



Maatschappelijke visitatie Van 2022 tot 2025

Bennekom, 3 april 2026

Datum volgende visitatie 11 april 2030

Een rapport van **raeflex**
&



Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Raeflex
Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie
De heer D. van Ginkel | voorzitter
Mevrouw drs. C. van der Horst MCA | algemeen commissielid
Mevrouw M. Alberse MSc | secretaris

Bennekom, 3 april 2026

In opdracht van Elan Wonen heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Elan Wonen beheert ca. 7.000 woningen. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Haarlem en Heemstede.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal: 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Elan Wonen onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een Position Paper van het bestuur van Elan Wonen, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Elan Wonen.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	6
3	Maatschappelijke waarde	9
4	Maatschappelijke verankering	14
5	Besturing	19
6	Maatschappelijke capaciteit	23
7	Bestuurlijke reactie	26
	BIJLAGE: Geïnterviewde personen en interne organisatie visitatie	27



1 Position Paper en factsheet



Position Paper – Maatschappelijke visitatie – 2022 t/m 2025

Onze maatschappelijke opdracht en aanpak

Elan Wonen is een ondernemende woningcorporatie die zo'n zeventuizend woningen beheert in Haarlem en Heemstede. Elan Wonen vindt dat iedereen recht heeft op een fatsoenlijke en betaalbare woning. Ook als je een laag of bescheiden inkomen hebt. En ook als je daarnaast te maken hebt met fysieke of psychische beperkingen, of kampt met andere persoonlijke of sociale problemen.

We hebben al jaren een sterke focus op nieuwbouw. In ons ondernemingsplan 2022-2026 hebben we onze positionering als bouwende corporatie verbreed omdat voor goed wonen meer nodig is dan alleen een dak boven je hoofd. We bouwen daarom ook in figuurlijke zin, namelijk aan gemeenschappen in complexen en buurten.

Het geven van ruimte is onze grondgedachte bij samenwerken. Ruimte aan bewoners om mee te denken, invloed uit te oefenen op beleid en actief een rol in participatie te nemen. Ruimte aan onze medewerkers om zelfstandig te werken, initiatieven te nemen, samenwerking aan te gaan en zich te ontwikkelen. Ruimte aan onze samenwerkingspartners om, ieder vanuit de eigen expertise en rol, de goede dingen te doen.

En hoe doen we dat dan? Ik vind het belangrijk dat alle medewerkers hun belangrijke werk gewetensvol doen en iedere dag een stukje beter. Ik ervaar ook dat we met een optimistische blik meer bereiken en bovendien op een prettige manier.

Een viertal opgaven en onze resultaten daarop gedurende de visitatieperiode licht ik verder toe.

1 - Beschikbaarheid: bouwen betaalbare woningen

De vraag naar sociale huurwoningen in Haarlem en Heemstede is fors. Om de beschikbaarheid te verbeteren, voegde Elan Wonen de afgelopen jaren 239 nieuwbouwwoningen toe. In 2026 en 2027 worden er 411 woningen opgeleverd en naar verwachting start in 2026 de bouw van nog eens 160 woningen. Daarnaast werken we aan de ontwikkeling van verschillende eigen locaties en mogelijke uitnameprojecten. Doordat in Haarlem sinds 2018 bij woningbouwontwikkelingen een minimum percentage sociale huurwoningen geldt en de gemeentegronden beschikbaar stelde voor sociale huurwoningen, hebben we een forse pijlpijn met nieuwbouwalocaties.

We hebben via individuele contacten en in de samenwerkingsverbanden Bouwend Haarlem en Samen Anders geïnvesteerd in de relatie tussen gemeente, corporaties en bouwpartijen. Samen ontwikkelden we instrumenten waardoor projecten en gesprekken hierover soepeler verlopen.

Bij houtbouwproject Pasteur werkten we in een bouwteam, zodat we de expertise van andere bouwpartijen beter konden benutten. Dit sluit aan bij de aanbeveling uit het vorige visitatierapport om in bouwprojecten meer op basis van gelijkwaardigheid te zoeken naar oplossingen.

2 - Beschikbaarheid van woonruimte voor aandachtsgroepen

Er zijn verschillende woningzoekenden die net iets meer hulp nodig hebben bij het vinden van een geschikte woning. Op verschillende manieren zetten we ons voor hen in. In de nieuwbouw van 2025 zijn 63 woningen toegewezen aan specifieke doelgroepen. Dat waren jongeren, bewoners/cliënten van Philadelphia met ambulante begeleiding en bewoners/cliënten van SIG met woonzorgbegeleiding

Ik ben blij met de regionale samenwerking voor de verschillende aandachtsgroepen. Voorbeelden zijn het Pact voor uitstroom en het Regionaal Actieplan Dakloosheid. Trots ben ik erop dat het ons gelukt is om de seniorenverhuisregeling Ouder Worden & Prettig Wonen uit te breiden van Haarlem en Heemstede naar alle corporaties en bijna alle gemeenten in Zuid-Kennemerland & IJmond. Ik kijk er naar uit om de Haarlemse samenwerking voor Gewoon Samen Thuisbuurten een succes te laten worden in een van onze seniorencomplexen.

Met de genoemde initiatieven hebben we invulling gegeven aan het advies van de vorige visitatiecommissie om ook binnen de bestaande voorraad kansen te vinden voor passend wonen voor de diverse doelgroepen.

3 - Duurzaamheid/Energietransitie

Elan Wonen verduurzaamt woningen door deze te isoleren en aardgasvrij te maken. In Meerwijk werken we aan de ontwikkeling van een warmtenet waar we 870 woningen op willen aansluiten. Dit is 12% van ons woningbezit. Voor de overige woningen kijken we naar de warmteoplossing die de gemeente voor ogen heeft in de warmtetransitievisie of het warmteprogramma. In Haarlem stemmen we in het project Integraal Programmeren met gemeente, collega-corporaties en netbeheerders de verschillende plannen op elkaar af om te zorgen dat het aardgasvrij maken zo efficiënt mogelijk kan verlopen.

De ontwikkeling van het warmtenet Meerwijk is een langdurig en complex traject waarin we gezamenlijk met de partners gemeente Haarlem, Ymere, Firan en Essent en een onafhankelijke procesbegeleider in kleine stappen steeds verder richting het einddoel komen en risico's afhechten dan wel beheersbaar maakten. Belangrijke succesfactor is dat partijen – zowel in de projectgroep als de stuurgroep - in staat en ook bereid zijn zich in te leven in de belangen en beweegredenen van de ander. Daarnaast hebben betrokkenen vanuit verschillende organisaties een intrinsieke motivatie om via deze route bij te dragen aan de energietransitie, het besef dat dit alleen samen kan en het daarom soms nodig is om over de eigen schaduw heen te stappen.

4 - Leefbaarheid

Corporaties huisvesten steeds vaker kwetsbare huishoudens. Een deel van hen vertoont onbegrepen gedrag wat kan leiden tot leefbaarheidsproblemen in complexen, buurten of wijken. Op complex, buurt- en wijkniveau werken we daarom samen met partners aan ondersteuning van kwetsbare huishoudens en het bevorderen van de sociale cohesie.

In Delftwijk en in Meerwijk spelen meer leefbaarheidsproblemen dan in andere wijken en werken wij samen met gemeente, collega-corporaties en Buurts in een integrale wijkaanpak. In Delftwijk ging de totstandkoming van de wijkaanpak vlot en weten partijen elkaar te vinden in de uitvoering. In Meerwijk loopt de samenwerking in de uitvoering ook goed, maar verliep de visievorming moeizamer. Mede na agendering door de corporaties stelde de gemeente een onderzoeksbureau en onafhankelijk programmamanager aan. We verwachten daardoor in Meerwijk in 2026 ook een gezamenlijke integrale aanpak te kunnen vaststellen.

De vorige visitatiecommissie adviseerde ons om het thema 'leefbaarheid' beter te definiëren, de inzet op gebiedsniveau gezamenlijk met partners uit te werken en te zorgen voor gezamenlijke data-ontwikkeling. In 2023 stelde we een leefbaarheidsstrategie vast waarin we leefbaarheid definiëren en daarnaast aangeven op welke deelreinen wij een trekkende rol voor onszelf zien, waar niet en waar wij samenwerking zoeken met andere partijen. De strategie geeft richting aan de verschillende beleidsvlakken, zoals de wijkaanpak, gemeenschapsvorming, groenbeleid, de portefeuillestrategie en het BOG/MOG bezit (bedrijfs- en maatschappelijk vastgoed) en dient als onderlegger voor de gesprekken met partners op gebiedsniveau, waaronder de gezamenlijke wijkaanpakken Meerwijk en Delftwijk. De gedeelde data-verzameling vindt inmiddels plaats via het HIRA-onderzoek (Huren in Regio Amsterdam).

Bijsturen in een veranderende omgeving

Onze omgeving is continu in beweging. Dat maakt bijsturen regelmatig noodzakelijk. We maken dat mogelijk met behulp van het begrotingsproces waarbij naast de jaarlijkse financiële meerjarenbegroting ook een tussentijdse voorjaarsnota wordt opgesteld en bijsturingsscenario's worden doorgerekend. De terugkerende gesprekken met medewerkers tijdens dit proces ervaar ik iedere keer als inspirerend vanwege ieders betrokkenheid bij de opgaven en de bij medewerkers aanwezige inhoudelijke kennis. Tijdens de visitatieperiode waren er twee momenten waarbij ik heb ervaren dat ons begrotingsproces het mogelijk maakt om effectief en snel te kunnen sturen: de afschaffing van de verhuurdersheffing en het huurbeviervingsplan van vorig jaar.

Ondanks de afschaffing van de verhuurdersheffing is de druk op ons verdienmodel de laatste jaren toegenomen door de nationale prestatieafspraken en de stijgende prijzen van met name het onderhoud. We hebben de afgelopen jaren de geplande verkoop van woningen flink naar beneden kunnen bijstellen. Recent hebben we moeten constateren dat verkoop van met name vrije sector huurwoningen financieel noodzakelijk is.

We hebben ook bijgestuurd bij het optopproject in Meerwijk en de herontwikkeling van de Hamelinkschool in Slachthuiswijk. Beide initiatieven hebben we gestaakt vanwege het voortschrijdend inzicht over de behoeften in de wijk en omdat er de laatste jaren eenvoudigere kansen voor nieuwbouw zijn ontstaan bij uitname van woningen in projecten van ontwikkelaars.

Onze onderzoeksvragen voor de visitatie

De visitatie biedt mij een mooie en onafhankelijke gelegenheid om van onze huurders en samenwerkingspartners te horen hoe Elan Wonen wordt ervaren en hoe we daarin iedere dag een stukje kunnen verbeteren. In het licht van de hiervoor beschreven opgaven geef ik de visitatiecommissie graag de volgende onderzoeksvragen mee.

Groei in samenwerking: Bij alle opgaven werken medewerkers uit verschillende lagen van onze organisatie samen met vaak meerdere organisaties en/of bewoners. Samenwerking zie ik als een vereiste om de vaak ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Ervaren partijen Elan Wonen als aantrekkelijke samenwerkingspartner en hebben zij groei gezien in de samenwerking? Waar kan Elan Wonen zich als partner nog in verbeteren?

Meer ruimte om te wonen: Door toevoeging van nieuwe woningen maar ook door inzet van bestaande woningen realiseerden we woonruimte voor regulier woningzoekenden én voor mensen die net iets meer hulp bij het wonen nodig hebben. Herkennen partijen ons nog steeds als bouwende corporatie? Zien zij onze ambitie om te bouwen met maatschappelijke meerwaarde terug in de projecten? Zo ja, wat zien zij daarvan en zo nee, wat mist er?

Leefbaarheid in de praktijk: We hebben gewerkt aan het 'laden' van het begrip leefbaarheid. Naast onze dagelijkse inspanningen in complexen werken we in Delftwijk en Meerwijk met verschillende partijen aan een gezamenlijke wijkaanpak. Ook is de basis gelegd voor samenwerking volgens het concept Gewoon Samen Thuisbuurt in een seniorencomplex in Meerwijk. Is het ons daarmee voldoende gelukt om Elan Wonen op het thema leefbaarheid meer zichtbaar te krijgen?

Marieke Heilbron
Directeur-bestuurder

Aedes benchmark 2025



huurders-
oordeel



onderhoud &
verbetering



duurzaamheid



financiën

Wachttijd woningzoekenden

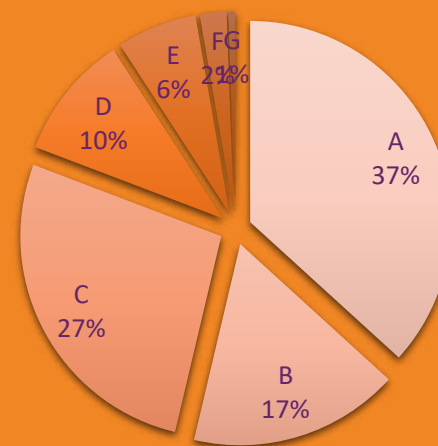
Haarlem
2022: 8,2 jaar
2024: 8,2 jaar

Heemstede
2022: 8,8 jaar
2024: 10,7 jaar

Aantal contracten

	2022	2025
Sociaal	6.385	6.432
Midden huur	0	46
Vrije sector	498	524
Totaal	6.883	7.002

Woningen naar energielabel



Bijzondere projecten

J.J. Hamelinkstraat

- nieuw wooncomplex - onderdeel herstructurering Slachthuisbuurt Zuidstrook.
- * 198 sociale huurwoningen
 - * 20 (vrije sector) woonwerkwoonwoningen
 - * 43 vrije sector huurappartementen.
 - * 11 zorgappartementen
 - * 25 koopwoningen



Project Pasteur (houtbouw)

- * 179 nieuwe appartementen
- * 155 sociale huurwoningen
- * 24 middenhuur woningen
- * nieuwe kantoor Elan Wonen & woonwinkel.

Inzet m.b.t. leefbaarheid & samenwerking

- Wijkaanpak in Delftwijk en Meerwijk
- Buurtagenda Slachthuiswijk
- Samenwerking rondom 'Gewoon samen thuis buurten'
- Regionaal actieprogramma dakloosheid

Missie

Elan Wonen vindt dat iedereen recht heeft op een fatsoenlijke en betaalbare woning. Ook als je een laag of bescheiden inkomen hebt. En ook als je daarnaast te maken hebt met fysieke of psychische beperkingen, of kampt met andere persoonlijke of sociale problemen.

Nieuwe verhuringen

2022:
375 sociale huur
67 vrije sector

2025:
300 sociale huur
21 middenhuur
40 vrije sector

Leefbaarheid 2025

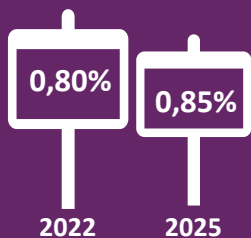
Veiligheidsgevoel	7,3
Ervaren overlast	6,4
Schone en nette buurt	6,4
Ervaren inzet corporatie	6,0
Leefbaarheidsuitgaven	€ 198

Gemeenten

Haarlem
en
Heemstede



Huurachterstand



Huurprijs sociale huur

	Gemiddelde huurprijs per maand:	Gemiddelde nettohuur in % van maximaal redelijke huur
2022	€ 613	70%
2025	€ 681	62%

Klanttevredenheid 2025

Woning betrekken	7,8
KCC contact	7,4
Planmatig onderhoud	7,2
Nieuwe woning	7,8
Reparatieverzoeken	8,3

Nieuwbouw



FACTSHEET



elan wonen

visitatie 2022 - 2025

2 Recensie en samenvatting

Het imago van een bouwende corporatie heeft Elan Wonen al meerdere jaren terecht hoog in het vaandel, maar er is inmiddels veel meer wat Elan Wonen presteert.

Om iedereen, en in het bijzonder aandachtsgroepen, een goede woning te bieden, is meer nodig dan alleen een dak boven het hoofd: ook veiligheid en sociale verbinding zijn essentieel. En dat is ook de ambitie van Elan Wonen, waarbij zij laat zien dat dit alleen in samenwerking gerealiseerd kan worden. “Een proactieve woningcorporatie met professionele medewerkers op alle niveaus met wie je prettig kunt samenwerken” is het breed gedeelde beeld waaruit steun blijkt voor de ambities en aanpak van Elan Wonen. Alle stakeholders zien uit naar verdere continuering en uitbouw van die samenwerking in het belang van de volkshuisvesting in Haarlem en Heemstede.

Reflectie op de Position Paper

In 2022 vond de vorige visitatie plaats. De visitatiecommissie constateerde toen dat Elan op alle prestatievelden kon rekenen op mooie waarderingen van de stakeholders, en mede op basis daarvan – bij uitstek - initiatieven zou kunnen ondernemen om samenwerking in de stad met en tussen partijen te versterken, de ambities in ‘de ongedeelde stad’ in Haarlem te omarmen en vorm te geven aan een leefbaarheidsstrategie en wijkgericht werken. Ook de ambities voor de gemeente Heemstede samen met hen te concretiseren, en oog te blijven houden voor de doorontwikkeling van de eigen organisatie. We stellen als visitatiecommissie nu in 2026 vast dat Elan Wonen na de vorige visitatie deze handschoen goed heeft opgepakt.

In samenwerkingsverbanden als ‘Bouwend Haarlem’, de Stadsdeal Ouderenhuisvesting en ‘Samen Anders’ is geïnvesteerd in de relatie tussen gemeente, corporaties en bouwpartijen om projecten sneller en efficiënter te laten verlopen. Het ‘Pact voor Uitstroom’ en het ‘Regionaal Actieplan Dakloosheid’ en de Haarlemse samenwerking voor ‘Gewoon Samen Thuisbuurten’ zijn voorbeelden van de aanpak voor aandachtsgroepen en specifieke doelgroepen. Door deelname aan het project Warmtenet Meerwijk wordt samengewerkt aan het aardgasvrij maken van woningen in een buurt die qua leefbaarheid kwetsbaar is.

In de leefbaarheidsstrategie is uitgewerkt waar en hoe Elan Wonen daarin een rol voor zichzelf ziet en waar samenwerking met anderen gezocht wordt. En bij dit alles is ook veel aandacht uitgegaan

naar de interne organisatie die, mede in overleg met medewerkers en ondernemingsraad, op onderdelen is versterkt.

Drie leervragen

De bereidheid om samen te werken en te leren van samenwerking blijkt ook uit de drie onderzoeksvragen die de bestuurder in de Position Paper meegeeft voor de visitatie.

Over Elan Wonen als samenwerkingspartner heeft de visitatiecommissie kunnen vaststellen dat alle partijen (gemeenten, ontwikkelaars, zorg, welzijn en collega corporaties) graag met Elan Wonen samenwerken en op alle niveaus. Elan Wonen neemt initiatief, is aanwezig en present, en laat zien bereid te zijn verantwoordelijkheid te nemen. Medewerkers zijn deskundig en benaderbaar, en op momenten dat het wel eens schuurt, is er bereidheid en een oplossingsgerichte houding om zaken kort te sluiten.

De ambities van Elan Wonen om te willen bouwen, en daarbij de maatschappelijke meerwaarde voor specifieke doelgroepen meer zichtbaar te maken, worden herkend en gerealiseerde projecten gewaardeerd. Het imago van bouwende corporatie is nog steeds herkenbaar maar niet (lang) meer uniek in Haarlem, want andere corporaties zijn bezig hun been sterk bij te trekken.

Elan Wonen heeft hard gewerkt aan het laden van het begrip leefbaarheid; collega professionals op wijk en buurtniveau herkennen wel de inzet op de ‘Gewoon Samen Thuis’ buurt en zijn bekend met de dagelijkse activiteiten in wijken, maar heeft Elan Wonen op het gebied van leefbaarheid nog geen herkenbaar profiel.

Maatschappelijke verankering en huurderbetrokkenheid

Mede door alle samenwerkingsverbanden heeft Elan Wonen de tentakels goed in de samenleving. De aanwezigheid van de bestuurder en medewerkers als strategisch adviseurs en projectleiders bij activiteiten in stad en wijken wordt gewaardeerd. Het jaarlijkse stakeholderdiner wordt goed gewaardeerd en draagt bij aan goede netwerken.

De positionering van bewoners blijft wel een punt van aandacht. De Bewonersraad is een loyale, kritische organisatie met actieve bestuursleden. De continuïteit van het bestuur is echter een dringend punt van aandacht. Bij groot onderhoudsprojecten worden bewoners betrokken bij ‘meedenk groepen’, maar dit leidt (nog) niet tot versterking van de relatie met bewoners in brede zin.

Verwachtingen en uitdagingen en beleidsagenda

Over de maatschappelijke prestaties en de maatschappelijke verankering zijn de stakeholders en de visitatiecommissie unaniem van mening dat die een waardering 'goed' verdienen. In het hierna opgenomen samenvattende oordeel is dat terug te zien.

Deze waardering is op alle fronten een verdere positieve ontwikkeling ten opzichte van vier jaar geleden. Dat is een mooi resultaat, maar tegelijk ook een uitdaging voor de komende jaren om dat te continueren.

De bouwopgave blijft, maar de financiële mogelijkheden worden (zoals de parameters nu zijn) kleiner. De opgaven op het vlak van huisvesting aandachtsgroepen, leefbaarheid en wijkgericht werken, nemen alleen maar toe. Dat brengt aandachtspunten met zich mee die we in de vorm van een beleidsagenda willen meegeven aan Elan Wonen:

- Het imago van bouwende corporatie is niet meer onderscheidend in Haarlem, en past ook niet meer bij de verbreding en verdieping die Elan Wonen nastreeft op het gebied van wonen, leefbaarheid en gemeenschapszin. Zichtbaar worden op deze beleidsterreinen vergt herkenbare doelen, resultaten en communicatie.
- Met name op het vlak van leefbaarheid is zichtbaarheid en herkenbaarheid van belang. Nu de strategische kaders zijn uitgewerkt kunnen stappen worden gezet om voor wijken en buurten tastbare doelen te benoemen en daarmee leefbaarheid ook herkenbaar te maken.
- De maatschappelijke verankering van Elan Wonen kan op het punt van bewoners verder versterkt worden. Naast acties om de bewonersraad verder te ontwikkelen, kan ook geprobeerd worden andere vormen (structureel of ad-hoc) van bewonersorganisatie in te zetten en gebruik te maken van ervaringen in groot onderhoudsprojecten.
- Elan Wonen wordt positief ervaren door haar betrokken medewerkers. Voor samenwerkingspartners en bewoners zijn het uiteindelijk de medewerkers die zichtbaar zijn. Elan Wonen is terecht actief bezig met de organisatieontwikkeling waarbij de organisatiekosten in de komende jaren aandacht zullen vragen. Dit vergt goed nadenken over de kaders en prioriteiten voor inzet van medewerkers, wellicht in perspectief van verdergaande samenwerking in de regio waarin Elan Wonen een belangrijke rol wordt toegedicht?
- En tenslotte: Een van de krachten van Elan Wonen is dat over zaken goed wordt nagedacht door mensen met verstand van zaken, en er is ook een zekere bescheidenheid om successen te laten zien als organisatie. Het kan zinvol zijn te onderzoeken hoe met behoud van deze kwaliteiten de communicatie, zichtbaarheid en herkenbaarheid van beleid kunnen worden versterkt.



Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: goed

Elan Wonen heeft afgelopen jaren goede maatschappelijke prestaties geleverd.

Sterke punten

- + Goede prestaties op alle gebieden
- + Hoge medewerkersbetrokkenheid en tevredenheid
- + Stevige leefbaarheidsstrategie vertaald naar gebiedsagenda en wijkplannen met concrete acties en budgetten
- + Bouwen met maatschappelijk meerwaarde heeft tot mooie projecten geleid voor verschillende bijzondere doelgroepen

Leerpunten

- > Klanttevredenheid is op orde maar komt niet overeen met uitgesproken klantgerichte ambitie

Maatschappelijke verankering: goed

Elan Wonen wordt ervaren als een stevige, coöperatieve en zeer gewaardeerde samenwerkingspartner.

Sterke punten

- + Sterke, betrouwbare en actieve samenwerkingspartner
- + Gezamenlijke doel staat voorop in samenwerking
- + Bereid om het voortouw te nemen op verschillende gebieden

Leerpunten

- > Investeer in relatie, communicatie en invloed van bewoners(-raad)

Besturing

Gedegen en betrouwbare besturing. Binnen Elan Wonen wordt geluisterd naar elkaar en is ruimte voor tegenspraak.

Sterke punten

- + Consistente en herkenbare lijn tussen ondernemingsplan en rapportages
- + Gedegen analyses voorafgaand aan beleidsvorming en bijsturing
- + Ruimte voor tegenspraak
- + Risico's worden besproken en uitgangspunten kritisch bevraagd

Leerpunten

- > Bijsturing op realisatiegraad vraagt aandacht

Maatschappelijke capaciteit

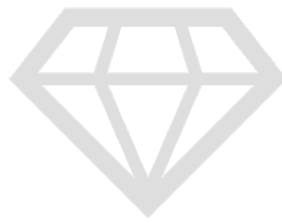
Goede samenhang tussen een hoge ambitie en prettig werken. Financiële grenzen worden opgezocht om zo maximaal mogelijk volkshuisvestelijk bij te dragen.

Sterke punten

- + Sterke organisatie met blik op lange termijn
- + Veel aandacht voor interne organisatie, samenwerking en werkplezier
- + Zorgvuldige afwegingen met betrekking tot financiële normen
- + Bereidheid om over eigen organisatiegrenzen heen te kijken en daarop te anticiperen (solidariteit)

Leerpunten

- > Denkkraft voor Elan Wonen wordt gewaardeerd. Versterk aandacht voor zichtbaarheid en herkenbaarheid op uitvoeringskracht



3 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

In overleg tussen commissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Elan Wonen te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven:

1. **Fundament: blije bewoners, betrokken medewerkers**
2. **Stenen: beheer en bouw met meerwaarde**
3. **Cement: leefbaarheid en contact in de buurt**
4. **Buitenruimte: duurzaam in woning en woonomgeving**

Deze opgaven komen overeen met de doelstellingen uit het ondernemingsplan 2022-2026.

Bevindingen commissie

Opgave 1 Fundament: blije bewoners, betrokken medewerkers

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Blije bewoners en betrokken medewerkers zijn voor Elan Wonen de fundamenten waarop gebouwd kan worden en wat dus op orde moet zijn. Deze twee fundamenten hebben volgens Elan alles met elkaar te maken en worden dus gezien als één gezamenlijke opgave. Het succes wordt daarom gemeten aan zowel klanttevredenheid als medewerkerstevredenheid (MTO).

De Bewonersraad (BR) waardeert dit onderdeel met 'naar behoren'. Op het thema 'blije bewoners' wordt door de bewonersraadsleden geconstateerd dat sommige wijkbeheerders heel goed zichtbaar zijn en andere niet. Het dichtbij en zichtbaar zijn van de wijkbeheerder is volgens hen van invloed op de 'blije bewoner'. Een ander punt dat wordt genoemd is dat Elan Wonen af en toe negatief in de publiciteit komt als gevolg van (langdurende) klachten van bewoners. De BR herkent een grote betrokkenheid onder medewerkers en spreekt daar waardering voor uit. Daarbij wordt benoemd dat de organisatie een periode van hoog ziekteverzuim en interne veranderingen heeft gekend, maar er inmiddels sprake is van rustiger vaarwater.

Opgave blije bewoners, betrokken medewerkers	Ondernomen acties 2022-2025	Resultaten 2022-2025
<ul style="list-style-type: none"> • Huurders zijn tevreden over dienstverlening en onderhoud • Aantrekkelijke werkgever voor gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers • Interne organisatie en informatievoorziening zijn op orde, rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Meting klantwaardering gewijzigd waardoor beter inzicht • KCC naar woonwinkel voor beter klantcontact • Nieuw huurdersportaal, klantvolgsysteem en website • Intern gesprek (en beleid) over betekenis waarderen en belonen • Website werving en selectie gelanceerd • Mobiliteitsbeleid vernieuwd • Operationele teams verkleind waardoor meer aandacht voor medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Klanttevredenheid cijfers tussen 7,2 en 8,3 • MTO: 87% respons. Overall resultaat significant beter of gelijk aan benchmark • Score bevlogenheid hoog

De gemeenten ervaren de samenwerking met Elan Wonen als constructief en prettig en zien een grote betrokkenheid van de medewerkers. De signalen die hen bereiken zijn overwegend positief; structurele klachten van huurders zijn niet vernomen. Tegelijkertijd past hierbij de kanttekening dat het zicht hierop beperkt is.

Collega-corporaties waarderen de inzet van Elan Wonen als goed. Daarbij wordt vooral de manier waarop Elan Wonen naar bewoners kijkt positief benoemd. Het bewonersperspectief staat zichtbaar centraal en de organisatie laat zien dat zij niet primair vanuit stenen en euro's redeneert, maar vanuit de mens. De maatschappelijke drijfveer lijkt stevig verankerd in het DNA. Tegelijkertijd klinkt de nuance dat het consequent waarmaken van dat bewonersperspectief in de praktijk niet altijd lukt.

Als aandachtspunt wordt meegegeven om scherpere keuzes te maken met betrekking tot bewonersbetrokkenheid en te waken voor een imago dat te sterk op vastgoed is gericht in plaats van op mensen.

Positief is dat de medewerkers als betrokken en blij worden ervaren; zij stralen uit dat zij met

plezier bij Elan Wonen werken, zij worden door collega's van andere corporaties goed gevonden en er lijkt intern goed voor hen te worden gezorgd.

De partners in zorg & welzijn ervaren in de samenwerking betrokken medewerkers van Elan Wonen.

De vastgoed partners zien dat medewerkers van Elan Wonen betrokken en trots zijn op hun organisatie. Zij vertegenwoordigen Elan Wonen goed naar buiten en vormen het hart van de organisatie. De partners zien dat er vanuit de organisatie oprechte waardering is voor de inzet van medewerkers.

Het perspectief en belang van de bewoners wordt bij vastgoedontwikkeling zorgvuldig door Elan Wonen meegenomen.

De visitatiecommissie waardeert dit onderdeel met 'goed'. De betrokkenheid van medewerkers is groot en wordt zowel door partners als door de visitatiecommissie herkend. De positieve uitkomsten van het MTO bevestigen dit beeld en laten zien dat er veel aandacht is voor de organisatie en haar mensen. Ook de cijfers voor klanttevredenheid zijn op orde. Tegelijkertijd blijft het imago als klantgerichte organisatie wat kwetsbaar. De vraag is of het imago nog achterloopt op de ontwikkeling die is ingezet, of dat er daadwerkelijk extra inspanning nodig is om het perspectief van de klant steviger en consistent in de organisatie te verankeren.

Opgave 2 Stenen: beheer en bouw met meerwaarde

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Elan Wonen ziet het als haar opgave om niet alleen door middel van nieuwbouw te zorgen voor meer sociale huurwoningen in het werkgebied, maar ook aanjager te zijn van maatschappelijke meerwaarde. Elan Wonen wil goed kijken naar de directe omgeving van de nieuwe woningen en inspelen op de lokale behoefte.

De Bewonersraad waardeert de inzet van Elan Wonen op dit onderdeel met 'goed tot uitstekend'. Het is positief dat Elan Wonen wil bouwen in een regio waar de woningnood zo hoog is. De inzet op sociale nieuwbouw wordt gewaardeerd en ook de constatering dat de financiële middelen hiervoor aanwezig zijn stemt positief. Waar voorheen meer werd ingezet op een luxe uitstraling, kiest Elan Wonen nu voor marktconforme en degelijke bouw. Dit wordt gezien als een goede ontwikkeling. Ook de renovaties in verschillende projecten zijn op een goede manier aangepakt.

Beide gemeenten waarderen de actieve inzet van Elan Wonen, onder meer bij projecten als Manpad, Kerklaan en bijzondere projecten als Hof van Clothilde (o.a. samenwerking met SIG

Opgave beheer en bouw met meerwaarde	Ondernomen acties 2022-2025	Resultaten 2022-2025
<ul style="list-style-type: none"> + 1.000 betaalbare nieuwbouwwoningen Maatschappelijke meerwaarde van nieuwbouw voor de omgeving is aantoonbaar Innovatief, duurzaam en circulair bouwen wat leidt tot relatief lagere bouwkosten en minder CO2 uitstoot tijdens bouw 	<ul style="list-style-type: none"> Actieve rol in nieuwbouwwontwikkelingen en uitname sociale huurwoningen Ca. 10 projecten lopend/ in voorbereiding Bij onderhoud aandacht voor gezondheid, veiligheid en energetische kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> 239 woningen opgeleverd 411 woningen in aanbouw Project Pasteur; houtbouw met diverse woningtypen. Hof van Clothide; nieuwbouw ook voor bijzondere doelgroepen Hof van Leijh; 1e gemengd wonen project Anne-Bo studentenhuus; i.s.m. Stichting Anne-Bo studentenhuus voor jonge meiden voor wie studeren niet vanzelfsprekend is

gericht op ondersteuning aan mensen met een beperking) en de samenwerking met stichting Anne-Bo wat heeft geleid tot de realisatie van een Anne-Bo-huis in Haarlem, waar studentes uit kwetsbare situaties een veilige woonplek krijgen om hun studie succesvol te kunnen volgen. Ook het houtbouw project Pasteur is een voorbeeld van een project met meerwaarde. De gemeenten zien dat Elan Wonen bij veel projecten iets extra's doet, de samenwerking met zorgpartners actief zoekt en/of kiest voor vernieuwing zoals modulaire houtbouw. Er is bovendien aandacht voor bewoners in de buurt, wat het beeld bevestigt dat het maatschappelijke hart op de juiste plek zit. Als aandachtspunt wordt meegegeven om deze inspanningen meer zichtbaar te maken voor de buitenwereld.

De gemeente Haarlem herkent in Elan Wonen een bouwende corporatie, die lange tijd op dit gebied een voortrekkersrol heeft gespeeld ten opzichte van de andere corporaties. Die voorsprong raakt Elan een beetje kwijt, niet omdat er minder wordt gebouwd, maar anderen een been bijtrekken.

Er zit een uitdaging in het beter benutten van de bestaande voorraad. Dat perspectief kan door Elan Wonen misschien nog meer worden meegenomen.

De collega-corporaties zien Elan Wonen nadrukkelijk als een bouwende corporatie en constateren dat bouwen een sterke kant is. De inzet op het tegengaan van dakloosheid in Haarlem wordt gewaardeerd door de collega's. Tegelijkertijd is de bijdrage van Elan Wonen aan bijzondere doelgroepen en bouwen met meerwaarde niet altijd concreet zichtbaar; in beleidsstukken wordt het benoemd, maar voorbeelden blijken niet direct paraat.

De vastgoed partners herkennen dat Elan Wonen bewust kiest voor projecten met meerwaarde, zoals De Pasteur (houtbouw) en het Hof van Leijh waarin plek is voor bijzondere doelgroepen. Bij nieuwbouw wordt nagedacht over gemeenschappelijke voorzieningen en de relatie met de straat/wijk. Bij de ontwikkeling van woningen is waardering voor het realiteitsgehalte van Elan Wonen en de goede balans tussen oppervlakte van de woning, doelgroep en uitnameprijs.

De visitatiecommissie ziet dat Elan Wonen haar best doet om in projecten daadwerkelijk ‘maatschappelijke meerwaarde’ te bieden. Meerwaarde wordt toegevoegd door in nieuwbouw ruimte te creëren voor bijzondere doelgroepen en alternatieve woonvormen, differentiatie in huurprijzen toe te passen en actief te sturen op inclusieve wijken. Ook worden kansen zoals optoppen en herontwikkeling van plinten zorgvuldig onderzocht en afgewogen. Daarnaast wordt met een innovatief houtbouwproject ingezet op duurzame en toekomstbestendige ontwikkeling. Het oordeel ‘goed’ is daarmee op zijn plaats.

Opgave 3 Cement: leefbaarheid en contact in de buurt

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Elan Wonen ziet een evenwichtige mix van koopwoningen, vrije sector huurwoningen en sociale huurwoningen in het werkgebied als voorwaarde voor een ongedeelde stad. Een stap verder is een ongedeelde samenleving. Dit is een samenleving waarin iedereen gelijke kansen heeft op een woning, een veilige woonomgeving, sociale contacten en maatschappelijke participatie. Volgens Elan Wonen vormen zij samen het ‘cement’ dat de ‘stenen’ van de gebouwde omgeving bij elkaar houdt.

Opgave leefbaarheid en contact in de buurt	Ondernomen acties 2022-2025	Resultaten 2022-2025
<ul style="list-style-type: none"> In 'zwakke' wooncomplexen is meer contact ontstaan tussen bewoners en is tevredenheid over hoe leefbaarheid is verbeterd Samenwerking met maatschappelijke organisaties is versterkt Meer variatie in woningaanbod 	<ul style="list-style-type: none"> Leefbaarheidsstrategie (2023) Gebiedsgerichte samenwerking 6 Wijkbeheerders; oa bezoekje bij nieuwe huurders 5 Wijkregisseurs Elan Buurtmonitor basis voor jaarlijkse wijkplannen Bestrijding woonfraude 'Pact voor uitstroom'; zachte landing voor cliënten uit opvang Actieplan Housing First Haarlem 	<ul style="list-style-type: none"> Veiligheidsgevoel: 7,3 Ervaren overlast: 6,4 Schone en nette buurt: 6,4 Ervaren inzet corporatie: 6,0 Wijkaanpak Delftwijk en Meerwijk i.s.m partners Wijkpunt (ontmoetingsplek) in Delftwijk

De Bewonersraad beoordeelt dit onderdeel als ‘naar behoren’. Zij ziet dat Elan Wonen nadrukkelijk de wil heeft om meer te betekenen op het gebied van leefbaarheid. De aanzet is er, de plannen zijn doordacht en staan helder op papier. Tegelijkertijd vraagt het tijd voordat deze inzet ook zichtbaar resultaat oplevert in de praktijk. Daarbij wordt onderkend dat leefbaarheid niet alleen een opgave van Elan Wonen is, maar ook vraagt om betrokkenheid en initiatief van bewoners zelf.

De gemeente Heemstede heeft geen ‘rode’ wijken, maar wel focuswijken waarbij een goede inzet van Elan Wonen wordt ervaren, onder meer doordat er een wijkplan is opgesteld. De gemeente ziet dat de wijkbeheerders en wijkregisseurs ‘met liefde en aandacht’ aan de leefbaarheid in wijken werken.

De gemeente Haarlem constateert dat Elan Wonen actief betrokken is bij de wijkaanpak, al is die inzet niet altijd even zichtbaar of expliciet herkenbaar. In Delftwijk is actief gezocht naar passende plekken in de buurt en met het wijkpunt van Elan Wonen is zichtbaar de nek uitgestoken. Tegelijkertijd is er weinig extra aandacht voor bewoners in Delftwijk en blijft de vraag in hoeverre Elan Wonen echt de verbinding met de buurt als geheel weet te maken. Er zijn afgelopen jaren situaties geweest waarin niet iedereen in de buurt tevreden was, wat onderstreept dat de inzet ook om lef vraagt. Dat lef heeft Elan Wonen zeker getoond en daar is waardering voor. De indruk is dat Elan Wonen haar verantwoordelijkheid richting individuele bewoners goed oppakt, maar minder nadrukkelijk op wijkniveau samen optrekt.

De collega-corporaties geven aan beperkt zicht te hebben op de inzet van Elan Wonen op gebied van leefbaarheid; een duidelijke profilering ontbreekt. Tegelijkertijd zien Ymere en Pre Wonen dat Elan Wonen inhoudelijk wel een duidelijke positie inneemt. Met name in zogenoemde rode wijken, zoals in Delftwijk, wordt goed samengewerkt.

Partners in zorg en welzijn hebben beperkt zicht op dit onderdeel. Buurts heeft hier wel goed zicht op en waardeert de aanpak van Elan als zeer positief. De samenwerking wordt als sterk ervaren, ook op wijkniveau. Elan Wonen participeert actief in buurtagenda’s en wijkaanpakken en denkt mee over de gebiedsagenda. Met concrete bijdragen, zoals het beschikbaar stellen van een pand, wordt zichtbaar commitment getoond. Richting de buurt wordt vanuit de organisaties één gezamenlijk verhaal uitgedragen. Op sociaal vlak vervult Elan Wonen een voorbeeldrol.

De vastgoedpartners volgen dit thema op enige afstand, maar zien dat leefbaarheid door Elan Wonen structureel wordt meegenomen. Bij gebiedsontwikkelingen en nieuwe projecten is het een vast agendapunt, inclusief aandacht voor gemeenschappelijke ruimtes.

De visitatiecommissie ziet dat Elan Wonen de inzet op leefbaarheid voortvarend heeft opgepakt na de aanbevelingen uit de vorige visitatie en waardeert dit onderdeel met 'goed'. De organisatie beschikt over een sterke strategieafdeling en de beleidsmatige uitwerking staat stevig en doordacht op papier. Er is een leefbaarheidsstrategie, die is uitgewerkt naar gebiedsvisies en wijkplannen met concrete acties waaronder bijvoorbeeld het ophangen van nestkastjes, tuinverbeteracties, cameratoezicht, opening van een wijkpunt en het faciliteren van sportactiviteiten voor kinderen. De vertaling naar de praktijk kan op sommige punten nog zichtbaarder worden gemaakt, wat zich hopelijk ook vertaalt in de gewenste resultaten. Daarbij speelt mee dat het gaat om taaie en complexe problematiek die tijd vraagt, niet eenvoudig oplosbaar is en intensieve samenwerking vereist. Die samenwerking met verschillende partijen is er ook zeker. Een aandachtspunt is de communicatie en zichtbaarheid van de inzet.

Opgave 4 Buitenruimte: duurzaam in woning en woonomgeving

Beschrijving opgave, ondernomen acties en resultaten

Elan Wonen vindt dat een woning pas echt een thuis is als ook de buitenruimte bijdraagt aan het woonplezier. Hierbij gaat het zowel om een duurzame als een gezonde woonomgeving. Elan Wonen wil daarin verantwoordelijkheid nemen bij het realiseren van een energieneutrale woningvoorraad, maar werkt ook aan een woonomgeving die de negatieve effecten van klimaatverandering vermindert.

De Bewonersraad ziet dat er aandacht is voor dit thema, dat erin wordt geïnvesteerd en dat de intentie oprecht goed is. Elan Wonen staat bovendien meer dan voorheen open voor suggesties op gebied van verduurzaming, wat als een positieve ontwikkeling wordt ervaren. Tegelijkertijd wordt soms een discrepantie ervaren tussen plan en uitvoering: Ambitieuze plannen en toezeggingen kunnen in de praktijk stagneren, bijvoorbeeld door gebrek aan financiële middelen bij samenwerkingspartners. Elan Wonen voldoet volgens de Bewonersraad aan wat wettelijk wordt gevraagd. Waar zij eerder als voorloper werd gezien, kiest zij nu vaker voor bewezen concepten. Daarmee doet zij wat nodig is, maar zelden meer dan dat.

De gemeente Heemstede waardeert de inzet van Elan Wonen op het gebied van duurzaamheid als 'goed' en ziet dat de prestatieafspraken worden nagekomen. Wanneer de gemeente bijvoorbeeld start met rioolvervanging in straten waar Elan Wonen bezit heeft, is er waardering voor de wijze waarop Elan Wonen direct aanhaakt en gezamenlijk op wil trekken. Dat getuigt van een constructieve en meedenkende houding. **De gemeente Haarlem** spreekt eveneens waardering uit, met name voor de inzet rond het warmtenet in Meerwijk. De bewuste keuze om juist in deze kwetsbare wijk met veel sociale huurwoningen te investeren, wordt gezien als een moedige stap die de woonkwaliteit kan verbeteren. Elan Wonen heeft zich hier nadrukkelijk voor ingezet en strategisch doordacht gehandeld.

De collega-corporaties beoordelen dit onderdeel positief. Zij zien aansprekende voorbeelden, zoals het nieuwe kantoor en de toepassing van houtbouw en constateren dat het aandeel woningen met E-, F- en G-labels beperkt is. Daarbij merken zij wel op dat hun inhoudelijke zicht op dit thema beperkt is.

Door **vastgoed partners** wordt gezien dat Elan Wonen duurzaamheid van belang vindt en daarnaar handelt. De invloed van Elan op een duurzame woonomgeving is volgens hen beperkt. Bij de inzet op duurzaamheid bij nieuwbouw wordt de houding van Elan Wonen getypeerd als 'prettig realistisch'.

De visitatiecommissie waardeert de prestaties van Elan Wonen als 'goed'. Elan Wonen heeft een positieve en coöperatieve houding richting gemeenten en partners en toont met de langjarige inzet in het warmtenet bestuurlijke moed en doorzettingsvermogen. Het vraagt om een lange adem en getuigt van commitment. Initiatieven als modulaire houtbouw en het organiseren van een stakeholderbijeenkomst over circulair bouwen zijn aansprekende voorbeelden die de oprechte betrokkenheid onderstrepen. Ook grootschalige projecten als Haemstedeplein laten zien dat verduurzaming met hart voor bewoners én de woningen en met oog voor detail worden aangepakt.

Opgave duurzaam in woning en woonomgeving	Ondernomen acties 2022-2025	Resultaten 2022-2025
<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheden van zonne-energie op gebouwen benut Geen woningen meer met energielabel E, F of G, behalve rijksmonumenten of woningen die gesloopt worden. Circulariteit in onderhoud is onderdeel van bedrijfsvoering Bewustwording bewoners hittestress en vergroenen tuinen 	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe duurzaamheidsstrategie Input geleverd Regionale Energie Strategie en Transitievisie warmte Versnelde aanpak woningen EFG labels Samenwerking m.b.t. ontwikkeling warmtenet Meerwijk Op aanvraag en bij mutatie vervanging gasaansluiting in elektrisch koken Bewustwording energiezuinig woongedrag 	<ul style="list-style-type: none"> ca. 9.000 zonnepanelen geplaatst Aansluiting warmtenet 870 woningen Meerwijk (2027/2028) Stakeholderbijeenkomst Elan Wonen over circulaire bouw (2024) EFG labels 9% (2025)

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Elan Wonen laat over een langere periode consistente prestaties zien. Er wordt doordacht gehandeld met oog voor de lange termijn. Dat vertaalt zich in stabiel goede resultaten over de volle breedte van de organisatie. De visitatiecommissie waardeert de maatschappelijke waarde dan ook met 'goed'.

De betrokkenheid van medewerkers is oprecht en wordt breed herkend. De klanttevredenheidscijfers zijn solide. Tegelijkertijd maakt een uitgesproken klantgerichte profilering (nog) geen vanzelfsprekend onderdeel uit van het imago van Elan Wonen. Het bouwen met meerwaarde krijgt concreet vorm in diverse renovatie- en nieuwbouwprojecten, waarbij expliciete aandacht voor bijzondere doelgroepen is. De commissie ziet dat Elan Wonen hierin bewust ruimte voor creëert en verantwoordelijkheid neemt.

De visitatiecommissie ziet dat de inzet op leefbaarheid voortvarend is opgepakt na de aanbevelingen uit de vorige visitatie. De zichtbaarheid en herkenbaarheid bij partners hierop kan nog worden vergroot. Ook op het gebied van duurzaamheid wordt koersvast gehandeld. De langjarige inzet op warmtenet en houtbouw laat zien dat Elan Wonen zorgvuldig afwegingen maakt en waar nodig uitdagingen overwint.

“Zorgzame
volkshuisvester”

Sterke punten:

- Consistente prestaties
- Hoge medewerkersbetrokkenheid en tevredenheid
- Stevige leefbaarheidsstrategie vertaald naar gebiedsagenda en wijkplannen met concrete acties en budgetten
- Bouwen met maatschappelijk meerwaarde heeft tot mooie projecten geleid voor verschillende bijzondere doelgroepen

Leerpunten:

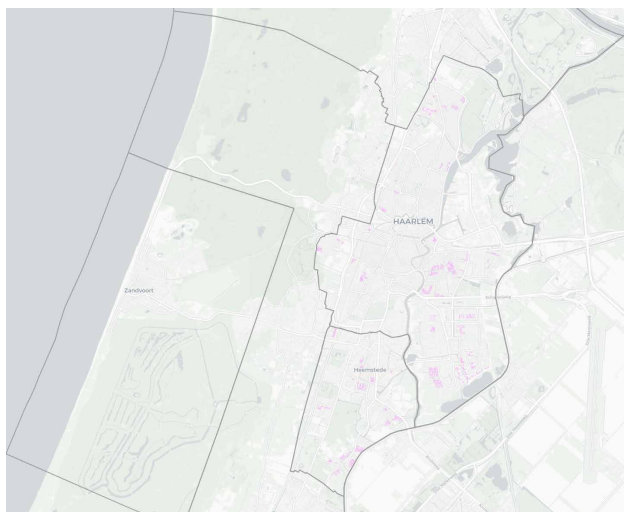
- Klanttevredenheid is op orde is maar komt niet overeen met uitgesproken klantgerichte ambitie



4 Maatschappelijke verankering



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



Bevindingen commissie

Elan Wonen is in 2002 opgericht als fusie tussen woningbouwvereniging Haarlemveste (Haarlem) en woningcorporatie De Woonstede uit Heemstede. In dit werkgebied zijn ook woningcorporaties Ymere en Pré Wonen actief. In het ondernemingsplan 2022-2026 is 'samenwerking' een belangrijke doelstelling. De metafoer van het 'bouwteam' wordt daarbij gebruikt. Elan Wonen wil en kan haar doelstellingen alleen samen met anderen realiseren, in een hecht 'bouwteam' waarin ieders expertise tot zijn recht komt. Elan Wonen vindt het daarbij essentieel een partij te zijn waarmee het prettig samenwerken is. Dat geldt in het bijzonder voor de samenwerking met

bewoners. Elan Wonen heeft als doelstelling in haar ondernemingsplan opgenomen om in deze maatschappelijke visitatie gewaardeerd te worden voor het zijn van een betrouwbare en actieve samenwerkingspartner.

Dat samenwerking een belangrijke pijler is voor Elan Wonen, blijkt uit het feit dat er bij het opstellen van het ondernemingsplan gesprekken zijn gevoerd met medewerkers, de Bewonersraad en externe partners. Door deze brede betrokkenheid wordt duidelijk dat waarde wordt gehecht aan een gezamenlijke aanpak en input van verschillende belanghebbenden.

Beschrijvingen netwerken

Elan Wonen werkt nauw samen met de Bewonersraad, met de gemeenten Haarlem en Heemstede, zorg- en welzijnsorganisaties, partners in vastgoedontwikkeling en collega-corporaties.

De Bewonersraad is een onafhankelijke stichting en behartigt de belangen van huurders van een sociale huurwoning van Elan Wonen, woningzoekenden, huurders van een vrijesector woning en toekomstige woningzoekenden.

De Bewonersraad bestaat uit acht leden en vergadert ten minste vier keer per jaar met de directie van Elan Wonen. Onderwerpen die dan ter sprake komen zijn bijvoorbeeld de huuraanpassing, prestatieafspraken, duurzaamheid en leefbaarheid. Eén keer per jaar vindt er een jaarvergadering plaats, waarvoor alle huurders van Elan Wonen worden uitgenodigd. De samenwerkingsovereenkomst tussen de Stichting Bewonersraad en Elan Wonen dateert uit 2016.

Elan Wonen werkt in twee gemeenten. In **de gemeente Haarlem** werkt zij samen met corporaties Pré Wonen en Ymere en de Bewonersraad/huurdersverenigingen aan het opstellen van prestatieafspraken. In **de gemeente Heemstede** vindt een vergelijkbare samenwerking plaats met Pré Wonen. Ook hier worden gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt.

Daarnaast is Elan Wonen betrokken bij verschillende samenwerkingsverbanden bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming (ontwikkeling warmtenet) en uitstroom uit beschermd wonen- of maatschappelijke opvang (Pact voor Uitstroom).

De gemeente Haarlem, de marktpartijen Hoorne, AM, HBB en BPD en de corporaties Ymere, Pré Wonen en Elan Wonen werken samen in **Bouwend Haarlem**. In dit samenwerkingsverband

worden onderwerpen als ‘gemengde wooncomplexen’, ‘water’, en ‘een andere kijk op groen’ besproken. Vanuit Bouwend Haarlem is ‘**Samen anders**’ voortgekomen waarin gezamenlijk gezocht wordt naar versnelling van woningbouw, verbetering van processen en afstemming.

De commissie heeft met vier **collega-corporaties** gesproken: Pré Wonen, Ymere, Brederode Wonen, WoonopMaat.

Elan Wonen werkt samen met **diverse zorg- en welzijnsorganisaties** bijvoorbeeld rondom ‘Gewoon samen thuis’ buurten, ouderenhuisvesting en de wijkaanpak.

Samenwerking met en invloed huurders

De Bewonersraad voelt zich serieus genomen en typeert Elan Wonen als open en toegankelijk. Elan Wonen wordt ervaren als betrokken en de samenwerking verloopt over het algemeen goed. Op beleidsniveau is er ruimte voor invloed: de Bewonersraad kan waar nodig bijsturen en soms net een zetje naar links of rechts geven. In de uitvoeringspraktijk is die invloed beperkter.

De organisatie wordt gezien als zorgzaam, transparant, betrouwbaar en inhoudelijk sterk: beleid is sociaal, goed doordacht en helder uitgewerkt. Tegelijkertijd wordt in de afwerking en uitvoering soms slordigheid ervaren, met name in communicatie en monitoring, wat afbreuk doet aan de goede intenties. Wanneer zaken anders lopen dan voorzien, lukt het niet altijd om tijdig en helder uit te leggen wat er speelt of om zorgen bij bewoners weg te nemen. Wanneer dergelijke zaken aan het licht komen, wordt doorgaans open en goed onderbouwd een toelichting aan de Bewonersraad gegeven. Dit gebeurt dan vaak op initiatief van de Bewonersraad en minder proactief vanuit Elan Wonen zelf. Vaker en pro-actiever communiceren en mensen daadwerkelijk betrekken bij de uitwerking zijn volgens de Bewonersraad aandachtspunten.

De vaste vergaderstructuur functioneert goed; verslagen worden zorgvuldig opgesteld en actiepunten worden bijgehouden, wat bijdraagt aan een stabiele samenwerkingsbasis.

De commissie heeft ook met enkele **bewoners** gesproken van wie de woning **grootschalig gerenoveerd** is. Deze bewoners waren onderdeel van de ‘meedenkgroep’. De inzet van meedenkgroepen werd zeer gewaardeerd. De volgende punten kwamen in dat gesprek aan bod:

Sterke punten

- Samenwerking met meedenkgroep verliep goed
- Betrokken, zichtbare en goed bereikbare medewerkers van Elan Wonen en de aannemer
- Veel ondersteuning voor bewoners tijdens het proces
- Heldere en regelmatige communicatie via nieuwsbrieven over planning en voortgang

Aandachtspunten

- Vooraf verwachtingen managen over rol van meedenkgroep
- Project evalueren en afrechten met meedenkgroep en leerpunten meenemen naar volgende projecten
- Woonomgeving, openbare ruimte en leefbaarheid onderdeel maken van het project
- Meedenkgroep zou Bewonersraad kunnen voeden

Samenwerking met en invloed van andere samenwerkingspartners

Elan Wonen wordt door **gemeenten** ervaren als een belangrijke en betrouwbare partner waarmee de relatie te typeren is als ‘goed-uitstekend’.

Zo’n vier jaar geleden is in **de gemeente Heemstede** gestart met het investeren in de relatie tussen beide partijen om verschillen van inzicht te overbruggen. De gemeente Heemstede zag in dat zij voor de realisatie van de woonvisie Elan Wonen nodig had. Er is gewerkt aan de persoonlijke relatie tussen de bestuurders met goed resultaat; de gezamenlijke vlucht naar voren is genomen en een consistente lijn met betrekking tot investeren in woningbouw in Heemstede is ingezet. De gemeente is zeer tevreden over het feit dat de bestuurders elkaar goed weten te vinden, ook als het ambtelijk even wat stroever verloopt. De relatie kenmerkt zich door het uitwisselen van informatie, in een vroeg stadium inzichten delen en de gezamenlijke oplossingsgerichte houding.

Het feit dat Elan Wonen bij de ontwikkeling van project ‘Kennemerduin’ na een uitgebreid traject uiteindelijk tot een andere besluit is gekomen, kan op begrip van de gemeente rekenen omdat er een valide afweging is gemaakt en goede afstemming en verantwoording heeft plaatsgevonden.

Elan Wonen geeft als belangrijke partner input op ontwikkelingen binnen de gemeente Heemstede waarvoor volop waardering is. De invloed vanuit de gemeente op beleid van Elan Wonen is minder aanwezig. Dit kan zijn omdat de focus afgelopen periode op andere punten lag. Voor de lange termijn zou het kunnen helpen de strategische samenwerking verder uit te breiden, om ondernemingsplan en facetbeleid af te stemmen om elkaar nog beter te helpen bij het bereiken van doelen.

Door **de gemeente Haarlem** wordt de samenwerking met Elan Wonen getypeerd door een open en betrokken houding. Elan Wonen wordt gezien als een organisatie met ambitie en verantwoordelijkheidsgevoel. Elan Wonen is actief aanwezig in verschillende gremia en participeert in Bouwend Haarlem. Ook wordt gewaardeerd dat de bestuurder, wanneer nodig, inspeekt in de gemeenteraad. De relatie met de Bewonersraad van Elan Wonen wordt eveneens als goed en constructief ervaren.



Elan wonen komt haar afspraken in de prestatieafspraken na. De gemeente heeft hoge duurzaamheidsambities. Elan Wonen toont zich hierin meewerkend, maar geeft ook duidelijk haar grenzen aan: niet alles kan tegelijkertijd worden gerealiseerd, zowel inhoudelijk als financieel. Diezelfde realistische houding geldt voor investeringen. Tegelijkertijd is Elan Wonen sensitief in het inspelen op wensen en behoeften van de gemeente. Er is wederzijds respect voor elkaars positie en een positieve grondhouding waarin de nadruk ligt op mogelijkheden.

Collega-corporaties ervaren Elan Wonen als coöperatief, betrouwbaar en toegankelijk. De organisatie is eerlijk over wat wel en niet kan, goed verbonden met de omgeving en luistert actief en responsief. In de regio wordt Elan Wonen gezien als een fijne, solide partij. De jaarlijkse stakeholdersbijeenkomst wordt gewaardeerd als inhoudelijk interessant en verbindend.

Binnen de regionale samenwerking, onder meer in de Metropoolregio Amsterdam, vervult Elan Wonen een zichtbare en consistente rol: zij is aanwezig, laat zich horen en weet opgaven te vertalen naar het werkgebied.

Rond de bouwopgave in Haarlem wordt open en transparant samengewerkt. De ambitie is hoog, maar er is ook realisme: wanneer een project niet haalbaar is, wordt gezamenlijk gekeken wie het kan overnemen. Dat getuigt van zorgvuldig omgaan met capaciteit en middelen. Het steeds meer delen van plannen en opgaven wordt als een goede ontwikkeling gezien, waarbij de volkshuisvestelijke opgave voorop staat.

Tegelijkertijd is de regionale samenwerking tussen corporaties nog beperkt en kan deze worden verdiept. Er is de wens om actiever samen op te trekken en als regio een krachtiger geluid te laten horen, mogelijk ondersteund door de nieuwe indeling in woningbouwregio's. Het verder uitbouwen van de samenwerking, ook gericht op kennisdelen om gezamenlijk sterker te worden, vraagt blijvende aandacht van alle betrokken corporaties.

Als aandachtspunt voor Elan Wonen wordt de externe profilering genoemd. Elan Wonen mag best wat trotser zijn op wat zij bereikt. Er is veel aandacht voor nieuw opgeleverde complexen, maar minder voor andere resultaten die eveneens betekenisvol zijn. Hier ligt ruimte om het verhaal breder en steviger naar buiten te brengen.

Partners in zorg- en welzijn geven aan dat de samenwerking met Elan Wonen zich kenmerkt door pro-activiteit en gezamenlijke inzet om de doelen van de stadsdeal te realiseren. Er wordt open en transparant samengewerkt, met ruimte om naar elkaar te luisteren en elkaar aan te spreken. Ook op de werkvloer verloopt het contact prettig. Partners weten Elan Wonen goed te vinden voor advies.

Aandachtspunt dat wordt benoemd, en wat geldt voor alle partijen, is bewustwording van het feit dat het speelveld verandert: rollen en taakopvattingen verschuiven. Dit vraagt flexibiliteit,

het vermogen om out of the box te denken en samen op te trekken in het licht van bredere maatschappelijke en demografische ontwikkelingen.

De vastgoedpartners typeren Elan Wonen als professioneel, proactief en gericht op het gezamenlijke doel. De samenwerking is prettig en pragmatisch, met een stabiele en voorspelbare koers. Er wordt besluitvaardig gehandeld, bijvoorbeeld bij keuzes rond woningtypen, installatieconcepten en de haalbaarheid van projecten. Bij 'Samen Anders' bijeenkomsten is Elan Wonen zichtbaar en intrinsiek betrokken.

Als aandachtspunt wordt meegegeven om waar nodig steviger positie in te nemen. Elan Wonen beschikt over veel kennis, ervaring en visie; het zou zonde zijn die niet nadrukkelijker in te brengen uit terughoudendheid of om mogelijke spanning te vermijden.

Sociaal maatschappelijke partners vinden het fijn dat er met Elan Wonen snel geschakeld kan worden; van medewerker tot bestuurlijk niveau. De bestuurder is bereid in te stappen als de samenwerking moeizamer loopt. Dat wordt gewaardeerd. Elan Wonen neemt vaak het voortouw in initiatieven. Bijvoorbeeld bij de 'Ouder worden Prettig wonen'-regeling, huisvesten van statushouders in nieuwbouwprojecten, de combinatie van doelgroepen in Hof van Leijh en de stadsdeal ouderenhuysvesting. Ook als bij andere corporaties terughoudendheid zit, draagt Elan Wonen haar visie uit.

Een aandachtspunt dat wordt meegegeven is het tijdig communiceren met bewoners, bijvoorbeeld bij overlastsituaties of experimenten. Ook wanneer nog niet alles duidelijk is, helpt het om open en proactief te informeren.

Dialogsessie Warmtenet

Ymere, Elan Wonen, de gemeente Haarlem en de energieleveranciers Essent en Firan werken gezamenlijk aan de ontwikkeling van een duurzaam warmtenet in Meerwijk. De commissie heeft in een dialoogsessie met verschillende partners van Elan Wonen gesproken over de samenwerking in dit project, waarbij succesfactoren en aandachtspunten aan bod zijn gekomen.

In 2025 is het besluit voor de aanleg van het warmtenet genomen. Voor Elan Wonen vormt het warmtenet een kans om tegen relatief lage kosten 870 woningen (ca. 10% van het woningbezit) van het gas af te halen. De verwachting is dat de woningen deels in 2027 en 2028 worden aangesloten op het warmtenet. Voor aansluiting op het warmtenet is het nodig om deze van het gas af te halen en een deel van de woningen extra te verduurzamen.

De samenwerking met Elan Wonen wordt ervaren als constructief en positief. Er wordt goed meegedacht, er is wederzijds begrip voor elkaars uitdagingen en bereidheid om samen naar

oplossingen te zoeken. Elan Wonen is toegankelijk en goed benaderbaar voor bewoners en kiest bewust voor een persoonlijke benadering richting huurders.

Succesfactoren in de samenwerking

- Gezamenlijk doel voor ogen; alle partijen hebben een duidelijk en gedeeld belang
- Goede onderlinge relaties en onderling vertrouwen
- Heldere governance-structuur met projectgroep, bestuurlijk overleg en communicatieoverleg
- Duidelijke aanspreekpunten per organisatie
- Inzet van een onafhankelijk procesbegeleider werkt effectief in deze context
- Lastige onderwerpen worden open op tafel gelegd en gezamenlijk opgelost
- De beperkte omvang van Elan Wonen draagt bij aan korte lijnen

Aandachtspunten

- Onzekerheid over de kosten van de collectieve aansluiting vraagt blijvende aandacht en transparantie
- Vooruitkijken naar volgende projecten: hoe wordt opgeschaald en is er voldoende capaciteit?
- Doorlooptijd van inmiddels acht jaar zonder nog 'een schep in de grond': hoe kan het tempo worden verhoogd?
- Lessons learned structureel bespreken en borgen, ook tussentijds bij langlopende projecten
- Zorgvuldige communicatie: balans vinden tussen tijdig informeren en het vermijden van onnodige onrust, zonder te terughoudend te zijn

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De visitatiecommissie ziet dat Elan Wonen wordt ervaren als een stevige en zeer gewaardeerde samenwerkingspartner. De organisatie is proactief, staat open voor samenwerking en investeert in goede persoonlijke relaties. De koers is goed doordacht en consistent, wat bijdraagt aan voorspelbaarheid en daarmee betrouwbaarheid.

De bereidheid om het voortouw te nemen en verantwoordelijkheid te dragen in projecten, ook als dat spannend is, leidt tot zichtbare waardering bij partners. Elan Wonen zit aan de juiste overlegtafels en laat van zich horen, al mag zij zich soms best nog wat steviger positioneren wanneer het spannend wordt.

Het jaarlijkse stakeholderdiner wordt gewaardeerd als verbindend initiatief dat relaties versterkt en gezamenlijke kennisontwikkeling stimuleert. De commissie ziet dat de bestuurder duidelijke positie inneemt als aanjager en boegbeeld van de samenwerking: enthousiasmerend, verbindend en van grote positieve invloed op het gezamenlijke proces.

De commissie ziet een constructieve Bewonersraad die qua bezetting kwetsbaar is, wat om extra inzet van Elan Wonen vraagt. Elan Wonen laat op veel gebieden pro-activiteit zien, maar kan daarbij op gebied van bewonerscommunicatie misschien nog een tandje bij zetten.

“Elan investeert in kennisoverdracht om partner naar hoger niveau te brengen”

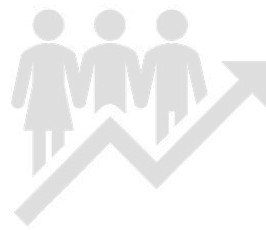
Sterke punten:

- + Professionele, deskundige en betrouwbare samenwerkingspartner
- + Gezamenlijke doel staat voorop in samenwerking
- + Bereid om het voortouw te nemen op verschillende gebieden

Leerpunten:

- Wees wat minder bescheiden, laat zien welke resultaten worden bereikt en neem positie in op voor de organisatie belangrijke thema's
- Investeer in relatie, communicatie en invloed van bewoners(-raad)





5 Besturing

Het visitatieveld Besturing 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 adaptiviteit heeft.

Bevindingen commissie

Strategie

Totstandkoming ondernemingsplan 2022-2026

In 2021 heeft Elan Wonen, als opmaat naar het nieuwe ondernemingsplan, een uitgebreide en gedegen omgevingsanalyse opgesteld. Elan Wonen zag inhoudelijke noodzaak voor een nieuw ondernemingsplan door veranderingen op de woningmarkt in het werkgebied, gewijzigde landelijke regelgeving rond corporatietaken en veranderde verwachtingen van stakeholders.

In diezelfde periode vond ook het visitatietraject plaats. Elan Wonen heeft dit optimaal benut door de visitatiecommissie te vragen om een reputatie-onderzoek onder haar stakeholders uit te voeren. Dit leverde feedback en input op over het beeld dat partners van Elan Wonen hadden en welke kansen zij richting de toekomst zagen. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen met veel betrokkenheid en input van huurders, medewerkers, gemeenten en alle samenwerkingspartners. En dat is precies wat Elan Wonen graag wil, namelijk samenwerken.

Ondernemingsplan als 'bouwplan'

De missie van Elan Wonen voor de periode 2022-2026 is om actief mee te bouwen aan de samenleving. De organisatie staat bekend om haar sterke focus op nieuwbouw. In deze periode wil Elan Wonen haar rol als bouwende corporatie verder uitbreiden. Dat betekent niet alleen letterlijk bouwen aan woningen in het werkgebied, maar ook figuurlijk bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkeling in Haarlem en Heemstede. Met een hoger ambitieniveau dan in voorgaande periodes, wil Elan Wonen inspelen op de groeiende uitdagingen in de regio. De corporatie beseft dat het daarvoor essentieel is om de benodigde organisatorische capaciteit in huis te hebben en laat zien continue aandacht voor het welzijn van haar medewerkers te hebben.

Als het een 'bouwplan' van een woning betreft, wordt de strategie van Elan Wonen vormgegeven met herkenbare termen uit de bouw.

- **Bouwteam:** een woning bouw je samen. Elan Wonen realiseert haar doelen uitsluitend in samenwerking met anderen, waarbij ieders expertise telt. Prettige samenwerking, zeker met bewoners, is essentieel.
- **'Fundament'** bestaat uit blijve bewoners en betrokken medewerkers. Deze pijlers zijn onlosmakelijk verbonden en vormen een gezamenlijke opgave.
- **'Stenen'** verwijzen naar de verbrede nieuwbouwoelstelling: naast het terugdringen van het tekort aan sociale huurwoningen levert Elan Wonen een bredere maatschappelijke meerwaarde.
- **'Cement'** is het onderling contact tussen bewoners en de inzet voor kansengelijkheid.
- **'Buitenruimte'** is van belang voor woonplezier: Elan Wonen werkt aan een duurzame, gezonde woonomgeving, realiseert energieneutrale woningen en beperkt negatieve effecten van klimaatverandering. Circulariteit wordt een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering.

Vertaling koers

In het ondernemingsplan wordt op bovenstaande thema's een schets van de achtergrond gegeven, worden de gemaakte keuzes toegelicht en worden de gestelde doelen en de gekozen aanpak beschreven. Via onder meer de meerjarenprognose, jaarplannen en prestatieafspraken worden deze doelstellingen concreet gemaakt. In jaarplannen wordt duidelijk beschreven hoe elke afdeling/team bijdraagt aan de ondernemingsplandoelstellingen. In de afgelopen jaren is een mooie ontwikkeling en verbetering te zien in structuur, opbouw en uitwerking van doelen en bijdrages per team in het jaarplan. Elan Wonen laat hiermee zien een lerende organisatie te zijn, op zoek naar optimalisering. De commissie heeft deelbeleid gezien op het vlak van onder andere leefbaarheid, duurzaamheid en portefeuillemanagement.

Monitoring en bijsturing

De voortgang op de doelstellingen wordt gevolgd in de tertiaalrapportages. Deze rapportages zijn opgebouwd volgens dezelfde indeling als het ondernemingsplan en jaarplannen, waardoor deze herkenbaar en consistent zijn doorvertaald naar de planning- en controlcyclus.

In de vorige visitatieperiode is de positionering van Elan Wonen op gebied van leefbaarheid als aandachtspunt benoemd. Elan Wonen heeft dit voortvarend opgepakt en een duidelijke plek

gegeven in het ondernemingsplan ('cement') en dit uitgewerkt in een leefbaarheidsstrategie en werkwijze om te komen tot gebiedsvisies en wijkplannen met concrete acties gericht op verbetering van de leefbaarheid in de buurt. Daarmee is een heldere en samenhangende lijn zichtbaar van strategisch niveau naar uitvoering. Met de stap om ook woningonderhoud te betrekken in deze plannen, wordt toegewerkt naar een meer integrale aanpak, waarin leefbaarheid en vastgoed samenkomen.

Naast de inhoudelijke uitwerking is geïnvesteerd in de organisatorische randvoorwaarden, waaronder budget en de toevoeging van een teamleider leefbaarheid. Elan Wonen laat hiermee zien doelen gestructureerd en gefaseerd uit te werken. Op de langere termijn zal duidelijk worden in hoeverre deze aanpak daadwerkelijk effect sorteert in de praktijk, mede gezien de complexiteit van de leefbaarheidsvraagstukken en de vele factoren die daarop van invloed zijn.

Naast de wendbaarheid die Elan Wonen heeft laten zien op gebied van leefbaarheid, heeft zij bij twee vastgoedprojecten (Kennemerduin en een optopproject in Meerwijk) tijdig bijgestuurd om optimale prestaties te leveren. Dit deed zij op het moment dat duidelijk werd dat het oorspronkelijke plan niet langer aansloot bij de veranderde realiteit. In deze trajecten was al sprake van een uitgebreide onderzoeksfase, waaronder ook gesprekken met gemeenten, ontwikkelaars en participatie met bewoners.

Juist bij dit type langdurige processen kan het zijn dat zich gaandeweg nieuwe inzichten aandienen en er eenvoudiger alternatieven met mogelijk minder risico's ontstaan. Dit vraagt het vermogen om te reflecteren, gezamenlijk de koers te heroverwegen en tot een zorgvuldige afweging te komen. Elan Wonen verstaat de kunst om op eigen handelen te reflecteren en plannen bij te stellen, ondanks de complexiteit en gevoeligheid die daarmee gepaard gaan. En zij zet vervolgens ook de volgende stap door de gewijzigde inzichten zorgvuldig te communiceren met de betrokkenen.

Een aandachtspunt op gebied van bijsturing is de realisatiegraad. Bouwprojecten laten zich niet altijd goed plannen, waardoor realisatie in veel gevallen later wordt dan waar door de projectleider op wordt aangestuurd. Elan Wonen heeft maatregelen genomen om realistischer te plannen onder andere door dit een vast onderwerp te laten zijn van voortgangsoverleggen en meer bewustzijn hierop te creëren. Dit laat zich echter nog niet zien in de realisatiegraad. Om goed te kunnen bijsturen heeft Elan Wonen in haar begrotingen diverse (ambitie-)scenario's ontwikkeld en bijsturingmogelijkheden aangegeven. Daardoor is tijdig bijsturen mogelijk.

Bestuur en directie

De directie bestaat uit de directeur-bestuurder, de manager bedrijfsvoering & wonen en de manager vastgoed & klant. Een stabiel team dat inmiddels vijf jaar in dezelfde samenstelling

werkt en goed op elkaar is ingespeeld. De commissie ziet dat Elan Wonen onder de huidige bestuurder op een open, samenwerkingsgerichte en consistente manier wordt aangestuurd. De bestuurder staat open voor ideeën, luistert en geeft zowel ruimte als richting. Daarbij weet zij de aandacht goed te verdelen tussen de interne organisatie en de opgaven en vragen van en met partners buiten. Bestuur en directie worden ondersteund door adviseurs die ondersteunen bij het bepalen van richting en koers.

In 2025 is de organisatie versterkt door meer teamleiders toe te voegen. Deze aanpassing creëert ruimte voor managers om zich te richten op de hoofdlijnen en de strategische koers, terwijl teamleiders als inhoudelijke experts beschikbaar zijn voor vragen uit de praktijk en aandacht voor medewerkers. De commissie ziet dat, ondanks de al relatief hoge beheerlasten die Elan Wonen heeft, goed nagedacht is over dit besluit en het door medewerkers als ondersteunend en waardevol wordt ervaren.

Tegenkracht

Binnen Elan Wonen is er ruimte om het goede gesprek te voeren over bijvoorbeeld werkdruk, afwegingen wat wel en niet te doen en signalen uit de organisatie. De commissie ervaart een cultuur in de organisatie waarin hierover gesproken kan worden, ook al zijn er verschillende standpunten. De goede relatie is het fundament om de scherpste op te zoeken.

De positie van de bestuurssecretaris en onafhankelijke controller zijn goed ingebed. Er is een onafhankelijke en externe controller. De control functie is afgelopen jaren geprofessionaliseerd, wat onder andere blijkt uit de annotatie die controller toevoegt aan projectbesluiten.

Daarbij is er een energieke ondernemingsraad die als missie heeft bij te dragen aan rust en structuur binnen Elan Wonen. De OR heeft 5 leden en werkt op basis van een jaarplan. Het is een actieve en rolbewuste ondernemingsraad met focus en hart en oog voor de ontwikkelingen in de organisatie. De ondernemingsraad schroomt het kritische gesprek met de bestuurder niet en heeft laten zien zichtbaar invloed te hebben op besluiten bijvoorbeeld over beleid met betrekking tot doorstroming vanuit KCC naar andere functies, protocol grensoverschrijdend gedrag en verhuizing van het kantoor. De verhouding tussen bestuurder-OR en RvC-OR is goed en zij weten elkaar te vinden.

Intern toezicht

De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. De raad vergadert gemiddeld vijf keer per jaar. De huurderscommissarissen hebben minimaal één keer per jaar contact met de Bewonersraad en twee keer per jaar met de ondernemingsraad.

Vertrouwen, doorvragen en luisteren; dat is wat de samenwerking tussen bestuurder en RvC kenmerkt. In het doorvragen wordt de scherpste opgezocht, onder andere op het gebied van (de gevolgen van) financiële keuzes en scenario's. De RvC wil goed meegenomen worden in besluiten, begrijpen waarom iets gebeurt en niet worden verrast. De commissie ziet dit ook terug in de onderlinge werkwijze.

Binnen de RvC zijn twee commissies actief: de remuneratiecommissie en de auditcommissie. In de auditcommissie vindt onder andere het gesprek plaats over risico's van investeringen, waarbij de bestuurder en management soms worden uitgedaagd de randjes op te zoeken om optimaal maatschappelijk te kunnen bijdragen. Het goede gesprek vindt hier plaats over de optimale verhouding tussen het leveren van maatschappelijke bijdrage en de continuïteit van de organisatie. De input uit de auditcommissie wordt door de overige RvC-leden gewaardeerd, waarbij de niet AC-leden evengoed nog worden uitgenodigd eigenstandig positie in te nemen. Dit duidt op rolzuiverheid.

De RvC-leden zijn jaarlijks aanwezig bij stakeholdersdiner dat door Elan Wonen wordt georganiseerd. Hierdoor behoudt de RvC feeling bij wat er leeft bij partners en de onderlinge relaties tussen Elan Wonen en haar partners. Ook is er door Elan Wonen een bijeenkomst over het warmtenet georganiseerd, waarbij onder meer de RvC, collega corporaties en gemeente Haarlem waren uitgenodigd. Het doel was om gezamenlijk op inhoudelijk gebied te leren en een gedeeld beeld te vormen van een thema dat voor iedereen relatief nieuw was. Het getuigt van betrokkenheid en vertrouwen dat de bestuurder de RvC hiervoor heeft uitgenodigd en zij ook aanwezig waren.

Risicobereidheid

Elan Wonen zoekt actief naar de juiste balans tussen maatschappelijk bijdragen en continuïteit en bedachtzaamheid. De wens is om niet te veel vluchtstroken te hebben, wél de randen van de ICR te verkennen maar ze niet per se op te zoeken. Dat vraagt scherpste, goede rapportages en voorbereid zijn op mogelijk bijsturen. De commissie ervaart dat de RvC, bestuurder en managers zich hiervan bewust zijn, het gesprek hierover gevoerd wordt en dat bij de voorbereiding van besluiten verschillende scenario's besproken worden.

Daarbij kijkt Elan Wonen ook breder dan haar eigen opgave, bijvoorbeeld naar hoe zij in de regio eventueel nog meer zou kunnen bijdragen. Als er financieel mogelijkheden zijn, wil zij die opties onderzoeken en afwegen.



Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat Elan Wonen op een gedegen en betrouwbare manier wordt aangestuurd. Er is een heldere, consistente en herkenbare lijn tussen ondernemingsplan, tertiaalrapportages en jaarverslagen. Daarmee is de PDCA-cyclus binnen Elan Wonen goed ingebed.

Een plan komt bij Elan Wonen niet zomaar tot stand, daar wordt goed over nagedacht. Zo is er voorafgaand aan het ondernemingsplan een uitgebreide omgevingsanalyse uitgevoerd en is de leefbaarheidsstrategie een gedegen en lijvig stuk.

Ondanks de gedegen planvorming laat Elan Wonen zien van een plan af te kunnen wijken als de omstandigheden daarom vragen. Zij laat daarmee zien adaptief te zijn.

Binnen Elan Wonen bestaat een open cultuur, met oog voor persoonlijke verhoudingen en waarbij serieus wordt omgegaan met tegengeluid. De relaties tussen de verschillende gremia zijn op zo'n manier opgebouwd dat het constructieve conflict kan worden aangegaan.

Besluitvorming in de RvC vindt weloverwogen plaats waarbij het doel is om afwegingen goed te begrijpen en besluiten te doorleven.

De realisatiegraad is een punt van aandacht. Er wordt aan gewerkt, er wordt bijgestuurd maar de resultaten zijn op dit moment nog niet zichtbaar.

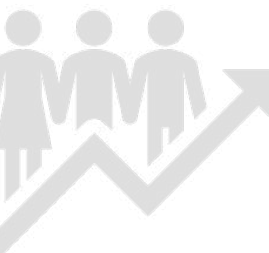
“Prettig,
professioneel
en pro-actief”

Sterke punten:

- + Consistente en herkenbare lijn tussen ondernemingsplan en rapportages
- + Gedegen analyses voorafgaand aan beleidsvorming
- + Bijsturing vindt plaats indien gewijzigde inzichten zich voordoen
- + Ruimte voor tegenspraak
- + Risico's worden besproken en uitgangspunten kritisch bevroegd

Leerpunten:

- > Bijsturing op realisatiegraad vraagt aandacht





6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

Organisatiecapaciteit

‘Blijde klanten, blijde medewerkers’ is een belangrijk speerpunt uit het ondernemingsplan 2022-2026. De commissie merkt dat dat geen holle frase is, maar er daadwerkelijk wordt ingezet op het welzijn en ondersteuning van medewerkers en de bestuurder hier ook veel waarde aan hecht. Afgelopen jaren zijn er interne gesprekken gevoerd over waarderen en belonen, wat heeft geleid tot herijking van het beloningsbeleid. De HR-cyclus is verbeterd en ook het mobiliteitsbeleid is aangepast. Naast het binden van medewerkers is er door middel van het maken van een wervings- en selectiewebsite ingezet op het aantrekken van nieuw talent. Over het algemeen lukt het Elan Wonen goed om nieuwe posities ingevuld te krijgen.

Versterking organisatie

Eind 2024 is besloten om de organisatie te versterken door meer teamleiders aan te stellen en teamskleiner te maken. Dit is in 2025 gerealiseerd. Doel van deze aanpassing was professionalisering van de organisatie doordat inhoudelijk sterke teamleiders zijn toegevoegd en de ‘span of control’ is verkleind waardoor er meer persoonlijk aandacht mogelijk is. Dat laatste was een aandachtspunt vanuit het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO).

Medewerkers Tevredenheidsonderzoek

Elan Wonen neemt het MTO serieus en pakt leerpunten actief op. Het MTO wordt besproken met de OR en op de voorstellen die daaruit voortkomen heeft de OR actieve inbreng. De resultaten uit het MTO van 2023 waren positief en in 2025 waren die nog positiever. Opvallend

zijn de hoge scores op betrokkenheid én op de zelfkritische houding van de medewerkers op de klantgerichtheid van de organisatie. Dit terwijl de klanttevredenheid prima scores laat zien. Verklaring hiervoor kan zijn dat Elan Wonen helderdere keuzes maakt over wat wel en wat niet te doen, en dat de grenzen die hierdoor ontstaan voor medewerkers soms als minder klantgericht aanvoelen. Ook kan het mee spelen dat het beeld van partners is, dat Elan Wonen misschien niet altijd zo klantgericht is, zoals al eerder benoemd is.

Uit het MTO blijkt dat medewerkers onder de 35 jaar kritischer zijn op de organisatie dan andere leeftijdsgroepen. Dit leidde tot vragen bij bestuurder en OR, die hierover verder het gesprek gevoerd hebben met een groepje 35-minners.

De regelmaat waarin het MTO wordt uitgevoerd en de manier waarop aandachtspunten worden opgepakt laten zien dat Elan Wonen haar medewerkers serieus neemt.

Inzet van financiële middelen

Elan Wonen zoekt in goed overleg met de AC van de RvC de financiële grenzen op om een zo maximaal mogelijke volkshuisvestelijke bijdrage te leveren. Dit leidt ertoe dat de ICR een aantal jaar dicht op de norm zit. In 2025 was de ICR van de Niet-DAEB tak lager dan de gestelde norm. De Daeb en Niet-Daeb kwamen samen uit op 1,47; een kleine overschrijding van de norm.

In de meerjarenprognose zijn scenario's opgenomen waaruit zichtbaar wordt dat bij tegenvallers ratio's kunnen worden overschreden en bijsturing mogelijk is. De bijsturingsmogelijkheden die Elan Wonen benoemd zijn bijvoorbeeld het verhogen van de streefhuren, besparing op personeels- en bedrijfslasten, een verdere taakstellende onderhoudsbegroting, verkopen van Niet-DAEB bezit en het temporiseren van duurzaamheidsingrepen en nieuwbouwproductie.

Naast de normen die vanuit de Aw/WSW worden gehanteerd, heeft Elan Wonen ook eigen signaleringsnormen opgesteld. Deze worden gebruikt om tijdig bij te sturen en bewust keuzes te maken. De signaleringsnorm voor de eerste vijf jaar in de meerjarenprognose is vastgesteld op 10% afwijking van de normen, voor de tweede vijf jaar is dat 5% afwijking. Er is gekozen voor dit onderscheid, omdat het bijsturen bij onverwachte tegenvallers op korte termijn lastiger is dan op langere termijn.

In de meerjarenprognose 2026 is opgenomen dat indien zich er mogelijkheden voordoen voor Elan Wonen om een beroep te doen op regionale of landelijke solidariteit, zij ook in staat is om projecten uit de ambitiebegroting uit te voeren.



Aw/WSW

De risico-inschatting van het beoordelingskader van Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is laag tot gemiddeld op alle onderdelen. De relatief hoge beheerkosten, bestaande uit onder andere hoge personeelskosten, beïnvloeden de operationele kasstroom. De Aw benoemt dit als aandachtspunt. De visitatiecommissie heeft de indruk dat Elan Wonen hier, ook in 2025 met het besluit om de organisatie versterken, zorgvuldige afwegingen in maakt.

Het WSW benoemt de onder gemiddelde realisatiegraad als gevolg van een beperkte slagkracht als aandachtspunt en hecht daarom grote waarde aan scenario analyses waaruit de wendbaarheid van de organisatie blijkt.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De visitatiecommissie ziet dat binnen Elan Wonen sprake is van een goede balans tussen een hoge ambitie en prettig werken. Elan Wonen wil een sterke organisatie zijn die kwaliteit levert. De commissie herkent dat en ziet de kwaliteit die wordt geleverd.

Signalen uit de organisatie worden goed opgepikt, wat onder meer blijkt uit de positieve resultaten uit het MTO. Om de organisatie te versterken zijn inhoudelijk sterke teamleiders toegevoegd. Deze toevoeging wordt door medewerkers gewaardeerd. Aandachtspunt dat door de Aw is benoemd zijn de hoge beheerlasten. De visitatiecommissie geeft mee ervoor te waken dat de focus op strategie en reflectie niet de overhand krijgt. Versterking van de organisatie vraagt niet alleen om scherp denken, maar evenzeer om een krachtige en consistente uitvoering.

De commissie ziet dat Elan Wonen een doordacht financieel beleid voert. De financiële grenzen worden opgezocht om zo maximaal mogelijk volkshuisvestelijk bij te dragen en tegelijkertijd wordt terughoudend omgegaan met het daadwerkelijk betreden van de grenzen. Het langetermijnperspectief op een financieel solide bedrijfsvoering is bij Elan Wonen zorgvuldig en deskundig geborgd.

Elan Wonen heeft te maken met achterblijvende realisatiegraad. In dat licht zijn realistische prognoses essentieel om indien nodig tijdig bij te sturen. De organisatie is zich bewust van deze kwetsbaarheid en werkt hier aan.

“Ambitie en
verantwoordelijkheidsgevoel”

Sterke punten:

- + Sterke organisatie met blik op lange termijn
- + Veel aandacht voor interne organisatie, samenwerking en werkplezier
- + Zorgvuldige afwegingen met betrekken tot financiële normen
- + Bereidheid om over eigen organisatiegrenzen heen te kijken en daarop te anticiperen (solidariteit)

Leerpunten:

- Denkkraft van Elan Wonen wordt gewaardeerd, versterk aandacht voor zichtbaarheid en herkenbaarheid op uitvoeringskracht



7 Bestuurlijke reactie

Tijdens deze visitatie is teruggekeken op de resultaten van onze ondernemingskoers met als missie: Meebouwen aan de samenleving. Het doel van deze koers was om de focus van Elan Wonen te verbreden. We waren, en zijn nog steeds, een woningcorporatie met veel ambitie op het gebied van nieuwbouw. Een belangrijke aanvulling in deze periode was dat we met ieder nieuwbouwproject maatschappelijke meerwaarde toevoegen. Bovendien wilden we daarbij de samenwerking met partners versterken. Bouwen aan de samenleving doe je immers niet alleen, dat kan alleen maar samen.

Het realiseren van deze missie en doelen begon intern: iedereen binnen Elan Wonen heeft zich in die periode ingezet om de ambities uit ons ondernemingsplan te realiseren. Dat deden we met hoofd én hart; verstand en inlevingsvermogen. De visitatiecommissie kreeg deze inzet terug in de verschillende gesprekken. Het maakt mij trots en blij om in het visitatierapport te lezen dat onze partners graag samenwerken met onze medewerkers en hun kennis en inzet goed waarderen. Ik dank alle medewerkers voor het doorleven en uitdragen van de Elan Wonen-visie op partnerschap. Hiermee zetten zij zich dagelijks in voor goed wonen voor de huurders van Haarlem en Heemstede en voor een prettige werksfeer binnen en buiten de organisatie.

De visitatiecommissie geeft ook aanknopingspunten voor verbetering, groei en verdere aanscherping:

- **Rol en zichtbaarheid van thema leefbaarheid**
De visitatiecommissie concludeert dat Elan Wonen de afgelopen periode het imago van bouwende corporatie heeft verbreed naar een corporatie die bouwt aan gemeenschappen en leefbare wijken. Het thema leefbaarheid is de afgelopen jaren geladen. Ook dat was een belangrijk doel uit ondernemingsplan en bovendien een leerpunt uit de vorige visitatie. De tastbare uitwerking en zichtbaarheid hiervan kan nog sterker. De visitatiecommissie geeft mooie aanknopingspunten voor verbetering van zichtbaarheid en groei op dit thema.
- **Versterking participatie**
De samenwerking met de Bewonersraad is goed. Er is een positief kritische grondhouding en de leden van de Bewonersraad zijn inhoudelijk sterk onderlegd. Wel is de continuïteit van huurdersparticipatie een aandachtspunt. We nemen het advies om nieuwe vormen van participatie uit te proberen ter harte. We kunnen mogelijk verder bouwen op de betrokkenheid van bewoners bij groot onderhoud. Ook de inzet op gemeenschapszin en leefbaarheid biedt kansen voor nieuwe vormen van bewonersparticipatie.

- **Verdieping samenwerking**

In de afgelopen jaren is onze rol als partner in samenwerking goed gewaardeerd. Ik lees in het visitatierapport een aanmoediging en een kans om de rol als trekker van partnerschappen verder te versterken. Mogelijk op het thema van leefbaarheid maar ook in het kennis- en HR-netwerk.

Samengevat: de waardering voor onze inzet op maatschappelijke meerwaarde, partnerschap en leefbaarheid sterkt ons in onze koers en aanpak. Onze inzet met hoofd en hart werkt goed, zowel intern als extern. We houden vast wat werkt en leren van feedback. We herkennen ons ook in de conclusies en aanbevelingen en gebruiken dit als input voor het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan.

Tot slot mijn dank aan alle betrokkenen, huurders, partners en medewerkers die via interviews en dialoogsessies hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit visitatierapport. Ook dank aan de leden van de visitatiecommissie, die ons met kritische vragen en goed doorvragen aan het denken heeft gezet over waarom we wat doen en hoe we het doen. Alle vragen, feedback en reacties leveren nuttige informatie op. Hiermee kan Elan Wonen zich in de toekomst verder ontwikkelen.

Met de waardevolle inzichten die we in dit traject hebben opgedaan, zijn we goed toegerust om met ambitie, vertrouwen en lef verder te bouwen aan de volkshuisvesting in Haarlem en Heemstede.

Marieke Heilbron
directeur-bestuurder Elan Wonen



Geïnterviewde personen en interne organisatie visitatie

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

Christine van den Berg
Bas van Overeem
Frank Voigt
Ineke van Hooff
Rob Boekhout

Managementteam

Marieke Heilbron
Diane Kerbert
Eric Bessem

Controller

Jurgen de Ruiter

Ondernemingsraad

Janne Hogervorst
Kees Jordens
Joost Ruissen

Marije Jansen

Projectleider Elan Wonen

Marina Aarts Kuipers

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie

Ralf de Groot
Loes Penning
Klaas Woort
Lidy Thiele
Adrie Dekker

Gemeente Haarlem

Floor Roduner (wethouder)
Diana van Loenen (wethouder)

Gemeente Heemstede

Annelies Stam (wethouder)
Anneke Grummel (wethouder)
Laszlo Oegema (beleidsadviseur)

Corporaties

Sabrina Franken (Pré Wonen)
Jan Wim Franken (Brederode Wonen)
Sjoerd Hooftman WoonOpMaat
Rachida El Battioui (Ymere)

Zorg- en welzijnsinstelling(en)

Bart Bram Spruit (St. Jacob)
Hugo Post (Buurts)
Godfried Lambriex (Buurts)

Vastgoed

Maaïke Uttien (HBB)
Arnoud Vos (Hoorne Vastgoed)

Bewoners grootschalig onderhoud

Oscar Breetveld
Ellen van Dijk

Dialogsessie Warmtenet

Wybe Theijse (zelfstandig procesbegeleider)
Andre Schiltman (Firan)
Mayte de Vries (gemeente Haarlem)
Annemiek van Bentem (zelfst. Communicatieadviseur)
Anouk Corel (Elan Wonen)
Gabrielle de Waal (Elan Wonen)

Dialogsessie nieuwbouw, bijzondere woonvormen, leefbaarheid en aandachtsgroepen

Philomeen Hillege (gemeente Haarlem)
Koen Bronsveld (gemeente Haarlem)
Conny Valkhoff (gemeente Haarlem)
Jan Kroft (SIG)
Anouk Corel (Elan Wonen)
Evelien van Schagen (Elan Wonen)
José Woldberg (Elan Wonen)