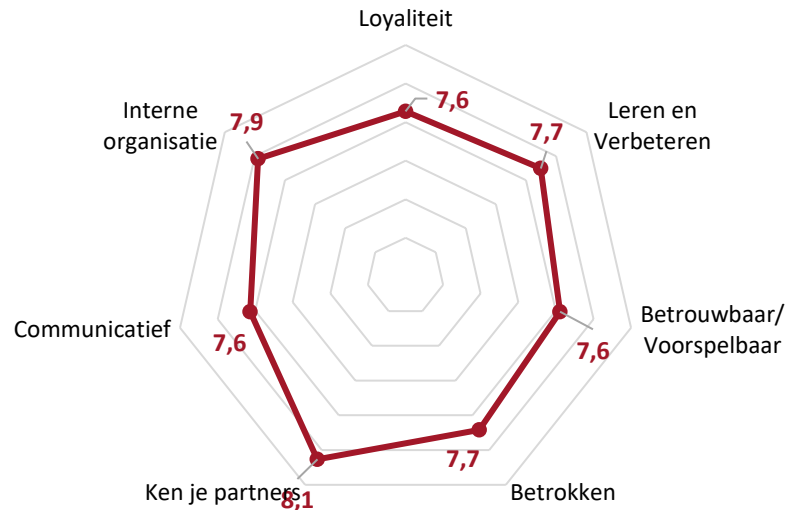
Wat opvalt is dat er in de organisatie van Elkien nog wel verbeteringen mogelijk zijn waar het gaat om de invloed op het beleid. Wanneer medewerkers uit het veld signalen van buiten mee naar binnen nemen, lopen zij tegen een leemlaag in de organisatie aan. Het lukt nog niet goed, ondanks de pogingen, om door die leemlaag heen te komen. Dit heeft als gevolg dat zaken lang blijven liggen en er soms pas laat of helemaal niet over terug wordt gecommuniceerd. Niet tussen medewerkers onderling en ook niet naar externen. Dit wordt door belanghebbenden als vervelend ervaren. Deze leemlaag is bekend, ook bij het bestuur van Elkien. Men werkt er gezamenlijk hard aan om deze te doorbreken.

3.3 Elkien als samenwerkingspartner

Elkien is een grote en belangrijke samenwerkingspartners in haar werkgebied. Waar ze in de eerste jaren van de visitatieperiode wat onzichtbaar bleek, is dat in het tweede deel van de periode bijgedraaid. Elkien is weer zichtbaar en actief aanwezig in de buitenwereld én het is duidelijk waar ze voor staan: samen met haar partners thuis geven aan de doelgroep, waarbij thuis meer is dan een huis en er oog is voor de wereld om hen heen.

In projecten als Heechterp en Het Eiland die worden beschreven in hoofdstuk 2, is de samenwerking met partners enorm goed en waardevol. Ook bij zaken waar Elkien geen grote rol speelt binnen deze projecten, zoals bij de aanleg van het warmtenet, vervult zij een waardevolle klankbordrol voor de gemeente en het bouwbedrijf. Deze beschikbaarheid van Elkien wordt zeer gewaardeerd. Ook geven belanghebbenden aan dat ze Elkien ondersteunend te vinden in praktische zin. Ze deelt haar ervaringen met collega corporaties (bijvoorbeeld via de Vereniging Friese Woningcorporaties) en andere partners. Elkien als samenwerkingspartner wordt door haar belanghebbenden getypeerd als prettig, eerlijk, proactief, toegankelijk, kritisch, betrouwbaar, resultaatgericht, constructief, in goed overleg en als échte partner. Tegelijkertijd vinden belanghebbenden Elkien soms ook nog wat stroperig en traag. Zo geven ze aan dat inhoudelijke vragen vaak laat of niet beantwoord worden. Dit komt voort uit de in paragraaf 3.2. beschreven leemlaag in de organisatie van Elkien. Dit is zonde en hopelijk verdwijnt deze leemlaag geheel na de invoering van gebiedsgericht werken fase 2.

Voorafgaande aan de visitatie heeft de commissie een digitale enquête uitgezet onder de belanghebbenden. Hierin is hen gevraagd om op verschillende vlakken/dimensies Elkien als samenwerkingspartner te beoordelen. Hieruit is vervolgens nevenstaande grafiek gegenereerd. Met één blik wordt duidelijk dat Elkien wordt gezien als een fijne partner om mee samen te werken. Ze scoort gemiddeld een 7,8 als samenwerkingspartner. Dit is een keurig resultaat.

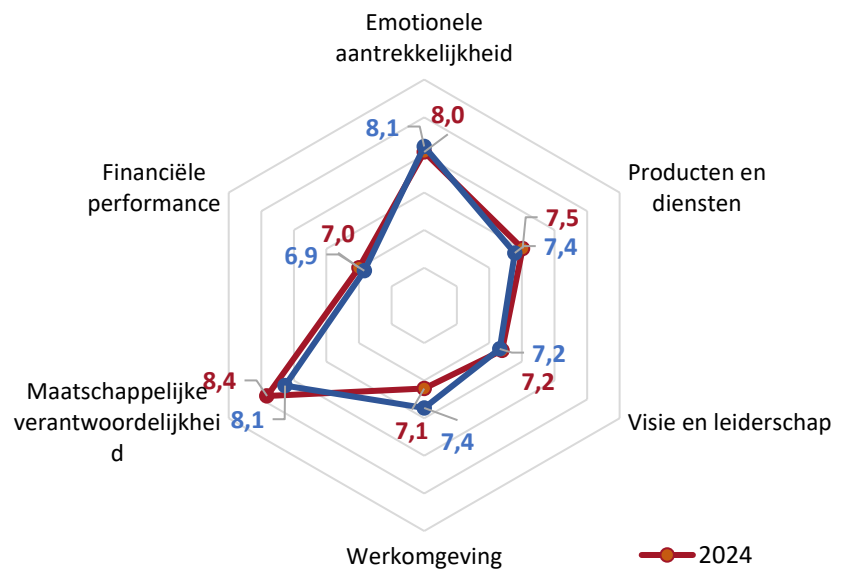


3.4 De reputatie van Elkien

In de eerdergenoemde digitale enquête heeft de visitatiecommissie de belanghebbenden van Elkien gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben van Elkien. Dit hiervoor gebruikte vragen komen voort uit het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Hieruit volgt vervolgens een beeld dat is opgebouwd uit 6 dimensies. Bijzonder aan dit model is dat het hier niet per definitie gaat om feitelijkheden. Het gaat juist om het beeld dat belanghebbenden hebben van de corporatie, oftewel het gaat om de reputatie van Elkien. In de grafiek op de volgende pagina is te zien hoe belanghebbenden de reputatie van Elkien beoordelen.

Omdat Cognitum vier jaar geleden ook de visitatie heeft mogen uitvoeren voor Elkien, kunnen we de reputatie in 2020 vergelijken met de reputatie in 2024. We zien dat in beide jaren de gemiddelde score over het geheel een 7,5 is. In de afzonderlijke dimensies zien we maar kleine verschillen tussen beide visitaties. Het beeld van belanghebbenden over de werkomgeving bij Elkien is in 2024 (7,1) wat slechter geworden dan in 2020 (7,4). Dit komt mede voort uit de eerdergenoemde leemlaag in de organisatie van Elkien. Dit lijkt voor buitenstaanders erg frustrerend en uit de gesprekken blijken medewerkers dit ook niet erg prettig te vinden. De dimensie maatschappelijke verantwoordelijkheid is licht gestegen: van een 8,1 in 2020 naar een 8,4 in 2024. Dit komt mede door de meer open houding en het meer naar buiten treden van Elkien. Wat ook opvalt is de relatief lage score bij financiële performance. Dit heeft alles te maken met het gegeven dat Elkien soms nee moet verkopen omwille van de financiën. Er liggen zoveel (grote) opgaven dan Elkien niet alles tegelijk kan aanpakken. Dit wil niet zeggen dat de financiële positie van Elkien slecht is (zie verderop in het rapport), maar er is ook geen onuitputtelijke

hoeveelheid geld beschikbaar. Er moeten keuzes gemaakt worden en zo komen we weer terug bij de, zeker in hoofdstuk 2 veelvuldig genoemde, zoektocht naar balans tussen de opgaven die aangepakt moeten worden. Al met al zijn belanghebbenden blij met Elkien. Elkien heeft best een roerige periode achter de rug met de vele interne wisselingen in het bestuur en management, maar nu lijkt de organisatie er weer te staan. Het is mooi te zien dat deze strubbelingen niet hebben geleid tot een ander beeld van belanghebbenden over Elkien. Het vertrouwen is gebleven.



3.5 De verantwoording van Elkien

Elkien legt verantwoording af via haar jaarverslagen. Deze zijn te vinden op de website. Op de website is ook tal van informatie te vinden over de diverse projecten. Ook zijn er uitgebreide en informatieve filmpjes beschikbaar op de website. Het filmpje dat is gemaakt over het Eiland in Sneek, is hier een prachtig voorbeeld van. Daarnaast is het visitatierapport uit 2020 beschikbaar op de website en legt Elkien door de uitvoering van de huidige visitatie, waarvan het rapport ook openbaar toegankelijk wordt, verantwoording af. Ook op social media is Elkien actief.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Elkien als goed. Elkien is een belangrijke en gewaardeerde samenwerkingspartner in haar werkgebied en pakt die rol ook goed op. Elkien weet wat er speelt en wat er nodig is en tracht hier zo goed mogelijk op in te spelen, zowel in haar beleid als in de dagelijkse gang van zaken. Belanghebbenden geven aan de communicatie soms wat traag en stroperig te vinden: vragen blijven hangen in de organisatie. De gebiedsregisseurs en andere in het veld aanwezige medewerkers blijken wel erg toegankelijk en klantgericht. Dit wordt gewaardeerd en mag soms nog wel wat meer.

Elkien laat haar beleid beïnvloeden door externen. Wanneer we kijken naar de in hoofdstuk twee beschreven herstructureringsopgaven, zien we dat Elkien daadwerkelijk haar plannen heeft aangepast op basis van inbreng van bewoners. Het ophalen van inbreng is dus niet enkel voor de show of om mensen op de hoogte te stellen, er wordt daadwerkelijk iets gedaan met de punten die men aanbrengt. De visitatiecommissie is dan ook aangenaam verrast door de wijze waarop Elkien dit heeft ingevuld. Het is dan ook niet voor niets dat Elkien van haar belanghebbenden gemiddeld een 7,8 krijgt als samenwerkingspartner. De reputatie van Elkien bij haar belanghebbenden is gemiddeld gelijk gebleven vergeleken met de visitatie vier jaren geleden. Gegeven het feit dat er in de periode wederom een bestuurswisseling plaats heeft gevonden, er intern het nodige is aangepakt in de organisatie en er een nieuwe koers is doorgevoerd, mag Elkien trots zijn op het behouden van deze score. Waarbij ook genoemd mag worden dat een gemiddelde score van een 7,5 ook 'gewoon goed' is.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Elkien is gewaardeerde samenwerkingspartner;
- Elkien is lokaal goed verankerd;
- Elkien laat haar beleid aantoonbaar beïnvloeden door belanghebbenden;
- De reputatie van Elkien bij haar belanghebbenden is goed en de afgelopen vier jaren constant gebleven.

Verwonderpunt

- Stroperigheid in de organisatie, waardoor vragen van externen lang blijven hangen of helemaal niet teruggekoppeld worden.



4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en aanpassingsvermogen heeft.

4.1 Strategie en sturing

Elkien geeft haar ambities weer in het "Koersdocument 2022 - 2025 waarin wordt voortgebouwd op eerder gelegde fundamenten. De koers wordt krachtig samengevat: "Samen thuis geven". In twee communicatielijnen wordt de koers uitgerold:

- "Een thuis is meer dan een huis"
- "Bouwen aan een betere wereld"

De pijlers onder deze nieuwe koers zijn:

- Samen bouwen aan leefbare buurten. Onder andere door gebiedsgericht werken.
- Samen meer bereiken door professioneel partnership. Onder andere door een heldere positionering en ontwikkeling en profilering van Elkien als netwerkorganisatie en door het intensiveren van de samenwerking met stakeholders en partners.
- Digitaal waar het kan en persoonlijk waar dat waarde toevoegt
- Doorbouwen in vertrouwen door te investeren in een organisatie waar vertrouwen, (persoonlijke) ontwikkeling en respect centraal staan. Mensen weten elkaar te vinden.

De Portefeuillestrategie 2019 is geactualiseerd in 2022. Deze vormt de aanscherping van de strategische doelen. De horizon is verlengd van 2030 naar 2035. De doelstellingen voor de portefeuille zijn:

1. Betaalbare sociale huurwoningen;
2. Meer kwaliteit en een CO2 neutrale portefeuille;
3. Voldoende sociale huurwoningen: tenminste 17.400 Daeb;
4. Langer zelfstandig thuis wonen door een voorraad in 2035 van tenminste 2.000 zorggeschikte woningen.

In het Jaarplan 2023 worden de strategische doelen uit het Koersplan concreter gemaakt en uitgewerkt in de Financiële Meerjarenbegroting 2023 - 2027. De financiële meerjarenbegroting dient als kader stellende financiële polsstok voor het meerjarige beleid op het gebied van huur, onderhoud, bedrijfskosten en transformatie van de vastgoedportefeuille. Belangrijk financieel anker is daarin het toegroeien naar een LtV van 70% in 2035, deze daarna constant te houden op dat niveau en tevens vanaf 2035 een operationele kasstroom te genereren van circa 1% van de leegwaarde van het bezit. In de financiële meerjarenbegroting zijn ook de effecten van het Portefeuilleplan 2022 en de verplichte onderdelen van de Nationale Prestatieafspraken Volkshuisvesting (NPA) verwerkt, zoals de huurverlagingen 2023 en 2024.

In de periodieke managementrapportages wordt gerapporteerd over de voortgang van de prestatieafspraken en de financiële meerjarenbegroting en eventuele afwijkingen worden verwerkt in de meerjarenbegroting en/of de prestatieafspraken van het daaropvolgende jaar.



De financiële ratio's worden tot en met 2035 doorgerekend: de resultaten: tot en met 2027 worden relatief hard genoemd, in de periode daarna is voldoende bijsturing mogelijk. In de risicoparagraaf is een scenario-analyse opgenomen en een Monte Carlo simulatie voor de economische verwachtingen Ingegaan wordt op een hogere bouwkostenstijging, op een hogere rentestijging vanaf 2023 met 5% en op macro-economisch ontwikkelingen tot en met 2027.

Het Investeringsstatuut 2024 legt de kaders vast voor verantwoorde investeringen en desinvesteringen. Het vormt de basis voor de bestuurlijke verantwoording en het toezicht door de raad van commissarissen. De managementrapportages worden elke drie maanden opgesteld om de doelstellingen van het Koersplan 2025 en jaarplan te monitoren.

Elkien legt verantwoording af met een jaarverslag, dat bestaat uit een aantal modules, die tezamen een integraal beeld geven van de volkshuisvestelijke en financiële delen. Elkien is vanaf 2022 ambitieus aan de slag gegaan met het leggen van een fundament voor de strategische doelen uit het Koersplan.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing zijn bij Elkien goed op orde. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. Ze zijn duidelijk en consistent gestructureerd en worden ook gebruikt in de gesprekken tussen bestuur, management en raad van commissarissen en vinden een doorvertaling naar de bestuursopdracht van de raad van commissarissen aan het bestuur. De visitatiecommissie heeft in haar gesprekken gemerkt dat de nieuw ingezette koers een positieve impuls geeft aan het werk van Elkien. De voorgenomen prestaties met betrekking tot huisvesting van (zorg)doelgroepen en groot onderhoud worden grotendeels gehaald.



Alles in overweging nemend concludeert de commissie dat Elkien haar besturing op orde heeft. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde.

4.3 Bewonderpunten

- In de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd blijkt dat het nieuwe koersplan een voor alle betrokkenen herkenbare impuls heeft gebracht voor Elkien;
- Elkien hanteert een heldere lijn in de plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in het Koersplan 2025, waardoor de sturing doelgericht en strak is.



5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust is voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Financiële capaciteit

De wereld waarin corporaties opereren is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector werd in de loop van de visitatieperiode afgezwakt naast de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming. Uit de toezichtbrieven van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) blijkt, dat er in de jaren 2020 tot en met 2023 op alle onderdelen geen sprake is geweest van een verhoogd risico. Er was geen aanleiding tot verdiepend onderzoek. In 2022 is een verdiepende inspectie uitgevoerd. De Aw concludeerde dat de governance op hoofdlijnen voldoet aan de criteria voor good governance. Op het niveau raad van commissarissen - bestuur is sprake van een gezonde dynamiek en evenwichtig optreden met kracht en tegenkracht. Er is sprake van een goede samenwerking tussen het 2-hoofdige bestuur en het MT, aldus de Aw. In de eerste fase van de ontwikkeling naar het gebiedsgericht werken is de afdeling Wonen hervormd.



Ook het WSW constateerde in 2020 en 2021 dat het risicoprofiel laag was. De nieuwe portefeuillestrategie leidt nog tot een forse transitie, waarbij eerdere ambities zijn opgegeven. Maar volgens Elkien blijven de marges is de ratio's ruim. In 2022 is het algemene beeld een financieel gezonde corporatie met een behoorlijke transitieopgave. In de geactualiseerde portefeuillestrategie is het ambitieniveau en de omvang van de investeringen gematigd door het uitstellen van projecten. De portefeuillestrategie is van voldoende kwaliteit en de herziene financieringsstrategie levert voldoende koppeling met de portefeuillestrategie met mogelijkheden de spreiding verder te optimaliseren. Met de RGS-methode stuurt Elkien op objectieve prestatienormen per bouw-/onderhoudsdeel. In 2023 constateerde het WSW dat overall sprake is van een stevige ambitie waardoor er sprake is van een substantiële toename van de nominale schuld. Elkien stuurt voor de lange termijn strak op de LtV=70%.

Uit de management letter 2023 van de accountant komt naar voren dat Elkien een professionele organisatie en interne beheersing heeft, waarin het Three Lines model goed passend is. Het integrale risicomanagement is adequaat ingericht. Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. Dat Elkien financieel gezond is, blijkt ook uit de financiële ratio's.

| Prestatievelden | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2030 | 2035 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Solvabiliteit (norm WSW > 20/15) in % | 50 | 52 | 50 | 48 | 46 | 42 | 40 | 38 | 32 | 28 |
| Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4) | 2.2 | 2.5 | 2.4 | 1.7 | 1.7 | 1.9 | 1,9 | 1,8 | 2,0 | 1,7 |
| Loan to value (norm WSW < 75/85) in % | 48 | 45 | 46 | 49 | 51 | 55 | 57 | 59 | 65 | 70 |
| Dekkingsratio (norm WSW <70%) | 27 | 43 | 29 | 32 | 32 | 33 | 33 | 32 | 32 | 31 |

Bron: Jaarverslag 2022 en Meerjarenbegroting 2023/2027. De waarden voor de ratio's in de jaren 2030 en 2035 zijn geschat uit grafieken in de Meerjarenplanning. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende beleidswaarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

5.2 Organisatorische capaciteit

Uit de ontvangen documenten en de gevoerde gesprekken krijgt de visitatiecommissie het beeld dat de organisatiecultuur van Elkien zich kenmerkt in woorden als samenhang, zakelijkheid en efficiëntie. Medewerkers geven ook aan blij te zijn met de nieuwe koers: die is duidelijk en legt nadruk op eigen verantwoordelijkheid.

De jaarlijkse Aedes benchmark levert inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudskosten en de duurzaamheid. Elkien is ingedeeld in grootte klasse L (Large: 10.001-25.000 verhuureenheden). Het Huurdersoordeel is een stabiele B, rond het gemiddelde van de referentiegroep. De Bedrijfskosten zijn van een B naar een C gegaan. Voor de Duurzaamheid geldt eveneens een score C in de gehele periode, evenals de score op Verbeterings- en onderhoudskosten. De benchmark 2024 voor het jaar 2023 komt eind 2024 beschikbaar.



| Aedes benchmark | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Huurdersoordeel | B | B | B | N.B. |
| Bedrijfskosten | B | C | C | |
| Duurzaamheid | C | C | C | |
| Onderhoud en verbetering | C | C | C | |

In het Koersplan 2025 wordt een essentiële plaats ingeruimd voor de relatie met de huurders en de doorontwikkeling van de organisatie daartoe. Maar opvallend genoeg blijft het Huurdersoordeel nog steken onder het gemiddelde van de referentiegroep.

De raad van commissarissen van Elkien is samengesteld uit vijf leden en heeft drie commissies: de Audit-, de Stakeholders- en de Remuneratiecommissie. In het Jaarverslag 2022 kijkt de RvC met tevredenheid en trots terug en ziet een wendbare organisatie die betrouwbaar is en slagvaardig reageert op veranderende interne en externe ontwikkelingen. De raad heeft geconstateerd dat het toekomstig bedrijfsmodel van Elkien in 2022 meer onder druk is komen te staan en is trots te kunnen constateren dat er een solide Meerjarenbegroting is vastgesteld.

In gesprek met de raad van commissarissen kwam naar voren dat hij tevreden is over de ontwikkeling van Elkien. De reacties op het gebiedsgericht werken bij de afdeling Wonen zijn zeer positief. De verwachtingen over fase 2 van de verdere invoering van gebiedsgericht werken zijn dan ook hoog gespannen. Het gebiedsgericht werken lijkt, zo blijkt uit meerdere gesprekken, essentieel om de hoge ambities op het gebied van klanttevredenheid te kunnen realiseren.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Elkien verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. Met het nieuwe koersplan en de aanpassingen die in de organisatie worden gerealiseerd, lijkt een duidelijk stap in de richting van verbetering te zijn gezet.

Het huurdersoordeel blijft in de benchmark nog steken op het gemiddelde. Gebiedsgericht werken moet hierin verandering brengen. De eerste reacties van de belanghebbenden zijn duidelijk positief. De ontwikkeling van de kasstromen/ICR vormt een aandachtspunt, maar de sturing op de maximale schuldpositie/LtV is strak. Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat Elkien zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om de maatschappelijke opgave waar te maken. Er worden duidelijke keuzes gemaakt.

5.4 Bewonderpunten



- Elkien is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling, ook op de lange termijn tot 2035. Elkien zoekt hierbij meer de grenzen op dan in het verleden, maar blijft voldoende veiligheidsmarges behouden.
- De eerste effecten van de ingezette veranderingen in de organisatie wijzen op positieve effecten op de klanttevredenheid. Het is zaak om deze beweging door te zetten in de rest van de organisatie.

Bestuurlijke reactie van Elkien

Met interesse en waardering hebben we kennisgenomen van de bevindingen uit de visitatie. Deze betreft een periode waarin Elkien de koers Samen Thuis Geven heeft vormgegeven. Als verhuurder van circa 18.800 goede, passende en duurzame woningen voor mensen met een bescheiden inkomen, werken we samen met huurders, stakeholders en ketenpartners aan het creëren van een goed leef- en woonklimaat. Het rapport bevestigt de koerswijziging die we gezamenlijk hebben ingezet, met de bijbehorende onderbouwing. De visitatiecommissie her- en erkent deze koerswijziging en benadrukt het belang ervan. Waarbij zij nadrukkelijk de relatie legt met de maatschappelijke waarde en de verankering van Elkien binnen de Friese sociale huurwoningmarkt. De commissie bevestigt dat de organisatie door duidelijke keuzes te maken zowel financieel als organisatorisch goed is toegerust om de maatschappelijke opgave waar te maken.

Naast de brede waardering van de commissie voor de resultaten van onze koers Samen Thuis Geven, biedt de commissie ons ook handvatten om deze koers verder te verstevigen en verankeren. Wij zijn gericht op leren en verbeteren en daarom omarmen we de genoemde aandachtspunten en verbeterpunten.

Deze dagen ons uit om onze sterke punten te verstevigen. Als sterke punten geeft de commissie onder andere aan: de focus van Elkien op waardering van haar bewoners, ketensamenwerking en gebiedsgericht werken. We vinden het waardevol dat de commissie duiding geeft aan de verschillende visies van stakeholders. En dat zij bevestigt dat Elkien op innovatieve manier samenwerkt aan het realiseren van maatschappelijke waarde, ondanks de soms uiteenlopende verwachtingen van stakeholders op het gebied van betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit.

We staan we aan het begin van de ontwikkeling van de koers 2026 – 2030. De uitkomsten van de visitatie bieden waardevolle input om een nog betere invulling te geven aan onze ambitie, het bieden van een duurzame toekomst in hechte buurten voor mensen met een bescheiden inkomen. Speerpunten zoals participatie, de afronding van gebiedsgericht werken en het doorbreken van de leemlaag binnen de organisatie vormen de basis voor deze koers. Dat kunnen we niet alleen, dat doen we samen met onze bewoners, stakeholders en ketenpartners,

We danken de visitatiecommissie voor de grondige analyses, aangename gesprekken en het constructieve rapport. Wij kijken ernaar uit om samen met onze medewerkers en partners de komende periode uitvoering te geven aan de uitdaging om de maatschappelijke impact van Elkien nog verder te vergroten.

November 2024

Chantal Droste & Peter van de Weg
Directeur-bestuurders

Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Elkien** in 2024 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. **Cognitum B.V.** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Rotterdam, februari 2024 de heer I. Smits | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van **Elkien** in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, april 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie

Geldermalsen, april 2025, de heer J. Haagsma | visitor visitatiecommissie

Strijen, april 2024, mevrouw E. van Kranenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.

Jan Haagsma (visitor) Als directeur-bestuurder van Cognitum heeft Jan ruime ervaring met visitaties en het visitatiestelsel voor corporaties en inmiddels enkele tientallen visitaties uitgevoerd. Als adviseur en onderzoeker heeft Jan enkele decennia ervaring met het auditen en onderzoeken van organisaties.

Evelien van Kranenburg (secretaris) is afgestudeerd in de cultuursociologie en vanaf de oprichting betrokken bij Cognitum. Als manager van de backoffice van Cognitum is zij bij alle visitaties betrokken en treedt daarnaast regelmatig op als secretaris in een visitatiecommissie.