



EIGEN HAARD



VISITATIERAPPORT Periode 2019 - 2022

Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1
Position paper Eigen Haard
- 5 HOOFDSTUK 2
Totaalbeeld
- 6 HOOFDSTUK 3
Inleiding
- 7 HOOFDSTUK 4
Recensie
- 9 HOOFDSTUK 5
Maatschappelijke waarde:
wat doet de corporatie?
- 18 HOOFDSTUK 6
Maatschappelijke verankering:
hoe verbonden is de corporatie?
- 19 HOOFDSTUK 7
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 21 HOOFDSTUK 8
Maatschappelijke capaciteit:
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 22 HOOFDSTUK 9
Verantwoording visitatie
- 24 HOOFDSTUK 10
Bestuurlijke reactie Eigen Haard



► 1 Position paper Eigen Haard

Denken vanuit de buurt - Woongeluk voor iedereen

Onze ambitie

In 2019 hebben we met onze stakeholders gewerkt aan onze ondernemingsstrategie 2020 – 2024. Hierin staat de koers voor de komende jaren. Meer dan ooit stelden we samen de buurt vast als middelpunt van ons handelen. Maar ook een bredere doelgroep inclusief middeninkomens en het fors uitbreiden van de woningvoorraad werden prioriteit. Met onze stakeholders besloten we dat Eigen Haard ervoor zorgt dat zoveel mogelijk mensen met lage en middeninkomens in de regio Amsterdam betaalbaar kunnen wonen, in prettige buurten en in woningen van goede kwaliteit. Hiermee wordt woongeluk voor iedereen haalbaar.

Die opdracht hebben we opgepakt. We zijn een maatschappelijke onderneming. We willen bijdragen aan doelen die groter zijn dan wat wij zelf kunnen bereiken, zoals een inclusieve samenleving, het verminderen van armoede en bevorderen van gelijkheid. Wat we doen, doen we in overleg en in samenwerking met partners met wie we langdurige partnerschappen aangaan. De huurinkomsten en ons woningbezit zien we als maatschappelijk kapitaal. We zetten dit kapitaal, in overleg met huurders en gemeenten, in om woningen bij te bouwen, te onderhouden en te verduurzamen. We hebben bij alles wat we doen ook een lange termijn perspectief en gaan uit van wat de buurt nu en straks nodig heeft.



Context

Eigen Haard werkt in een grootstedelijk gebied, met forse huurderszorgen en spannende politieke verhoudingen. Er is een wooncrisis, energiecrisis, milieucrisis en een toenemende tweedeling in de maatschappij. De continue veranderde wet- en regelgeving vergt continue aanpassen aan een nieuwe 'wekelijkheid'. Het realiseren van meer woningen voor lage inkomens, het huisvesten van kwetsbare doelgroepen, het verbeteren en verduurzamen van onze bestaande woningvoorraad en het faciliteren van leefbare buurten is geen vanzelfsprekendheid; de cijfers en feiten geven een ander beeld dan in politieke programma's en coalitieakkoorden wordt vastgelegd. Eigen Haard neemt hierbij een verbindende positie in, door vanuit een heldere analyse en een duidelijke strategie de dialoog te voeren over de opgave en deze resultaatgericht op te pakken. Alleen op die manier lukt het ons om tot afspraken met gemeenten, huurders(organisaties) en andere stakeholders te komen en een constructieve koers te houden in een polariserend landschap. We zoeken actief de dialoog op in lastige kwesties en komen op die manier tot afspraken.

Wat gebeurde er in 4 jaar

De visitatie van 4 jaar geleden bevatte een aantal serieuze verbeterpunten. Wij zijn daarmee aan de slag gegaan. We hebben actief onderzocht op welke manier we de samenwerking met gemeenten en stakeholders en de interne samenwerking konden verbeteren en hebben de organisatie daarop aangepast en ingericht, bijvoorbeeld door het denken in klantwaarde en het aanpassen van de communicatie. We zijn daarmee op de goede weg.

Ook de resultaten op het gebied van (de communicatie over) woningbouw, kwaliteit van de bestaande voorraad, verduurzaming, buurtaanpak, huurderstevredenheid en onze zichtbaarheid zijn verbeterd. Maar we zijn er nog lang niet en de omstandigheden waarin Eigen Haard werkt zijn in snel tempo veranderd. In deze visitatieperiode hebben we de financiële mogelijkheden benut om de opgave maximaal aan te pakken. Na de afschaffing van de verhuurderheffing waren er euforie en zorgen tegelijkertijd. De inflatie en bouwkostenstijging door de oorlog in Oekraïne en de energieprijzen verkleinden de zojuist verkregen ruimte direct aanzienlijk. Corona stelde onze relatie met de huurders op de proef. Wederom stond en staan onze opgaven onder druk. Die nieuwe werkelijkheid stelt niet onze ambities ter discussie, maar wel de route daar naartoe. De dialoog daarover met stakeholders is daarmee essentieel maar ook uitdagend.

Onze uitdaging

Onze uitdaging zit in het zoeken van een goede balans tussen het efficiënt runnen van ons bedrijf, het inspelen op een steeds sneller veranderende omgeving en de persoonlijke dialoog met onze huurders en stakeholders. Op die balans zit soms spanning. Het vergt een dialoog op het niveau van gemeenten, buurten en huurders, waarbij we soms merken dat dezelfde taal spreken lastig is. Onze 600 medewerkers hebben een behoorlijke kluif aan het uitvoeren van hun dagelijks werk in een stedelijke omgeving waarin continue volkshuisvestelijke uitdagingen bestaan. Tegelijkertijd beweegt Eigen Haard zich naar een eigentijdse, digitale organisatie die haar huurders op een menselijke wijze bedient. Veranderen terwijl de winkel open blijft. Op dit moment moeten we gezien de arbeidsmarkt ons best doen om medewerkers aan ons te binden en daarmee continuïteit te kunnen bieden in onze dienstverlening. Dat lukt alleen als we ook een top werkgever zijn, met oog en oor voor de medewerkers. Alles bij elkaar grote opgaven. Wij zijn gelukkig met onze basis en een veerkrachtig team professionals die dag in dag uit laten zien hoe belangrijk het werk van een corporatie is, zeker in stedelijke omgeving als de onze. Dan is leren hoe het nog beter kan een prachtige uitdaging.

Amsterdam, 10 mei 2023

Anke Huntjens en Arco Groothedde

Maatschappelijke Waarde



Meer betaalbare woningen in de regio

- De realisatie neemt toe, omdat de interne besluitvorming is versimpeld en er extra menskracht is ingezet
- Plannen die groen licht krijgen worden merendeels ook uitgevoerd
- Betrek huurders en gemeenten eerder in de planvorming
- Blijf aansluiting houden bij de lokale opvattingen over uitbreiding, vervanging en verdichting



Meer prettige buurten

- De urgentie is vertaald in een langdurige en vasthoudende aanpak
- De aanpak leidt tot resultaten, ook al zijn die soms alleen op de langere termijn te meten
- De gecombineerde inzet van verschillende strategieën werkt
- De rolopvatting van Eigen Haard is daarin vérgaand
- Op sociaal gebied is minder zichtbaar wat de inspanningen en resultaten zijn
- Samenwerking met de sociale partners is goed, maar hun verwachtingen zijn nog hoger!
- Vraag meer aan bewoners en partners in de wijk wat er op sociaal gebied nodig is



Dienstverlening

- Het proces van dienstverlening is goed ingeregeld en wordt nauwgezet gemonitord
- Eigen Haard levert veel inzet op onderhoud en verduurzaming
- Ze is gericht op verbetering van de dienstverlening
- Geef ruimte voor maatwerk bij individuele vragen en specifieke situaties van huurders
- Verbeter prestaties bij complexe reparatieverzoeken



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

De geleverde resultaten van Eigen Haard staan in verhouding tot de maatschappelijke opgaven. De Kolenkitbuurt is een mooi voorbeeld van een doordachte en heldere wijkstrategie die tot resultaat leidt. Haar eigen organisatie en processen zijn ingericht op versnelling van het bouwproces en dat sorteert effect, ook al is het in haar woningmarkt nooit genoeg. Op het gebied van Dienstverlening is de prestatie wat aan de magere kant. De standaard dienstverlening gaat goed, zodra het afwijkend of complexer wordt gaat het stroever.



Maatschappelijke Verankering

- Goede lokale verankering vanuit centrale organisatie
- Fijne samenwerkingspartner
- Inbreng partners wordt gehoord
- Betrek huurdersorganisaties vaker en eerder
- Heb meer oog voor individuele consequenties algemeen beleid
- Verbeter contacten met individuele huurders



Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

Belanghebbenden ervaren veel lokale binding en betrokkenheid van Eigen Haard en ervaren haar als een professionele en betrouwbare partner. Ze kan de manier waarop de huurdersorganisaties worden betrokken, verbeteren.



Besturing

- Zeer goede samenhang tussen strategie en resultaten, die door de consequente ritmiek van bespreken levend is en actueel wordt gehouden
- Het jaarverslag is informatief, toegankelijk en toch beknopt
- Geef de input van partners een expliciete plek in de planning- en controlcyclus
- Zet in het jaarverslag de jaarresultaten op de strategische doelen af tegen de langjarige ambities



Maatschappelijke Capaciteit

- De organisatie wordt aangepast als opgaven veranderen
- Sobere bedrijfsvoering
- Scherp zicht op kasstromen en de benodigde bandbreedte voor het investeringsprogramma
- Zie het leveren van maatwerk als een resultaat op zich
- Blijf redeneren vanuit beoogde impact en niet alleen vanuit kosten



Position paper



Bestuurlijke reactie



▶ 3 Inleiding

Visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Eigen Haard. De visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2019-2022. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Wouter Rohde en Germa Reivers, visitatoren.

De visitatie heeft zich gefocust op drie opgaven, te weten:

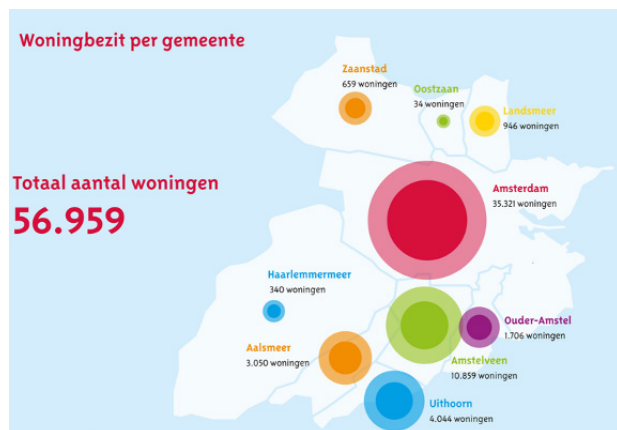
- meer betaalbare woningen in de regio Amsterdam in negen gemeenten;
- meer prettige buurten, toegespitst op de Kolenkitbuurt-Noord;
- tevredenheid van huurders over dienstverlening bij het maken van woningen van goede en duurzame kwaliteit.

De visitatievelden Maatschappelijke waarde en Maatschappelijke verankering zijn gewaardeerd volgens de indeling: zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

Eigen Haard

Eigen Haard is een corporatie met bijna 57.000 woningen, de op een na grootste corporatie van het land. Het bezit staat in de gemeenten Amsterdam, Amstelveen, Uithoorn, Aalsmeer, Ouder-Amstel, Landsmeer, Zaanstad, Haarlemmermeer en Oostzaan.

Bij Eigen Haard werken in 2022 gemiddeld 545 fte's.



Opbouw rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

1. Position paper Eigen Haard
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke reactie Eigen Haard

Het eerste en het laatste hoofdstuk zijn van de hand van de corporatie. De andere hoofdstukken zijn geschreven door de visitatiecommissie.

► 4 Recensie

“Zo zijn onze manieren”

Gedreven, gemotiveerd en met een enorme focus op de volkshuisvesting: dat typeert Eigen Haard en haar medewerkers. Ze mogen trots zijn op de stabiele en stevig georganiseerde corporatie waarin mensen werken met een enorme drive om het goed te doen en het goede te doen. Dat hebben we als visitatiecommissie ook in het proces van deze visitatie ervaren. De uitnodiging om in methodiek 7 de visitatie meer van de corporatie zelf te laten zijn, door opgaven te kiezen waar ontwikkeling gaat bijdragen aan betere prestaties, is door Eigen Haard met beide handen aangegrepen. Er was grote betrokkenheid bij de visitatie. De gesprekken die we ter voorbereiding met de projectgroep van Eigen Haard voerden, gaven ons veel inzicht en achtergrondinformatie over hoe Eigen Haard dingen aanpakt. Het maakte de visitatie zelf beknopter en de gesprekken tijdens de visitatie diepgaander.

De prestaties

Eigen Haard heeft in overleg met de visitatiecommissie gekozen voor drie opgaven die in deze visitatie centraal staan. Meer betaalbare woningen in de regio, Meer prettige buurten en Dienstverlening. Deze drie onderwerpen representeren een belangrijk deel van de totale opgaven en de strategie van Eigen Haard. De prestaties van Eigen Haard op de drie opgaven in deze visitatie volgens methodiek 7 zijn ‘naar behoren’. De aanpak van de Kolenkitbuurt is een geslaagd voorbeeld in een wijk die van ver kwam. De doordachte strategie van Eigen Haard en de volharding waarmee zij dit aanpakte, heeft geleid tot een wijk die er fysiek goed bij staat en waar de leefomgeving langzaam verbetert. Eigen Haard heeft in de afgelopen periode gestaag doorgebouwd. Onder andere door verdichting, nieuwbouw en ombouw van kantoren is ze in staat gebleken om woningen toe te voegen. Ze anticipeert op de toekomst en de Woondeal door vol in te zetten op het verwerven van toekomstige uitbreidingsmogelijkheden. Ze ziet de waardering op de Dienstverlening sinds kort teruglopen. Ze volgt deze ontwikkeling op de voet en ze handelt er snel naar. Ze wil het echt beter.

Sturen en organiseren

De strategie, de beslissingen die ze neemt, over (bijna) alles wordt goed nagedacht. Zowel over de eigen organisatie en inrichting als over de externe vraagstukken en mogelijke oplossingen. De beleids- en stuurdocumenten zijn samenhangend en vooral: simpel, helder en uitnodigend om te lezen. Strategievorming is een cyclisch, jaarlijks proces, met een strakke regie. De strategie wordt ieder jaar van buiten naar binnen en van binnen naar buiten gezien. Eigen doelen worden aan de hand van de prestaties en de trends,

ontwikkelingen en scenario's waar nodig bijgesteld. Ze doet dat met een brede vertegenwoordiging in de organisatie waardoor integraal, met de verschillende disciplines, de strategie actueel wordt gehouden. Op tactisch en operationeel niveau houdt ze goed de vinger aan de pols. Wij hebben als commissie niet eerder een zo compleet en levend proces van strategievorming en bijsturing gezien. Andere corporaties kunnen hieraan een voorbeeld nemen.

De organisatie is sober, de bedrijfslasten zijn ten opzichte van de sector laag. Hierin volgt ze op de voet de ontwikkeling van haar collega's die soms nog soberder werken. Niet per se om van de ander te leren, maar als een soort van wedstrijd. Die ‘wedstrijd’ heeft zeker ook tot doel om zoveel mogelijk middelen in te kunnen zetten voor de opgaven. Een van de manieren waarop ze haar organisatie sober houdt is het goed stroomlijnen van de processen. Ze heeft in de afgelopen periode een aantal instrumenten zoals Lean en Agile ingezet om haar processen te verbeteren en efficiënter te maken. Ook heeft ze eind 2022 het aantal externe partijen beperkt, die onderhoud en reparaties uitvoeren. Deze wijziging levert op dit moment nog geen hogere waardering van de huurders op en dat baart haar zorgen.

Overtuigingen

Eigen Haard is een echte volkshuisvester, ze is er om te zorgen dat zoveel mogelijk mensen betaalbaar wonen in prettige buurten in woningen van goede kwaliteit. Ze wil dat graag efficiënt en goed doen. En dat doet ze. Er is veel deskundigheid in huis, die ook door externe partijen wordt gezien en gewaardeerd. Alles wat geregeld kan worden, is goed geregeld. Ze bedenkt graag slimme dingen die helpen op de complexe woningmarkt en bij het verbeteren van leefbaarheid in buurten. Daar is ze goed in.

Eigen Haard beschrijft haar ambities in vier ‘huisjes’. Als visitatiecommissie zagen wij een vijfde huisje: het heilige huisje. Eigen Haard is een organisatie die weet hoe de wereld in elkaar zit, en daardoor minder luistert naar de buitenwereld. Intern is ze alert op het betrekken van de verschillende disciplines en benut ze de kwaliteit en diversiteit. Naar buiten toe doet ze dat minder. In de gesprekken die we met Eigen Haard hierover hadden, kwam naar voren dat ze werkt vanuit sterke overtuigingen die gevoed worden vanuit de wens om te willen helpen. De grootste valkuil is denken te weten wat goed is voor de ander. Daar zit een zorgzame kant aan en een paternalistische kant. Daar heeft ze inmiddels zelf ook ‘last van’ en dat wil ze graag anders. Tegelijk zit het nog verankerd in de genen van Eigen Haard. De eerste stappen om daarin te ontwikkelen zijn gezet, de gesprekken erover zijn in de organisatie gaande.

Eerst begrijpen en dan begrepen worden

Een ander aspect is dat de eigen overtuigingen het luisteren in de weg staan. Als huurders een kritische opmerking maken, is de eerste reactie van Eigen Haard dat ze haar huurders nog eens uitlegt hoe de procedure in elkaar zit en waarom dat zo is. Of aan de belanghebbenden nog eens uitlegt hoe zij zelf naar het vraagstuk kijkt of welke oplossing zij bedacht heeft. Ook de huurdersorganisaties ervaren deze houding van Eigen Haard. Ze zijn positief over Eigen Haard maar zij voelen zich niet gehoord en weinig erkend in de bijdrage die zij kunnen leveren. Een van de uitspraken die ze in dit kader deden, was: "Als wij vragen hebben over een onderwerp, organiseert Eigen Haard een dia-avond". In deze zin zit de kern vervat. Als je het zelf goed denkt te weten, heb je de neiging het nog een keer uitleggen in plaats van te vragen.

Meer maatwerk moet

Als visitatiecommissie denken wij dat het noodzakelijk is om vaker maatwerk te leveren omdat het aantal mensen met specifieke of bijzondere behoeften toeneemt. Eigen Haard heeft uitstekende processen die ze in de organisatie goed monitort. Deze processen voldoen voor de meeste vraagstukken, de standaardsituaties. Waar zich uitzonderingen of bijzondere situaties voordoen, schieten ze tekort. Eigen Haard ziet zelf dat de cultuur in de eigen organisatie is om de regels te volgen, een soepele machine te zijn, waardoor er minder focus is op de uitzonderingen. De overtuiging dat iedereen hetzelfde behandeld moet worden, ook al zijn mensen en situaties verschillend, is dominant. In zo'n cultuur is het lastig om uitzonderingen te maken. Men vreest voor precedentwerking. Maar als de reguliere afspraken niet volstaan, worden de problemen snel groter en komen ze in de publiciteit. Door aan de voorkant meer op maat op te lossen kan ze dit voorkomen. Een voorbeeld daarvan is de teruglopende klanttevredenheid in de afhandeling van de reparatieverzoeken. Opvallend is dat als we iets dichter bij de mensen in de wijk komen, zoals de wijkbeheerders, zij wel de ruimte krijgen en benutten om situationeel te handelen. De schaal waarop in de wijk gewerkt wordt nodigt daar kennelijk meer toe uit. De uitdaging voor Eigen Haard is om maatwerk in te zetten als middel om het doel te bereiken en niet te ervaren als een afwijking van de standaard werkwijze.

Keuzes

Zoals gezegd is de besturing uitstekend, robuust en adaptief en heeft Eigen Haard lage bedrijfslasten. Ze doet er alles aan om zoveel mogelijk middelen in te zetten voor de grote opgaven die er zijn. Opvallend is dat Eigen Haard geen duidelijke relatie legt tussen haar strategische keuzes en de bedrijfslasten. We zien dat bijvoorbeeld bij de vraag 'Hoe de dienstverlening te verbeteren?': de strategie en wat het mag kosten om deze te verbeteren, zijn op dit moment niet expliciet gemaakt. Ze heeft een onderbouwd risicobeleid. Daarin geeft ze aan wat de risico's zijn en vertaalt die naar verschillende scenario's. Ze maakt echter niet duidelijk op welke gebieden ze meer risico's tolereert omdat dat voor de realisatie van haar strategie van belang is.

Position paper

In de position paper geeft Eigen Haard aan dat haar belangrijkste uitdaging zit in het zoeken van een balans tussen het efficiënt runnen van het bedrijf, het inspelen op de veranderende omgeving en de persoonlijke dialoog met de huurders en de stakeholders. De visitatiecommissie herkent deze uitdaging. Een gestroomlijnde organisatie (systeemwereld) combineren met het zien van en acteren op datgene wat huurders ervaren (leefwereld) is een mooie volgende stap in de ontwikkeling van Eigen Haard. De stabiele organisatie die ze is, vormt daarvoor een goed uitgangspunt.

Aanmoedigingspunten

- Stel je overtuigingen regelmatig ter discussie en geef dat een plek in het strategieproces.
- Zorg ervoor dat je maatwerk kan leveren.
- Luister naar de belanghebbenden, huurdersorganisaties en huurders voordat je met plannen of uitleg komt.
- Betrek de input van partners expliciet in de jaarlijkse update van de strategie.
- Relateer het risicobeleid expliciet aan de strategische doelen, en maak daarin keuzes waar, waarom en hoeveel risico's je wilt lopen.



► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven.

Welke opgaven liggen er?

Eigen Haard is een corporatie met bijna 52.000 sociale huurwoningen en bijna 5.000 woningen in het middensegment. Ze is regionaal actief in 9 gemeenten in de Noordvleugel van de Randstad. Van alle woningen staat 62% in Amsterdam, verspreid over veel wijken, steeds sterk gemengd met bezit van andere corporaties. Het is veel gestapeld bezit. Amsterdam heeft een grote sociale huursector: 4 op de 10 woningen behoren ertoe. In Amstelveen staat 19% van het bezit van Eigen Haard, in meer suburbane woonmilieus. Amstelveen heeft 30% sociale huurwoningen. Uithoorn en Aalsmeer zijn beide gemeenten met een groen karakter en een oude kern. In Uithoorn is 28% van de woningvoorraad van Eigen Haard, wat 7% van het bezit van Eigen Haard is. In Aalsmeer zijn die cijfers 24% en 5%. In de overige gemeenten heeft Eigen Haard maar een klein aantal woningen. In Uithoorn en Aalsmeer is Eigen Haard de eigenaar van de sociale huurwoningen, op een enkel complex van Woonzorg Nederland na.

In de Randstad en in nog sterkere mate in de regio Amsterdam is er een enorm tekort aan sociale huurwoningen. Het verminderen van de vraagdruk op de sociale huursector is een grote opgave, die veel inzet van gemeenten en corporaties vraagt om de voorraad uit te breiden. In het werkgebied van Eigen Haard is de grootstedelijke problematiek op veel plekken aanwezig. Er is voor Eigen Haard dan ook een grote uitdaging op het gebied van buurtbeheer en wijkverbetering. Het verduurzamen van de woningvoorraad is met name door het gemiddeld wat oudere bezit een grote opgave. Eind 2022 had bijna 17% van de woningen van Eigen Haard een energielabel van E of lager.

Eigen Haard heeft deze opgaven naast andere, opgenomen in haar strategie. In overleg is gekozen om de volgende drie opgaven in de visitatie te onderzoeken.

- Meer betaalbare woningen in de regio: het verhogen van de bouwproductie en de mogelijkheden om meer regionale afwegingen te maken
- Meer prettige buurten: toegespitst op de langjarige aanpak in de Kolenkit buurt
- Dienstverlening: de tevredenheid van huurders over dienstverlening bij het maken van woningen van goede en duurzame kwaliteit



Meer betaalbare woningen in de regio

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Eigen Haard heeft als ambitie om tussen 2020 en 2025 te groeien van 56.000 naar 58.350 woningen en naar 60.000 woningen in 2030, zodat woningzoekenden grotere slaagkansen hebben en de wachttijden afnemen. Daarnaast is er een grote kwalitatieve opgave. Eigen Haard ziet dat er meer aanbod moet komen voor specifieke doelgroepen. Het gaat daarbij ook om niet alledaagse woonvormen, zoals hofjes, woongroepen, geclusterde woonvormen en tijdelijke woningen. Niet in de laatste plaats ziet Eigen Haard het als een opgave om bij alles dat ze doet rekening te houden met de toegevoegde waarde voor de betreffende buurt en voor de stad als geheel.

Dit gebeurt in een omgeving die zonder meer uitdagend is te noemen. Bouwrijpe locaties zijn schaars. Nieuwe woningbouwlocaties zijn dikwijls 'zacht' en staan nog aan de start van de planontwikkeling. Gemeenten hebben met regelmaat te kampen met capaciteitsproblemen. Een tekort aan projectleiders en planbeoordelaars zet een rem op de planvorming en de ruimtelijke ordeningsprocedures. De stijgende bouwkosten en renteverhogingen maken de nieuwbouw duurder. En Eigen Haard kan en wil niet onbeperkt lenen. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden streeft Eigen Haard naar meer samenwerking met belanghebbenden, zodat creatieve oplossingen kunnen worden gevonden.

2. Wat zijn de resultaten

Eigen Haard heeft tussen 2019 en 2022 ruim 1.600 woningen toegevoegd. Dit zijn gemiddeld 400 woningen per jaar. Dit is iets lager dan de ambitie en ook lager dan haar jaarlijkse begroting. Eigen Haard heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt om meer projecten in voorbereiding te hebben. Ze is voorbereid om de productie op te hogen tot een kleine 800 woningen per jaar voor de komende 5 jaren en heeft daarvoor de financiële middelen beschikbaar. De prognose van Eigen Haard is dat de groeiambitie in 2025 voor 95% zal zijn gehaald.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De aanwezige huurdersvertegenwoordigers herkennen de inspanningen van Eigen Haard om woningen toe te voegen. Zij merken op dat hun betrokkenheid bij sloop en nieuwbouw groter is dan bij uitbreiding. Juist bij sloop en

nieuwbouw duurt de voorbereiding vaak te lang. Zij merken op dat ze eerder in beeld willen zijn om hun inbreng te geven en daarmee het proces te versnellen.

Partners

De vertegenwoordigers van gemeenten herkennen dat Eigen Haard zich inspant om meer woningen te realiseren. De gemeenten waar Eigen Haard bezit heeft verschillen behoorlijk van elkaar wat betreft grootte, uitbreidingsmogelijkheden en het relatieve aandeel van de voorraad sociale huurwoningen. Ook zijn er verschillen in de mate waarin de gemeenten vinden dat het sociale segment of juist andere segmenten moeten groeien. Uithoorn, Aalsmeer en Amstelveen, gemeenten met een sociale huurvoorraad onder de 30% en weinig uitbreidingsmogelijkheden, merken op dat Eigen Haard soms meer wil dan zij zelf. Omdat uitbreiding door nieuwbouw maar beperkt mogelijk is werken deze gemeenten met Eigen Haard vooral aan vernieuwing van de voorraad door sloop en nieuwbouw. In Landsmeer is er helemaal geen ruimte voor uitbreiding, wel voor vernieuwing en verdichting. Daar zou Eigen Haard volgens de gemeente meer aandacht voor mogen hebben.

In Haarlemmermeer is de gemeente blij dat Eigen Haard mee gaat doen bij de nieuwbouwpoging, naast de corporaties waar de gemeenten al langer mee samenwerkt. Dat bevalt tot nu toe goed en de inzet van Eigen Haard wordt herkend en gewaardeerd.

De gemeente Ouder-Amstel heeft een omvangrijk uitbreidingsplan van meer dan 7.000 woningen in ontwikkeling dat aansluit op de bebouwing van de gemeente Amsterdam. Eigen Haard is één van de corporaties die daar graag willen bouwen, ook omdat ze er al bezit heeft. De gemeente vindt Eigen Haard een goede samenwerkingspartner.

In de gemeente Amsterdam heeft Eigen Haard het meeste bezit. De gemeente vindt dat Eigen Haard een stabiele partner is, die door haar solide financiële basis altijd is blijven investeren in de stad. De visie op gedifferentieerde wijken en bouwen voor brede doelgroepen spreekt de gemeente aan.

De gemeenten vinden in grote lijnen dat Eigen Haard goed acteert maar dat er ook verbeterpunten zijn. Een belangrijk punt, dat de gemeenten ook zichzelf aantrekken, is dat de doorlooptijd van projecten te lang is. Vrij algemeen wordt ervaren dat vooral bij sloop en nieuwbouw de doorlooptijd te lang is. De rol en de toegevoegde waarde van de prestatieafspraken voor het realiseren van meer betaalbare huurwoningen is door geen van de gesprekspartners genoemd.

De gemeenten waar Eigen Haard weinig bezit heeft vinden dat zij soms meer aandacht en prioriteit mogen krijgen.

4. Eigen Haard aan het woord

Eigen Haard is van mening dat de afgelopen jaren het uitbreiden van de woningvoorraad op tempo begint te komen. Zij waardeert dat zelf met 'naar behoren'. Eigen Haard heeft daarvoor verschillende acties ondernomen. Zo is de afdeling acquisitie uitgebreid. Hier wordt onderhandeld met projectontwikkelaars die verplicht een aandeel sociale huur moeten opnemen in hun plannen. Om snel te kunnen starten met planvorming wordt er gewerkt vanuit vastgoedconcepten. Deze sluiten aan op veel voorkomende buurtstrategieën. Ook is het interne besluitvormingsproces verduidelijkt, zodat snel kan worden beoordeeld of te acquireren plannen passen bij de voorraadstrategie en de volkshuisvestelijke doelen. Eigen Haard is deelnemer in NH-bouwstroom, een coalitie van corporaties die prefab bouw wil benutten. Voor de nieuwbouw werkt zij met enkele grote ketenpartners, waarmee ze snel kan samenwerken. Daarnaast zet Eigen Haard in op verplaatsbare, permanente woningen, om tijdelijke locaties te kunnen benutten. Daarbij valt op dat deze locaties niet ruimhartig worden ingebracht door gemeenten. Eigen Haard heeft meer projecten in voorbereiding dan in de begroting zijn ingerekend om projecten die niet doorgaan op te kunnen vangen.

Eigen Haard is trots op de hoge realisatiegraad: als eenmaal besloten is om plannen in uitvoering te nemen dan komen deze ook daadwerkelijk tot productie. Ook het toevoegen van woningen in het middensegment, van belang voor het beleid gericht op doorstroming, lukt Eigen Haard goed. Eigen Haard vindt dat verdichting een goede aanpak is om de voorraad uit te breiden. Zij ervaart dat gemeenten daarin voorzichtiger zijn. Het vraagt echter extra tijd om met gemeenten én met bewoners daarover tot overstemming te komen. Sneller escaleren, nog proactiever zijn en de samenwerking stevig aangaan vindt Eigen Haard elementen die het presteren nog sterker kunnen maken.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Eigen Haard was: Wij denken dat regionaal naar de opgave kijken en oplossingen zoeken, de realisatie van de woonopgave dichterbij brengt. Zien onze partners dat ook zo? Zijn er wat hen betreft andere oplossingen? Wat is ervoor nodig om meer regionaal te kijken en werken? Wat kan Eigen Haard daaraan bijdragen?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Behoud de sterke lokale binding tussen Eigen Haard en de gemeente, die moet voorop staan.
- Een top-down planning en programmering is geen goed idee, blijf denken vanuit de gemeentelijke woonvisies.
- Blijf daarnaast het gesprek voeren over de vraag op regionaal niveau. Zorg dat je met elkaar op dit niveau een beeld hebt van de regionale opgaven en mogelijkheden. Dat helpt elk van de gemeenten bij het gesprek met de gemeenteraad.
- Geef ook de gemeenten aandacht waar Eigen Haard niet veel woningen heeft.
- Bedenk dat opschalen niet betekent dat alles op de Eigen Haard manier moet.

Eigen Haard zelf geeft aan dat de samenwerking met de gemeenten sterker kan en moet. Zij heeft als suggestie om na te gaan of medewerkers van Eigen Haard kunnen bijspringen in de gebiedsprocessen van de gemeente. Dit kan een eventueel capaciteitsprobleem of het ontbreken van noodzakelijke deskundigheid wellicht ondervangen. Ook noemt Eigen Haard dat de samenwerking tussen de corporaties kan worden versterkt, om zo tot een meer regionale aanpak te komen.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie waardeert de resultaten van Eigen Haard voor de opgave Meer betaalbare woningen regionaal met 'naar behoren'. Eigen Haard heeft in de afgelopen jaren stevig gestuurd op het realiseren van meer woningen. De realisatie is zo'n 15% lager dan de ambities. Wij zien dat Eigen Haard de laatste jaren daarop extra acties heeft ondernomen. De formatie is uitgebreid om meer projecten te kunnen acquireren. De besluitvorming bij planontwikkeling is versneld. Met enkele grote ketenpartners zijn raamafspraken gemaakt die alert handelen mogelijk maken. Zo is Eigen Haard klaar om de productie op te hogen als er nieuwe locaties beschikbaar komen.

De gemeenten en vooral de huurders vragen om eerder betrokken te worden. Naar de mening van de visitatiecommissie biedt dit kansen voor versnelling. Dit vraagt van alle partijen niet alleen betrokkenheid maar vooral ook inzet om veel nadrukkelijker samen op te trekken. Eigen Haard kan hiervoor het initiatief nemen.



Meer prettige buurten

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Het hoeft geen nadere toelichting dat de opgave in Amsterdam om Meer prettige buurten te realiseren groot is, zowel op het fysieke aspect (de woningen zelf) als de sociale omgeving (leefbaarheid, overlast en voorzieningen). Op Amsterdams niveau wordt door de gemeente elke twee jaar onderzoek gedaan in alle buurten (Wonen in Amsterdam - WiA) waarmee scores op fysieke en sociale aspecten inzichtelijk en vergelijkbaar zijn. Dat resulteert in een ranking van 'ontwikkelbuurten'. Aan de hand van een wijkselectiemodel komt Eigen Haard voor haar eigen bezit tot een selectie van 17 zogenaamde interventiewijken. In deze 17 buurten heeft Eigen Haard ongeveer 11.500 woningen. Het wijkselectiemodel geeft aan wat de opgave is op het gebied van nieuwbouw, bestaande bouw, leefbaarheid, instroom enzovoorts. De ambitie is dat deze 17 buurten een structureel stijgende lijn in de leefbaarheid laten zien. Voor deze interventiewijken heeft Eigen Haard zes strategieën ontwikkeld die de basis zijn voor de keuze van de interventies. Uitgangspunt voor Eigen Haard is het streven naar gemengde buurten door een gevarieerd woningaanbod en langdurig investeren in de samenwerking met partners in de buurt. Een van de interventiewijken was de Kolenkitbuurt. In 2009 stond deze bekend als de slechtste buurt van Nederland. In deze visitatie focussen we op de Kolenkitbuurt. Er is nog steeds een opgave vanuit de eerdere interventiestrategie die extra inzet in de komende jaren blijft vragen en vooral gericht is op de sociale aspecten.

2. Wat zijn de resultaten

Uit het bewonersonderzoek in 2022 over tevredenheid in buurten blijkt dat nagenoeg alle buurten gemiddeld op de onderwerpen tevredenheid wijk, tevredenheid woning en overlast een ruime voldoende scoren. We zien wel een lichte teruggang (0,12 punt gemiddeld) over de afgelopen twee jaar op alle onderwerpen.

In de Kolenkitbuurt-Noord heeft Eigen Haard de volgende meetbare resultaten behaald.

Kolenkitbuurt	2018	2020	2022
Huurderstevredenheid met			
• de buurt	5,6	6,2	6,3
• isolatie	6,9	7,6	7,0
• gehorigheid	6,3	7,0	6,4
Verwachte ontwikkeling buurt	6,4	7,0	*

**niet op deze manier gemeten*

In de ranking van de leefbaarheid van buurten is de Kolenkitbuurt-Noord van de slechtste buurt van Eigen Haard in 2010, naar positie 36 van circa 100 buurten in 2022 opgeschoven.

Andere resultaten in de Kolenkitbuurt zijn dat de Eigen Haard Handige Burenkaart is geïntroduceerd en dat steeds meer bewoners hier met elkaar gebruik van maken. Ook is er een klankbordgroep van ongeveer 70 bewoners. Tweemaandelijks organiseert Eigen Haard op verzoek van de klankbordgroep thema-avonden. Periscoop, de welzijnsorganisatie heeft in opdracht van Eigen Haard een huis aan huis onderzoek gedaan en bewoners gestimuleerd om mee te doen. Op dit moment scoort de wijk op het fysieke aspect positief. Tegelijk is de waardering op de sociale aspecten licht afgenomen en er is op die aspecten nog geen positieve waardering in de Kolenkitbuurt.

3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De huurdersfederatie Alert geeft aan dat ze de zichtbaarheid van Eigen Haard herkent en dat de wijkbeheerder echt aanwezig is in de wijk. Ook door differentiatie van huren probeert Eigen Haard de wijk te verbeteren. Ze ziet de actie die Eigen Haard onderneemt. In de Kolenkitbuurt ziet ze de visie van Alert over een woonloopbaan terug.

Door de aanwezige bewoners van de Kolenkitbuurt worden voorbeelden als de Groene Kans (het uitdelen van groenten en fruit) en de Burenkaart genoemd als waardevolle initiatieven. Ze geven wel aan dat ze niet echt zijn meegenomen in de ontwikkeling van de nieuwbouwwoningen van het eerste uur en weinig in de

ontwikkeling van de buitenruimte. Bewoners merken dat er drie verschillende corporaties werkzaam zijn in de Kolenkitbuurt en dat die langs elkaar heen werken. Rochdale bijvoorbeeld heeft haar fysieke verbeterplannen nog niet gerealiseerd en dat heeft effect op de hele buurt. Als onvoldoende wordt aangegeven dat iedereen in de wijk in de eigen 'bubbel' woont (zoals koop, huur, sociale huur, jongeren, ouderen). Als zeer goed waarderen ze dat het groen is, dat er meer woningen zijn teruggebouwd (verdichting) en dat het vernieuwend is. Het feit dat er nog steeds geen vervangende buurtkamer is wordt als een groot gemis ervaren.

De aanwezige bewoners in de dialoog noemen ook punten waarover ze minder tevreden zijn. Ze vinden dat de nieuwe woningen minder praktisch zijn en minder uitnodigen tot sociaal contact. Een aantal huurders geeft aan dat met het slopen van de woningen ook de sociale structuur van de wijk is verdwenen.

Partners

De gemeente ziet en waardeert de inspanningen van Eigen Haard. Ook ziet ze dat in de afgelopen jaren de pandemie van invloed is geweest op de mogelijkheden tot ontmoeten en het vergroten van de sociale binding in wijk. Ze ervaart Eigen Haard op het gebied van jeugd en veiligheid als een out-of-the-box denker. Ook laat Eigen Haard op andere terreinen in de buurt een grote betrokkenheid zien en is ze gericht op samenwerking. De collega-corporatie is ronduit lovend over de prestaties van Eigen Haard in de Kolenkitbuurt. Er ligt een doordacht plan aan ten grondslag en Eigen Haard heeft de lange adem die nodig was ook volgehouden. De fysieke ingrepen hebben effect evenals het realiseren van diversiteit. De focus en doordachtheid van Eigen Haard wordt gewaardeerd. De vraag wordt gesteld of Eigen Haard dezelfde inspanningen kan leveren voor alle andere wijken die dit ook nodig hebben. Andere sociale partners vinden Eigen Haard actief en nieuwsgierig. Periscoop heeft in opdracht van Eigen Haard onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de sociale contacten te verbeteren. Het onderzoek zelf en de follow up hebben, na corona, weer een impuls gegeven aan de sociale binding in de wijk.

4. Eigen Haard aan het woord

Toegespitst op de Kolenkitbuurt is Eigen Haard heel tevreden over de effecten van haar handelen in de Kolenkitbuurt. Ze waardeert dat als 'zeer goed'. De aanpak in de Kolenkitbuurt, met het toevoegen van woningen in andere segmenten (koop en sociale middenhuur), het creëren van meer diversiteit gecombineerd met verdichting, is een aantal jaren geleden een weloverwogen keuze geweest. Medewerkers zijn vooral ook heel trots erop dat er geen

verschil is in de kwaliteit van de woningen. Sociale huur, midden huur en koop: ze zien er allemaal hetzelfde uit. Ze zijn er trots op dat het geen yuppenwijk is geworden, dat er diversiteit is. De ontwikkeling op sociaal gebied is in de metingen nog niet zichtbaar. De scores gaan langzaam iets omhoog, maar de wijk blijft steken op een negatieve score. De verbetermogelijkheden ziet Eigen Haard zelf vooral in de verbinding met de bewoners. Nu zijn het vaak eilandjes met ouderen en jongeren, of koop en sociale huur. Die verbinding wil ze veel meer stimuleren en dat doet ze ook. Eigen Haard werkt daartoe intensief samen met partners in de buurt. Eigen Haard voelt verantwoordelijkheid maar wil vooral aanjager zijn.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervragen voor Eigen Haard in de Kolenkitbuurt zijn: Wat moeten we voortzetten en wat zou beter kunnen?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Meer organiseren voor de buurt.
- Vroeger in het proces communiceren en continue participatie. Het is vaak eenrichtingverkeer in plaats van een dialoog (tweerichtingsverkeer).
- Duidelijkheid geven. Wanneer in welke jaar wordt wat gedaan?
- Eerder renoveren, zodat er niet gesloopt hoeft te worden.
- Terugkeren naar eigen woning mogelijk maken. Oude bomen moet je niet verplaatsen.
- Afstemmen met Rochdale over de totale aanpak.
- Leer van de Kolenkitbuurt voor andere projecten. Monitor de voortgang. Als je niets doet met die kennis gaat het weer achteruit.
- Er moet duidelijkheid komen over wat nog wel of niet kan in die woningen als mensen ontevreden zijn. Nee is ook een antwoord.

Eigen Haard zelf geeft aan dat ze verbinding tussen bewoners onderling wil verbeteren. Ouderen en jeugd zijn eilandjes en tegelijk vraagt ze zich af hoeveel effect dat gaat hebben. Vanuit de scores op de sociale aspecten er is nog veel te doen. Het blijft belangrijk om het individuele verhaal van huurders te horen en algemene regels te combineren met individuele wensen van huurders. Ze vindt dat ze nog veel te doen heeft aan de individuele tevredenheid.

6. Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie beoordeelt de geleverde prestaties van Eigen Haard op de opgave Meer prettige buurten als 'naar behoren'. Ze heeft de urgentie vertaald in een langdurige en vasthoudende aanpak. De gecombineerde inzet

van verschillende strategieën werkt. Het geeft richting en focus. De prestaties in de Kolenkitbuurt op fysiek gebied zijn goed en leiden ook tot een hogere waardering. De buurt is een mooie toevoeging aan de stad. De inzet van mensen en de zichtbaarheid in de wijk worden herkend door bewoners en partners en dragen in belangrijke mate bij aan de sociale ontwikkeling in de wijk. De rolopvatting van Eigen Haard is daarin vérgaand. Eigen Haard kiest voor een aanpak waarbij zichtbaarheid in de wijk van medewerkers van Eigen Haard centraal staat. En ook: gewoon doen, aanpakken wat nodig is, hands on werken. Op het sociale gebied is in plannen en rapportages minder zichtbaar wat de inspanningen en resultaten zijn. Daar is verbetering mogelijk. Bij de fysieke plannen is dit wel meetbaar en zichtbaar. De samenwerking met de sociale partners in de buurt is goed, maar de verwachtingen van de partners zijn nog hoger! Als verbeterpunt zien we de mogelijkheid om de bewoners en ook partners in de wijk veel meer te bevragen op wat er in hun ogen op sociaal gebied nodig is.

In de dialoog over de Kolenkitbuurt waren een aantal aanwezige bewoners kritisch over de prestaties van Eigen Haard. We hebben ook de positieve reacties van bewoners gehoord en gelezen. Beide ervaringen zijn er, de positieve en de negatieve. Enerzijds de terechte trots van Eigen Haard over de ontwikkelingen in de buurt en de tevredenheid van bewoners en anderzijds bewoners die hun woning of de buurt minder positief ervaren. De kunst voor Eigen Haard is om beide te blijven horen.



Dienstverlening

1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

De ambitie van Eigen Haard is dat huurders tevreden zijn over de dienstverlening (een A in de Aedes-benchmark), en ook over participatie, communicatie en de kwaliteit van de woningen. Voor de dienstverlening wil ze graag een A in de Aedes-benchmark halen. Ze ervaart dat de klanttevredenheidscijfers sinds augustus 2022 een dalende trend vertonen. Huurders zijn minder tevreden over de dienstverlening bij onderhoud, met name als het complexe situaties betreft waarbij meerdere partijen betrokken zijn.

2. Wat zijn de resultaten

In de Aedes-benchmark van 2020 tot en met 2022 heeft Eigen Haard de volgende scores. De score is A als een corporatie behoort tot het derde deel van de Nederlandse corporaties die het beste presteren; bij een B zit ze in het middelste derde deel en met een C in het derde deel dat het minst presteert.

	2020	2021	2022
Prestatieveld Huurdersoordeel	B	B	B
Nieuwe huurders	B	B	C
Huurders met reparatieverzoek	B	B	B
Vertrokken huurders	A	B	B
Prestatieveld Onderhoud en verbetering	B	B	B
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	C	C	C
Technische woningkwaliteit (EP2)	C	C	C
Ervaren woningkwaliteit	A	A	A

In deze tabel is te zien dat huurders redelijk tevreden zijn over de dienstverlening (B) en zeer tevreden over de ervaren woningkwaliteit (A). En ook dat Eigen Haard bij het huurdersoordeel over de dienstverlening steeds iets lager scoort dan de eigen norm. De daling sinds augustus 2022 is hierin niet zichtbaar omdat de benchmark de scores van het voorafgaande jaar betreft en de scores over 2022 nog niet bekend zijn.

Eigen Haard meet zelf de tevredenheid van huurders over de dienstverlening bij reparatieverzoeken maandelijks. Daaruit blijkt dat de tevredenheid sinds augustus 2022 afneemt. Uit analyses blijkt dat het vooral complexe reparatieverzoeken betreft.

In 2022 zijn de onderhoudsprocessen zijn opnieuw ingericht en is Eigen Haard een traject gestart om de samenwerking met onderhoudspartners te verbeteren. Zo wil ze meer grip krijgen op het onderhoud als belangrijk onderdeel van de score op klanttevredenheid en woongeluk in haar wijken, buurten en gebouwen. Door een beperking van het aantal partners verwacht ze dat de resultaten beter worden. Half 2023 is deze verbetering nog niet zichtbaar. De tevredenheid van huurders wordt maandelijks gerapporteerd en ook teruggekoppeld aan de individuele partijen als daar reden voor is.

De geschillencommissie constateert in haar jaarverslagen van 2021 en 2022 dat het aantal ingediende klachten is toegenomen. Het betreft vooral reparatieverzoeken. Ze geeft aan dat Eigen Haard beter kan communiceren over de afhandeling van klachten en dat met name de afhandeling van klachten die meerdere afdelingen betreffen, kan worden verbeterd. Ze constateert dat Eigen Haard haar medewerkers in staat zou moeten stellen om af te wijken van standaardprocedures als dat nodig is. Eigen Haard heeft in 2022 er wel voor gezorgd dat de status van een klacht dagelijks kan worden gevolgd.

Wat betreft de verduurzaming en het verbeteren van de kwaliteit zien we dat Eigen Haard renovaties uitvoert en complexen verduurzaamt (met de SAVE aanpak of alleen door zonnepanelen te installeren). Hoewel ze veel investeert in onderhoud, zit ze in de Aedes-benchmark in de groep corporaties met de laagste scores voor energetische (in de benchmark technische woningkwaliteit genoemd) woningkwaliteit. De hoge waardering voor de ervaren woonkwaliteit is vergeleken met de andere grote corporaties in Amsterdam opmerkelijk. Waar Eigen Haard laag scoort op energetische kwaliteit, scoort ze hoog op de ervaren kwaliteit. Bij de andere corporaties is het net andersom: ze scoren een C op ervaren kwaliteit, waarbij de energetische kwaliteit meestal een B en soms zelfs een A is (bron Aedes benchmark). Blijkbaar bepalen andere factoren de ervaring van de huurders: de woningen van Eigen Haard staan bij veel huurders bekend als goede woningen.

3. Belanghebbenden aan het woord

Het plan was om als onderdeel van deze visitatie met een huurder in gesprek te gaan die een klacht had gemeld bij de Geschillencommissie. Ondanks allerlei pogingen van Eigen Haard is dat niet gelukt binnen het tijdsbestek van de visitatie. Vandaar dat hier alleen de mening van huurdersfederatie Alert staat.

Huurders

De huurdersfederatie Alert is in het algemeen tevreden over de dienstverlening van Eigen Haard. Ze geeft aan dat er door de recente veranderingen in het onderhoudsproces wel kinderziektes zijn, maar dat Eigen Haard goed haar best doet om die te verhelpen. Ze waardeert bovendien dat Eigen Haard haar goed heeft meegenomen bij deze problemen. Ze waardeert de dienstverlening als 'naar behoren'. Ze is minder tevreden over de verduurzaming: er zijn in haar ogen te veel woningen met slechte energielabels en die worden te laat en te langzaam aangepakt.

4. Eigen Haard aan het woord

Eigen Haard geeft aan dat de tevredenheid over de dienstverleningen en woningen relatief goed is, maar dat die de laatste tijd afneemt. Ze ziet dat er voortgang wordt geboekt op het gebied van verduurzaming en verbetering van de kwaliteit. Ze is tevreden over de afhandeling van onderhoudsklachten die eigen dienst kan oplossen. Die heeft sinds kort ook meer ruimte gekregen om andere klachten op te pakken als ze toch bij een huurder is. Eigen Haard is minder tevreden over de afhandeling van complexe klachten door partners. Ze is bezig daarin te verbeteren, maar een van de oorzaken is het probleem op de krappe arbeidsmarkt waardoor het moeilijk is om voldoende geschikte mensen te werven. Ze heeft ook een inhaalactie gedaan om de achterstand bij de afhandeling van reparatieaanvragen weg te werken, maar die leidde tot een onverwachte ophoping van werk bij de partners. Ze is positief over de interne onderlinge solidariteit en de ambitie om het beter te doen. De meeste deelnemers aan het gesprek waarderen de prestaties op het gebied van dienstverlening als 'naar behoren', met een hoge waardering voor de eigen onderhoudsdienst. Iets minder mensen vinden het 'voor verbetering vatbaar' waarbij met name de prestaties van de ketenpartners, haar eigen reactietijd en bereikbaarheid als aandachtspunten worden genoemd. Eén persoon geeft 'onvoldoende' omdat Eigen Haard wel goed weet hoe ze het wil doen, maar dat in de praktijk minder waarmaakt. Ze ervaart dat er spanning is tussen enerzijds de beleving en het belang van individuele huurders en anderzijds haar eigen handelen waarin een doelmatige en efficiënte aanpak van woningen van belang is.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van Eigen Haard tijdens de visitatie was: Hoe stemmen we het individuele belang van de huurder beter af op het organisatiebelang? Wat doe je in de dienstverlening als je moet improviseren en wat heb je daarvoor nodig?

Eigen Haard heeft daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Met betere communicatie in- en extern kan beter worden uitgelegd wat er wanneer in de (onderhouds-)planning staat. Daar kunnen ook meer achtergronden voor beslissingen in worden meegenomen. Daar wordt tegenover gezet dat beter luisteren misschien ook een oplossing is.
- Digitalisering van de dienstverlening belemmert mogelijk ook een positieve beleving van huurders, bijvoorbeeld als ze een nieuwe huurwoning krijgen. De ervaring is dat persoonlijk contact vaak wederzijds positief wordt gewaardeerd. Dat zou opnieuw overwogen kunnen worden.
- Eigen Haard lost zaken graag procesmatig op volgens het principe gelijke

monniken, gelijke kappen. Ze is huiverig om uitzonderingen te maken voor individuele huurders vanwege de mogelijke precedentwerking. Ze ziet dit enerzijds als een belangrijke kracht van Eigen Haard als een stabiele, betrouwbare organisatie; anderzijds vindt ze dit een lastig uitgangspunt als je individuele belangen van huurders meer wilt meewegen.

- Mogelijk staat ook de neiging om controle te houden, een meer bij de huurder passende dienstverlening in de weg. Er zijn veel regels die het leveren van maatwerk in de weg staan.
- Ook is opgemerkt dat Eigen Haard een organisatie is waar lang is gestuurd op efficiency en lage kosten.

6. Waardering visitatiecommissie

We hebben gezien dat Eigen Haard er veel aan doet om de tevredenheid van huurders over de dienstverlening en woningkwaliteit hoog te houden. Er wordt gewerkt volgens degelijk uitgedachte processen, die uitgebreid worden gemonitord. De monitoring leidt tot gesprekken en actie in de teams. De processen zijn opnieuw uitgewerkt met ketenpartners die de verschillende soorten onderhoud uitvoeren. Kortom, een organisatie die op dat niveau in control is. Anderzijds zijn er klachten van huurders die soms hoog oplopen, bij de Geschillencommissie en in de publiciteit terecht komen. Eigen Haard vraagt zich af hoe ze het individuele belang van huurders beter tot zijn recht kan laten komen. De leervragen in deze visitatie getuigen daarvan.

Alles overziend waarderen we de prestaties met 'naar behoren'. We zien dat Eigen Haard haar standaardprocessen strak, sober en efficiënt heeft ingeregeld. De tevredenheid van huurders over de dienstverlening in de Aedesbenchmark is de afgelopen jaren een B. Ook de jaarlijkse A-score op beïnvloedbare netto bedrijfslasten is positief: er vindt geen verspilling van middelen plaats. Ze heeft een enorme onderhouds- en verduurzamingsopgave waaraan hard wordt gewerkt. We zien ook dat Eigen Haard soms weinig aandacht heeft voor individuele vragen en specifieke situaties van huurders en dat het aantal klachten bij de Geschillencommissie jaarlijks toeneemt. We waarderen dat Eigen Haard zich ervan bewust is dat ze de dienstverlening aan (individuele) huurders kan verbeteren. Ze stelt zichzelf daarbij een aantal fundamentele vragen, zoals in welke mate alle huurders gelijk moeten worden behandeld. Gezien de ontwikkelingen in de maatschappij en de opgave voor woningcorporaties nemen deze specifieke situaties eerder toe dan af en staat Eigen Haard voor de uitdaging daar in haar dienstverlening een antwoord op te vinden.

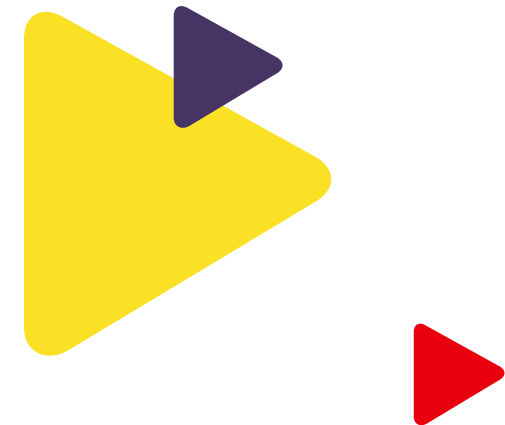
Conclusies en reflectie visitatiecommissie

Eigen Haard heeft in de visitatieperiode op de drie onderzochte opgaven 'naar behoren' gepresteerd volgens de waardering van methodiek 7. We constateren dat in de opgave Meer prettige buurten de prestatie aan de bovenkant van 'naar behoren' zit. De doordachtheid en heldere strategie van Eigen Haard leidt hier tot resultaten, ook al zijn die soms alleen op de langere termijn te meten. Meer betaalbare woningen in de regio is zeker ook 'naar behoren' ondanks het feit dat het nooit genoeg is in haar woningmarkt. Eigen Haard heeft haar eigen organisatie en processen goed ingericht op versnelling van het bouwproces en ook dat sorteert effect. Op het gebied van Dienstverlening is de prestatie ook 'naar behoren' maar wel wat aan de magere kant. Daar waar de dienstverlening gericht is op de normale gang van zaken gaat het goed, zodra het afwijkend of complexer wordt gaat het stroever waarbij de problemen zich soms opstapelen.

We beoordelen de maatschappelijke waarde van Eigen Haard als 'naar behoren', de geleverde resultaten staan in verhouding tot de maatschappelijk opgaven.

Aandachtspunten

- Denk na over mogelijkheden om de sociale activiteiten in wijken doordacht te plannen en te volgen, met behoud van ruimte voor de actualiteit, en zo met elkaar meer te leren over dat wat effect heeft.
- Verstevig de samenwerking in de regio met gemeenten en huurders en trek als samenwerkingspartners op in de bouwopgaven.
- Zorg ervoor dat in de dienstverlening ruimte ontstaat voor maatwerk.



▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?

In dit hoofdstuk is de invloed beschreven die huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden ervaren op het beleid en de prestaties van Eigen Haard.

Invloed op beleid en handelen

Huurders

De huurdersfederatie Alert waardeert haar invloed op het beleid en handelen als 'voor verbetering vatbaar'. Ze vindt dat ze vaak te laat wordt betrokken bij beleid en mist vaak de uitnodiging om mee te denken. Ze geeft aan dat de invloed op het beleid vanuit de regio in haar ogen niet zo groot is als de invloed vanuit Amsterdam (ook opgemerkt bij Meer betaalbare woningen in de regio).

De aanwezige huurders bij Meer prettige buurten waarderen hun invloed op het beleid en handelen voor het merendeel als 'voor verbetering vatbaar'. Ze geven aan dat Eigen Haard vaker bijeenkomsten voor huurders kan organiseren om mee te praten en daar vervolgens vaker iets mee te doen. Eén persoon waardeert het als 'naar behoren': hij geeft aan dat het contact persoonsafhankelijk is en dat Eigen Haard beter mag communiceren over personeelwisselingen.

Partners

Bij Meer betaalbare woningen in de regio ervaren de meeste gemeenten de invloed op beleid als 'naar behoren', ze hebben het idee dat hun inbreng serieus wordt genomen, dat er goed overleg is over de prestatieafspraken en dat Eigen Haard een constructieve bijdrage levert in de discussie tussen de corporaties. Een gemeente was minder tevreden omdat ze de lokale invulling nog beperkt vond.

Bij Meer prettige buurten ervaart de gemeente de invloed op beleid als 'naar behoren'. In de Kolenkitbuurt zijn de gesprekken niet altijd gemakkelijk geweest, maar ze vindt dat ze wel invloed heeft gehad. Ook de andere partijen waarderen hun invloed als 'naar behoren'.

Manier waarop corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback en input

Huurders

De huurdersfederatie Alert waardeert de manier waarop Eigen Haard zich verantwoordt als 'voor verbetering vatbaar'. Ze vindt dat de communicatie naar huurders en naar Alert begrijpelijker moet worden en dat Eigen Haard met

meer empathie kan ingaan op de informatiebehoefte. Ze mist een jaaragenda voor het overleg met de huurdersorganisaties vanuit Eigen Haard en vindt dat ze de benodigde informatie erg moet najagen.

Bij Meer betaalbare woningen in de regio geeft een huurdersvertegenwoordiger aan dat de openheid vanuit Eigen Haard 'zeer goed' is. Een andere is iets minder enthousiast.

Bij Meer prettige buurten waarderen de meeste aanwezige huurders de verantwoording en openheid als 'naar behoren'. In hun ogen staat Eigen Haard overal voor open, en soms vraagt dat enige vasthoudendheid. Twee huurders vinden het 'voor verbetering vatbaar'. Dat betreft met name de openheid van Eigen Haard in het contact met individuele huurders. Eigen Haard is dan niet altijd vriendelijk genoeg, geeft geen antwoord op de vraag, en vertrouwt te veel op digitale communicatie terwijl huurders dat niet allemaal kunnen.

Partners

De gemeenten bij Meer betaalbare woningen in de regio ervaren de manier waarop Eigen Haard zich verantwoordt en openstaat voor feedback als 'naar behoren' omdat Eigen Haard uitlegt waarom ze dingen doet. Een gemeente waardeert de verantwoording als 'zeer goed', omdat de corporaties samen zeer veel informatie leveren.

Bij Meer prettige buurten waardeert de gemeente de verantwoording en openheid als 'naar behoren'. Ze geeft aan dat corporaties onderling meer zouden kunnen samenwerken omdat ze allemaal in het belang van de huurders werken.

Waardering van de samenwerking

Huurders

Alert vindt ook de samenwerking 'voor verbetering vatbaar'. Ze geeft aan dat ze zich vaak niet serieus genomen voelt. De huurdersparticipatie krijgt in haar ogen binnen Eigen Haard te weinig vorm.

De huurdersvertegenwoordigers bij de dialoog over Meer betaalbare woningen in de regio waarderen de samenwerking als 'naar behoren'. Ze zien de laatste tijd dat Eigen Haard meer transparant is en dat ze meer teruggekoppeld krijgen dan voorheen.

Bij Meer prettige buurten vindt het merendeel van de aanwezige huurders de samenwerking als 'voor verbetering vatbaar'. Ze geven aan dat sommige huurders zich in de steek gelaten voelen, dat er te weinig wordt gecommuniceerd met de huurders over wat er staat te gebeuren, dat er soms te veel wordt gepraat en te weinig gehandeld. Ze zijn positief over de contacten met de medewerkers van Eigen Haard die in de buurt aan het werk zijn, zoals de regisseur Wonen en Leefbaarheid.

Partners

Bij Meer betaalbare woningen in de regio ervaren de gemeenten de samenwerking voor het merendeel als 'naar behoren'. Ze vinden Eigen Haard benaderbaar en bereid om in gesprek te blijven. Twee gemeenten vinden de samenwerking 'voor verbetering vatbaar', omdat Eigen Haard en de gemeente elkaar niet konden vinden in de gestelde eisen aan de woningbouw. Een gemeente vindt de samenwerking 'zeer goed' bij projecten en vindt dat Eigen Haard snel reageert als de gemeente om informatie vraagt.

Bij Meer prettige buurten ervaren de aanwezigen van de gemeente de samenwerking voor het merendeel als 'naar behoren' en één persoon ervaart die als 'zeer goed'. Ze vinden de samenwerking, waarbinnen ook moeilijke gesprekken kunnen plaatsvinden, prima. Een kanttekening is dat de contacten met de bewoners beter kunnen. De andere partijen waarderen de samenwerking gelijkmatig als 'zeer goed' en 'naar behoren'. Ze geven aan dat Eigen Haard ondanks de slechte naam in de wijk, toch zeer aanwezig is in de wijk en dat de samenwerking heel goed is. Ook de gesprekken met bewoners in de wijk worden zeer gewaardeerd.

Eigen Haard

Bij Meer betaalbare woningen in de regio waardeert Eigen Haard de samenwerking als 'naar behoren', vooral omdat ze een goede energie en verbinding ervaart.

Bij Meer prettige buurten waarderen de vertegenwoordigers van Eigen Haard de samenwerking merendeels als 'naar behoren' en sommigen als 'zeer goed' en één als 'voor verbetering vatbaar'. Ze waarderen dat er goede communicatielijnen zijn ontstaan en dat partijen elkaar gemakkelijk kunnen vinden. Ze vindt zelf dat ze voor individuele huurders meer kan doen als de algemene maatregelen niet passend zijn.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Eigen Haard ondanks de grootte van de organisatie in de ogen van betrokken gemeenten goed lokaal is verankerd. Belanghebbenden ervaren veel binding en lokale betrokkenheid van Eigen Haard. Dat waarderen we positief. De andere partijen die we gesproken hebben, waarderen de samenwerking ook goed. Eigen Haard is een goede samenwerkingspartner. We hebben in de visitatie vooral gesproken met huurders, gemeenten en partijen die betrokken zijn bij de sociale ontwikkeling in de Kolenkitbuurt. We hebben geen partners gesproken die betrokken zijn bij onderhoud en nieuwbouw, dus daarover kunnen we geen uitspraken doen.

De samenwerking met de huurdersorganisaties laat een ander beeld zien. Zij geven aan zich zeer betrokken te voelen bij Eigen Haard en gedreven te zijn om het beter te maken voor de huurders. De relatie met Eigen Haard vraagt in hun ogen om verbetering: ze vinden dat ze vaak te laat worden betrokken bij de ontwikkeling van beleid en informatie moeten najagen. Ze vinden ook dat Eigen Haard te weinig oog heeft voor de consequenties van algemeen beleid in de individuele situatie van huurders. Dit sluit aan bij onze reflectie over de dienstverlening. In onze ogen kan Eigen Haard verbeteren door meer in gesprek te gaan met de mensen die het betreft. De huurdersorganisaties ervaren de openheid en communicatie hierover niet als helpend.

In de weging van beide aspecten komen we als visitatiecommissie tot het totaaloordeel 'naar behoren' voor de maatschappelijke verankering.



► 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

Strategievorming en sturing op prestaties

“Wij zorgen ervoor dat zoveel mogelijk mensen met lage en middeninkomens in de regio Amsterdam betaalbaar kunnen wonen, in prettige buurten en in woningen van goede kwaliteit. Hiermee zorgen we voor woongeluk voor iedereen”, aldus Eigen Haard in het visie- en ambitiedocument 2020-2024. Deze visie is uitgewerkt in 8 ambities, gevisualiseerd als ‘de vier huisjes’. De drie opgaven die we in de visitatie hebben onderzocht, passen elk binnen één van deze ‘huisjes’. Elke ambitie heeft Eigen Haard vertaald in één strategisch doel voor de periode 2020-2024. Voor Eigen Haard staan deze visie en strategie centraal bij de sturing van het bedrijf. Per strategisch doel zijn er één of meer jaardoelen en daarbij behorende verbeterprojecten. Elk jaardoel met verbeterprojecten heeft een eigenaar in het directiebestuur. De prestatieafspraken, die dikwijls samenwerkingsafspraken heten en meerjarig zijn, zijn verwerkt in het jaarplan en zijn geen losstaand sturingsinstrument.

Elk jaar worden de jaardoelen en de realisatie tegen het licht gehouden in een cyclische aanpak. Het jaarlijkse Outside-In event is de start. Daarin worden door Eigen Haard de relevante externe ontwikkelingen onderzocht. Het Inside-Out event levert vervolgens een actualisatie van de doelstellingen op en mogelijke verbeterprojecten. De bevindingen worden actief opgehaald en gedeeld in enkele sessies met betrokkenen binnen de organisatie. Dit levert input op voor de jaarlijkse kaderbrief, die onder andere vertaald wordt in het bod aan de gemeenten. (Meerjarige) prestatieafspraken volgen daaruit. De kaderbrief geeft tevens richting aan de bijstelling van de meerjarenbegroting (MJB). Uiteindelijk komt de MJB met alle prestatieafspraken terecht in een nieuw jaarplan met jaardoelen en verbeterprojecten voor het volgende jaar.

Eigen Haard stuurt apart op verbeterprojecten en op het primair proces. Ze volgt de verbeterprojecten die horen bij de jaardoelen via de obeya-methode uit Lean, die helpt om snel tot gedragen bijstellingen en acties te komen. Daartoe komt maandelijks het directiebestuur onder wisselend voorzitterschap bijeen om de voortgang van de verbeterprojecten te bespreken en eventuele aanpassingen voor te stellen. Daarnaast volgt Eigen Haard met maandrapportages de prestaties in het primair proces. Een vaste set van 28 indicatoren die de 8 ambities bestrijken, geeft inzicht hoe ze daarop presteert. Dit wordt maandelijks besproken in het directiebestuur. Opvallend is dat, ook als veel indicatoren op rood staan, er niet uitvoerig over de oorzaken en

aanpassingen wordt gerapporteerd. Zo blijven kansen voor tijdig bijsturen onbenut.

De sturing op vastgoed is goed ingeregeld. Door één van de verbeterprojecten is Eigen Haard overgestapt op een meer dynamische programmering van de projecten. De precieze invulling van een jaarschijf uit de investeringsplanning wordt minder stringent gehanteerd, zodat er ruimte ontstaat om plannen naar voren te halen of uit te stellen (tactische vastgoedsturing). Dit heeft dan ook gevolgen voor de jaarplannen van diverse afdelingen. Men is daarbij bereid om over afdelingsgrenzen heen te kijken en samen te werken. Dat moet ook want de prioriteiten verschuiven mee.

Eigen Haard heeft de beschikbare budgetten vooral aan activiteiten en nog weinig aan doelstellingen gekoppeld. Daarmee zit de sturing vooral op inspanning en minder op resultaten. Een voorbeeld daarvan is de sturing op wijkbeheer en leefbaarheid. Dit is in het algemeen lastig, omdat een directe relatie tussen inspanning en meetbare resultaten moeilijk is te leggen. Eigen Haard zet mensen in afhankelijk van de wijk-score, maar geeft hun weinig concrete doelstellingen mee. Ze is zich daarvan bewust en brengt de resultaten op leefbaarheid in kaart door de tevredenheid van huurders en de ranking van buurten te meten. Deze meetpunten zijn uiteindelijk wel waarvoor je het doet, maar geven weinig aangrijpingspunten om te leren van de inzet op leefbaarheid.

Elk jaar maakt Eigen Haard een bestuursverslag met jaarrekening, met als invalshoek financiële resultaten, risico's en kengetallen uit het primair proces. Voor de buitenwereld maakt Eigen Haard een zeer toegankelijk jaarverslag. Dit beschrijft onder andere de externe omgeving waarin Eigen Haard opereert, de inspanningen en resultaten per gemeente, en resultaten en inspanningen voor de strategische doelstellingen van ‘de vier huisjes’.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

Eigen Haard heeft de besturing goed en compleet ingericht, meetbaar en overzichtelijk. Opgaven, doelen, strategie en resultaten liggen in elkaars verlengde. Hoewel de methodiek geen oordeel vraagt op dit visitatieveld, waarderen we dit met ‘zeer goed’. We hebben zeer veel waardering voor de mate waarin Eigen Haard de verbinding tussen strategie en resultaten levend maakt en houdt door een vaste ritmiek van besprekingen en bijsturing. We vinden dit een voorbeeld voor de sector.

Eigen Haard kan de externe verantwoording nog verder versterken door in het toegankelijke jaarverslag de jaarresultaten op de strategische doelen af te zetten tegen de langjarige ambities. Het goede proces van strategievorming en sturing kan eigen Haard nog uitbouwen door naast een interne bespreking ook op vaste momenten als input de dialoog met externe partijen in te bouwen. Hoewel in de maandrapportages de resultaten goed worden gemonitord, kan Eigen Haard verbeteren in de bijsturing en daarmee de resultaatgerichtheid.



► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?

Dit hoofdstuk richt zich op de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren.

Organisatiecapaciteit

Eigen Haard is zich goed bewust van de opgaven die in het werkgebied spelen en houdt daar rekening mee bij de organisatie-inrichting. Om de bouwproductie te verhogen, één van de strategische thema's, is de afgelopen jaren de formatie uitgebreid van de afdeling ontwikkeling en acquisitie, met name voor de acquisitie. Eigen Haard heeft zeer recent het klachten- en mutatieonderhoud opnieuw ingericht, juist om beter te kunnen presteren op het strategische thema van tevreden huurders. Regio's zijn samengenomen en het aantal ketenpartners is beperkt. De praktijk moet zich hier nog bewijzen. Een ander voorbeeld is dat bij de afdeling strategie één medewerker zich richt op de samenwerking met gemeenten. Dit relatiebeheer is inhoudelijk – wat komt er in de samenwerkingsafspraken – maar heeft ook duidelijk een relationele component: altijd bereikbaar zijn. Dat wordt herkend door de gemeenten en helpt bij de lokale binding. Om tot een gezamenlijke buurtaanpak te komen stemmen de Amsterdamse corporaties sinds kort hun strategie af per buurt. Eigen Haard werkt daar graag aan mee. Voor interventiewijken heeft Eigen Haard een ruimere bezetting met medewerkers voor zorg en leefbaarheid. De medewerkers hebben een ruim mandaat om tot een programma te komen. Het onderling leren van de buurtaanpak kan nog worden versterkt.

Een voorbeeld waar de organisatie tegen (eigen) grenzen aanloopt zijn er bij de samenwerking met huurdersorganisaties. De huurdersorganisaties zijn van mening dat zij laat worden betrokken en te veel zelf moeten zoeken binnen de organisatie wanneer zij vragen hebben. In het verleden was er, zoals bij gemeenten, een contactpersoon voor het relatiebeheer met de huurdersorganisaties. Die functie bestaat niet meer en wordt door de huurders gemist.

Eigen Haard is goed ingericht op standaardprocessen maar kan nog niet goed genoeg omgaan met niet alledaagse verzoeken en vragen van huurders. De aandacht daarvoor is wel gegroeid. Werken met Lean heeft ertoe geleid dat klantwaarde veel belangrijker is geworden. Daartoe is de beslissingsbevoegdheid van mensen verruimd (dag-starts). De samenwerking binnen de organisatie is sterk verbeterd. Ondanks deze aanpassingen kan Eigen Haard nog niet adequaat of snel genoeg inspelen op vragen en situaties waar haar gestroomlijnde processen niet in voorzien.

Inzet financiële middelen

Eigen Haard is financieel gezond. Ze heeft een track-record van lage bedrijfslasten en is daar trots op. Maar Eigen Haard zit niet op haar geld. Zij streeft naar een duurzaam bedrijfsmodel, waarbij de uitgaven voor instandhouding van de bestaande portefeuille gefinancierd worden uit de operationele kasstroom en niet door financiering. Dat denkt zij te bereiken in 2026. Voor investeringen wordt geleend. Eigen Haard heeft haar investeringsmogelijkheden recent geactualiseerd op basis van de vraag of de investeringsstrategie uit de meerjarenbegroting is vol te houden met de stijgende bouwkosten, energiearmoede en oplopende rente bij verschillende scenario's. Het door het WSW geborgde schuldplafond van € 3,5 miljard is in de plaats gekomen van de LTV-beleidswaarde als grens voor de financieringsruimte. Om dat plafond niet de overschrijden houdt Eigen Haard een risicobuffer aan om ook bij ongunstige kostenontwikkelingen het investeringsprogramma te kunnen blijven realiseren. Intussen is het worst-case scenario het waarschijnlijkst en het kan zelfs nog slechter uitvallen (ten gevolge van blijvende kosten- en rentestijgingen). Eigen Haard reageert daar in de huidige meerjarenbegroting op door de risicobuffer in te zetten en het bouwprogramma voorlopig op peil te houden, en pas over enkele jaren indien nodig een remweg in te zetten naar het leenplafond.

Conclusies en reflectie visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Eigen Haard zich bewust is van de noodzaak om zich zo te organiseren dat de maatschappelijke opgaven goed kunnen worden bediend. Daarvoor heeft ze de organisatie aangepast. Eigen Haard heeft de laatste jaren stappen gezet in creativiteit, durf en de bereidheid om meer risico te nemen. Hiermee is Eigen Haard nog niet klaar. Nu opgaven diverser en complexer worden is maatwerk vaker nodig: ongelijke gevallen ongelijk behandelen. Dat zien als een resultaat op zich, kan helpen om los te komen van de vrees voor precedentwerking.

Eigen Haard heeft haar financiële mogelijkheden goed in beeld, met een helder onderscheid naar de kasstromen en de investeringsopgave. Soberheid in de bedrijfsvoering staat hoog in het vaandel en daar is de corporatie terecht trots op. Eigen Haard kan zich ontwikkelen door meer te redeneren vanuit de beoogde impact en niet alleen vanuit de kosten.

► 9 Verantwoording visitatie

Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Maarten Versluijs	Gemeente Amsterdam	Teamleider woninggebruik		Rutger Koopmans	RvC, voorzitter
	Laurens de Heus	Gemeente Amsterdam	Senior adviseur Grond en Ontwikkeling		Cis Marring	RvC, lid en voorzitter auditcommissie
	Rineke Jansen	Gemeente Aalsmeer	Beleidsmedewerker		Dick Gort	RvC, lid
	Jesper Gringhuis	Gemeente Amstelveen	Adviseur wonen		Anke Huntjens	Bestuurder
	Ferry Hoekstra	Gemeente Uithoorn	Wethouder		Arco Groothedde	Bestuurder
	Sander Reith	Gemeente Uithoorn	Beleidsadviseur		Mirjam Rakers	Manager R&A, controller a.i.
	Xandra van Ginkel	Gemeente Haarlemmermeer	Senior adviseur wonen		Andre van Duijn	Controller (sinds 1-6-23)
	Sophie Vilé	Gemeente Ouder-Amstel	Beleidsmedewerker		Pim Hogenboom	Directeur Wonen
	Niels Bonenkamp	Gemeente Landsmeer	Wethouder		Bettina de Jong	Manager W&L West
	Christine Holtkamp	Alert	Voorzitter		Casper Koolmees	Regisseur W&L
	Hans Visser	Alert/HBO Argus	Penningmeester		Jasper van Doorn	Manager BOG & Verkoop
	Bea van Doorn	Alert/HV Aalsmeer-Kudelstaart	Secretaris		Peter Visser	Ontwikkelaar O&ZB
	Wendy Pouw	Alert/HV Aalsmeer Kudelstaart			Arina Dijkma	Senior Adviseur Woonbeleid
	Els Vermeeren	Alert/HV Uithoorn & De Kwakel			Linda Stefels	Senior Adviseur Strategie
	Margot Lötters	Rochdale	Manager Gebiedsbeheer		Chris Korf	Medewerker Zorg & Overlast
	Jeanette Ter Braak (SD West)	Gemeente Amsterdam	Beleidsadviseur Wonen		Natasja van der Horst	Adviseur Woonbeleid
	San San Liem	Gemeente Amsterdam	Gebiedsmakelaar		Simen de Boer	Vastgoedadviseur BOG
	Mirjam Nijpels	Gemeente Amsterdam	Gebiedscoördinator		Nicole de Vrij	Directeur Ontwikkeling & Zakelijk beheer
	Adinda Timmermans	Gemeente Amsterdam	Jeugd en veiligheid		Maaikje Alles	Manager Ontwikkeling & Acquisitie
	Margreet van der Vlies	Operatie Periscoop	Eigenaar en bestuurder		Marieke van Loon	Adviseur O&ZB
	Khetam El Hankouri	Operatie Periscoop	Buurtnetwerk professional		Stijn Vos	Ontwikkelaar O&ZB
			Bewoner		Jeroen Ohlenbusch	Senior-adviseur Strategie
	Dax Imming	Rochdale	Coördinator sterke buurten		Floris Blom	Manager Strategie
	Nelleke Lindhout	HBO Argus			Marion Kranenburg	Senior Adviseur Strategie
	Eva Visser	HBO Argus			Véronique van Trirum	Manager Bestuurszaken
	Ruud van Buren		Bewoner gebouw Skala		Frans van de Kerkhof	Directeur Vastgoedbeheer
	Hr Schenker		Bewoner		Robin Hulsmann	Stafadviseur vastgoedbeheer
	Halima Ennali		Bewoner		Loes Pruntel	Ambtelijk Secretaris Geschillencommissie/Jurist
	Harry Moeskops	Stichting Woonzaam	Voorzitter		Menno Peters	Manager Klantcontact
	Fadimana	Kolenkitgenootschap	Bewoner		Dick Smorenburg	Manager Financiën
	Hafid Ahahaoui		Lid kerngroep, bewoner		Salma Mechbal	Adviseur Communicatie, divisie Bestuurszaken,
					Herman van Plateringen	Voorzitter OR
						Beleidsadviseur energietransitie en vastgoed,
					Trudy Kok	Voorzitter OR
						Teamcoördinator W&L,
					Dennis de Groot	Lid OR
						Projectoprichter specialist monumenten,
						Lid OR

Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals visiedocumenten, beleidsdocumenten, jaarplannen, meerjarenbegrotingen, jaarverslagen, concernrapportages, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het bestuurlijk overleggen in de gemeenten (voor zover aanwezig), verslagen van het overleg met de huurdersfederatie Alert en met de OR, Aedes-benchmark, oordelen Aw en WSW, RvC- verslagen en zelfevaluaties.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert zeer goed, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;
- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als zeer goed, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.

Uit: Handleiding Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7, SVWN



▶ 10 Bestuurlijke reactie

Veel dank voor de mooie visitatie. Wij hebben de gesprekken als uiterst constructief ervaren en herkennen in het rapport zowel de hoofdlijnen als de verdieping van de gesprekken. De nieuwe wijze van visiteren gaf ons gelegenheid om opgaven, die wij en onze stakeholders belangrijk vinden, in groepsverband centraal te stellen: meer betaalbare woningen in de regio, meer prettige buurten en goede dienstverlening. De resultaten van de visitatie kunnen we daarmee direct toepassen. Dat past bij onze filosofie om te willen leren en continue te verbeteren. Het in groepsverband bespreken heeft een meerwaarde.

We zijn trots op de positieve feedback over onze robuuste organisatie, degelijke bedrijfsvoering en betrouwbare besturing. Bij Eigen Haard werken mensen die gedreven en gemotiveerd zijn met een focus op de volkshuisvesting en een drive om het goed te doen en het goede te doen.

De aandachts- en verbeterpunten herkennen we ook. Daarom stellen we deze centraal bij de herijking van onze strategie waar wij binnenkort mee starten. Wat we in ieder geval meenemen zijn:

- Participatie door huurders, waarbij we beter gaan luisteren en de inbreng van stakeholders veel meer herkenbaar wordt in onze plannen.
- Focus op dienstverlening voor onze huurders. Zij verdienen goede dienstverlening waarbij maatwerk, persoonlijk contact en open communicatie over onze prestaties centraal moeten staan.
- Meer aandacht voor bewonersvertegenwoordiging. Die is voor Eigen Haard cruciaal. Juist daarom is het spijtig te horen dat wij te weinig en te laat de dialoog voeren. Dit nemen wij ter harte.
- Passende afspraken per gemeente. De roep om ons meer lokaal te oriënteren en ons bewust te zijn van de lokale context trekken wij ons aan. Hiermee wordt de herkenbaarheid van Eigen Haard voor de gemeenten en haar inwoners groter.
- Een duidelijke relatie leggen tussen het risicobeleid en strategische keuzes. Maak keuzes waar, waarom en hoeveel risico's je wilt lopen en stuur hierop.

De gevraagde aandacht en maatwerk vragen aandacht van onze organisatie, onze werkwijze en wellicht zelfs ons DNA. Die willen we niet verliezen. Onze opgave ligt daarom in het op maat organiseren van onze relaties en dienstverlening, zonder verlies van de goede prestaties en betrokkenheid van onze mensen. Dit pakken we graag op samen met onze stakeholders en gaan hier de komende periode de dialoog over aan.

Wij danken alle deelnemers aan de visitatie die ons de inzichten op een opbouwende manier hebben laten zien. Dank ook aan het visitatieteam voor de mooie werkwijze en prettige samenwerking.

Anke Huntjens en Arco Groothedde

12 oktober 2023

