
Eigen Haard presteert maatschappelijk boven de norm

Mei 2011
Kenmerk: CBV/MN/CJO
2010-2284 u

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Eigen Haard

Drs. J.M. van der Meulen
Drs. M. Nieland
G. Turkenburg
N. Schoenmakers Msc
D. van Hout Msc
Drs. L. Streefkerk
Drs. M. Bakker

Inhoudsopgave

Samenvatting: Eigen Haard presteert maatschappelijk boven de norm	4
Inleiding	11
Opbouw van het rapport	13
1. Presteren naar ambities en doelstellingen scoort boven de norm	14
Presteren naar beschikbaarheid scoort boven de norm	17
Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm	19
Presteren naar bouwproductie scoort conform de norm	21
Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm	23
Presteren naar energie en duurzaamheid scoort boven de norm	24
Presteren naar leefbaarheid scoort boven de norm	26
Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm	28
Presteren naar participatie scoort conform de norm	31
2. Eigen Haard vertaalt de opgaven boven de norm naar beleid	36
Landelijke opgaven zijn conform de norm vertaald naar beleid	37
Regionale opgaven conform de norm vertaald naar beleid	38
Lokale opgaven in goede mate vertaald in beleid	40
3. Eigen Haard presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk conform de norm	49
Missie en visie scoort conform de norm	52
Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm	54
Beleidskeuzes scoort conform de norm	56
Prestatieafspraken scoort boven de norm	58
Resultaten scoort conform de norm	59
Verantwoording scoort conform de norm	61
4. Presteren naar vermogen en efficiëntie is boven de norm bij Eigen Haard	64
Eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm	64
Beoordeling CFV en WSW scoort boven de norm	65
Financieel beleid scoort boven de norm	67
Financiële positie scoort boven de norm	70
Treasury scoort boven de norm	74
Interne beheersing scoort boven de norm	75
Efficiëntie scoort conform de norm	76
5. Presteren naar Governance scoort conform de norm	80

A.	Overzicht gebruikte brondocumenten	86
B.	Toetsing ambities en doelen	88
C.	Overzicht interne gesprekken	107
D.	Overzicht externe gesprekken	108
E.	Integrale scorekaart	110
F.	Prestatiespinnenwebben	111

Samenvatting: Eigen Haard presteert maatschappelijk boven de norm

PwC geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Eigen Haard over de periode 2008-2010. Vanwege de fusie tussen Eigen Haard en Woongroep Holland die in 2011 tot stand is gekomen, is gekozen om af te wijken van het SEV-kader en niet vier jaar vooruit te kijken. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

Achtergrond Eigen Haard

Eigen Haard is actief een groot aantal gemeenten. Naast Amsterdam heeft Eigen Haard bezit in Aalsmeer, Amstelveen, Landsmeer, Lisse, Ouder-Amstel, Uithoorn en de Zaanstreek.

Eigen Haard is door de jaren heen sterk gegroeid. De groei is zowel autonoom als door fusies tot stand gekomen. Begin 2011 is zij juridisch gefuseerd met de Woongroep Holland. Met 546 fte en 60.700 woningen is Eigen Haard nu een van de grootste woningcorporaties van Nederland.

Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Eigen Haard is boven de norm (7,1)

PwC komt tot het oordeel dat Eigen Haard maatschappelijk boven de norm presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,1. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Eigen Haard. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen bij de totstandkoming van het eindoordeel.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Eigen Haard

Onderwerpen maatschappelijke visitatie	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindcijfer
Presteren naar Ambities	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
Presteren naar Opgaven	7,1	7,0	7,0	7,0	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	6,8				6,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	7,3				7,3
Governance	7,0				7,0
Eindoordeel: boven de norm					7,1

Bron: PwC, 2011

* Grijs vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- a) Hoe presteert Eigen Haard in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- b) Hoe vertaalt Eigen Haard de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- c) Hoe presteert Eigen Haard volgens de *belanghebbenden*?
- d) Hoe presteert Eigen Haard gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* presteert Eigen Haard?
- e) Hoe presteert Eigen Haard op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

Presteren naar ambities en doelen scoort boven de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Eigen Haard heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar ambities en in welke mate Eigen Haard deze doelstellingen realiseert.

PwC heeft geconstateerd dat Eigen Haard boven de norm presteert ten aanzien van de eigen doelstellingen en ambities. Goede prestaties worden geleverd op de onderwerpen stedelijke vernieuwing en leefbaarheid. Eigen Haard zet zich sterk in voor de aandachtswijken in haar werkgebied en tracht vitale wijken te creëren door o.a. de buurteconomie te stimuleren, maatschappelijk vastgoed te realiseren en het wijkbeheer te professionaliseren. In de wijken tracht Eigen Haard bovendien de participatie van bewoners te bevorderen. Zij stimuleert actieve deelname en zet zich in voor collectieve belangen van huurders die hun eigen verantwoordelijkheid nemen. In renovatietrajecten vraagt zij de bewoners om mee te denken over bijvoorbeeld energiebesparende maatregelen. Energie en duurzaamheid is tevens een belangrijk speerpunt voor Eigen Haard. Zij geeft hier invulling aan door o.a. een CO₂-reductie te realiseren en energiezuinig bewonersgedrag te stimuleren.

Aandachtspunten zijn de aantallen te verkopen woningen en de bouwstarts. Eigen Haard is in de periode 2008-2010 niet in staat geweest deze doelstellingen te realiseren.

Presteren naar opgaven scoort boven de norm

Eigen Haard vertaalt de landelijke en regionale opgaven boven de norm naar haar eigen beleid. De lokale opgaven vertaalt zij boven de norm naar haar beleid. Met name in Amsterdam levert Eigen Haard een sterke bijdrage aan de opgaven zoals stedelijke vernieuwing en leefbaarheid.

De aanwezigheid in diverse randgemeenten zorgt voor een complex speelveld met een groot aantal en een grote diversiteit in opgaven waar invulling aan gegeven dient te worden. Desondanks is Eigen Haard in staat om in alle gemeenten in voldoende mate invulling te geven aan deze opgaven.

Presteren volgens belanghebbenden scoort conform de norm

Eigen Haard wordt door haar belanghebbenden getypeerd als een maatschappelijk betrokken corporatie die zorgvuldige keuzes maakt ten aanzien van sociaal-maatschappelijke investeringen. Deze zorgvuldigheid heeft er in de ogen van de belanghebbenden voor gezorgd dat Eigen Haard ook onder de huidige omstandigheden nog kan investeren. Hier is veel respect voor. Toch is het voor de belanghebbenden niet altijd voldoende duidelijk wat de strategische focus is van Eigen Haard. De belanghebbenden wensen meer inzicht in de strategische keuzes van Eigen Haard en welke afwegingen daarin worden gemaakt. De omgeving verwacht van Eigen Haard een duidelijke positionering en een antwoord op vragen die op dit moment in de sector spelen.

Aandacht is nodig voor inspraak en participatie. Formeel gezien ervaren de belanghebbenden dat inspraak en participatie goed is georganiseerd. Echter, de mate waarin in de praktijk de input van huurders en de belanghebbenden ook daadwerkelijk wordt meegenomen, is nog beperkt.

In het algemeen ervaren de belanghebbenden Eigen Haard als een prettige partner die zeer bereid is om samen met andere partijen te werken aan de opgaven in het werkgebied en betrouwbaar is in het nakomen van haar toezeggingen.

Presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm

PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en efficiëntie boven de norm is. Eigen Haard beschikt over een solide financiële positie met voldoende beheersmaatregelen voor de bewaking van de financiële continuïteit. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Eigen Haard goed. Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het verder operationaliseren van rendementseisen op investeringsbeslissingen en exploitatie.

Het oordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is 'voldoende'. Dit wil echter niet zeggen dat er geen verbeterpunten aanwezig zijn. Het oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Eigen Haard scoort heel verschillend op de kengetallen. Er is bijvoorbeeld sprake van relatief hoge onderhoudskosten en kosten inhuur. De beheerkosten zijn echter weer lager dan het gemiddelde en de automatiseringskosten zijn zelfs fors lager dan het gemiddelde. Op het gebied van huurincasso scoort Eigen Haard goed.

Governance scoort conform de norm

Eigen Haard heeft een solide governance-structuur waarbij niet alleen de formele documentatie op orde is, maar ook bijvoorbeeld werving van nieuwe leden en zelfevaluatie met professionele ondersteuning gebeurt. Vanuit de reguliere informatievoorziening ligt er ook een degelijke structuur voor het praktisch invullen van het toezicht. Daarnaast is de RvC zichtbaar betrokken bij de strategische discussie over de toekomst van de corporatie.

Een goede score toegekend voor de naleving en handhaving van de Code (boven de norm). De onderdelen rond de communicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties scoren echter lager, het betreft dan vooral het expliciet maken van de criteria voor en na realisatie, waardoor het geheel conform de norm is.

Aandachtspunten ondanks score boven de norm

o8 Eigen Haard scoort op een tweetal onderdelen van de maatschappelijke visitatie conform de norm. Het presteren naar ambities en doelstellingen, de vertaling van opgaven en de prestaties ten aanzien van vermogen en efficiëntie scoren boven de norm. Er is hiermee sprake van een goede maatschappelijke prestatie. PwC erkent en herkent ook de bereidheid van Eigen Haard om zich in te zetten voor haar maatschappelijke rol maar constateert ook een aantal aandachtspunten. Deze zijn hieronder opgenomen.

- a) Eigen Haard wordt door haar belanghebbenden getypeerd als een maatschappelijke betrokken corporatie die zorgvuldige keuzes maakt ten aanzien van sociaal-maatschappelijke investeringen. Deze zorgvuldigheid wordt soms echter ook als terughoudendheid gezien. Het beeld bij de belanghebbenden bestaat dat Eigen Haard beschikt over voldoende financiële middelen maar dat ze ervoor kiest om deze slechts ten dele maatschappelijk in te zetten. Het is niet altijd voldoende duidelijk wat de strategische focus en bijbehorende keuzes zijn. PwC is van mening dat Eigen Haard haar financiële continuïteit in acht neemt maar tegelijkertijd wel bereid is maatschappelijk te investeren. Om het beeld te veranderen kan Eigen Haard transparanter zijn over haar maatschappelijke investeringen of kiezen om nog meer financiële middelen in te zetten voor haar maatschappelijke prestaties.
- b) Belanghebbenden ervaren dat medewerkers binnen de organisatie nog redeneren vanuit hun eigen disciplines waardoor niet iedereen op dezelfde manier invulling geeft aan maatschappelijk presteren en dezelfde afwegingen maakt over de kosten die dit met zich meebrengt. Hierdoor draagt Eigen Haard nog onvoldoende uit dat men écht bereid is om maatschappelijk te investeren.
- c) De omgeving verwacht van Eigen Haard een duidelijkere profilering met inzicht in de doelen die Eigen Haard wil realiseren. Tevens verwacht men een antwoord op de huidige opgaven in de volkshuisvesting. Dit antwoord is er op dit moment nog onvoldoende.
- d) Doordat woningen niet meer gesloopt kunnen of morgen worden, wordt Eigen Haard geconfronteerd met een grote onderhoudsopgave. Met name ook op het gebied van energie. Het is van belang dat Eigen Haard hier op korte termijn invulling aan geeft.
- e) De wijze waarop bewoners centraal worden gesteld en de mate waarin hun input wordt meegenomen wordt niet door iedereen in de organisatie op dezelfde manier gedeeld. Hierdoor betwijfelt de omgeving of Eigen Haard écht wil luisteren. Dit wordt gesterkt door het beeld dat Eigen Haard een sterke eigen mening heeft en haar beleid grotendeels zelfstandig formuleert.
- f) Aandacht is nodig voor de communicatie met huurders. Dit betreft reactietermijnen ten aanzien van klachten, terugkoppeling over stand van zaken en communicatie wanneer (onderhouds)plannen worden uitgesteld.

Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn: 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', en 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV-visitatiestelsel en/of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Eigen Haard naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan dat de bevinding doet vermoeden, omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is staat dit in de toelichting bij het oordeel weergegeven.

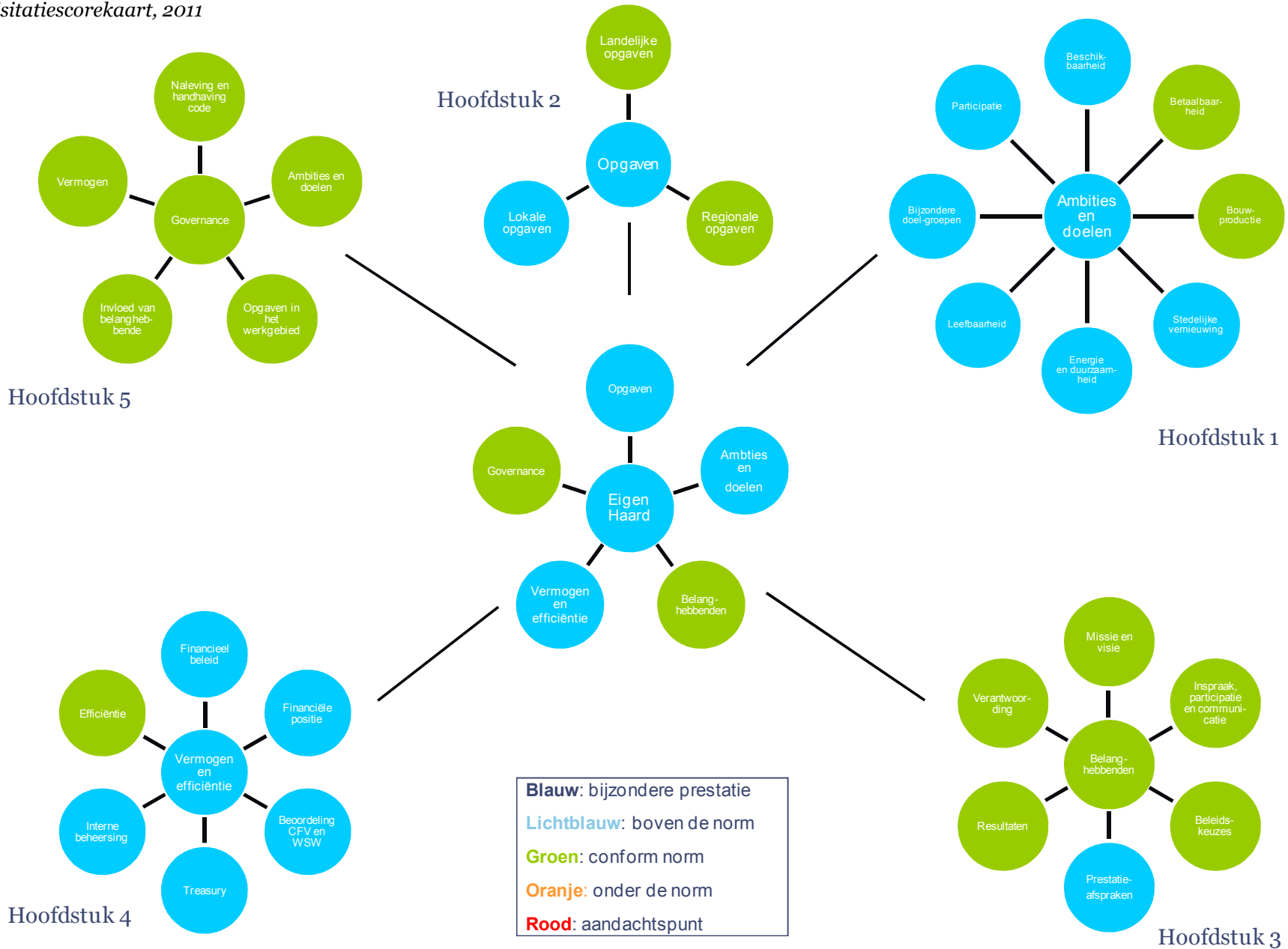
Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 – 10,0	Donkerblauw
Boven de norm	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen

Onder de norm	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PwC, 2011

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op zes onderdelen.



Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Eigen Haard open en transparant te maken. De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

De maatschappelijke visitatie bij Eigen Haard, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector. PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de onderzoeksperiode door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast. Het onderhavige rapport mag daarom ook niet gezien worden als een zogenoemde accountantsrapportage.

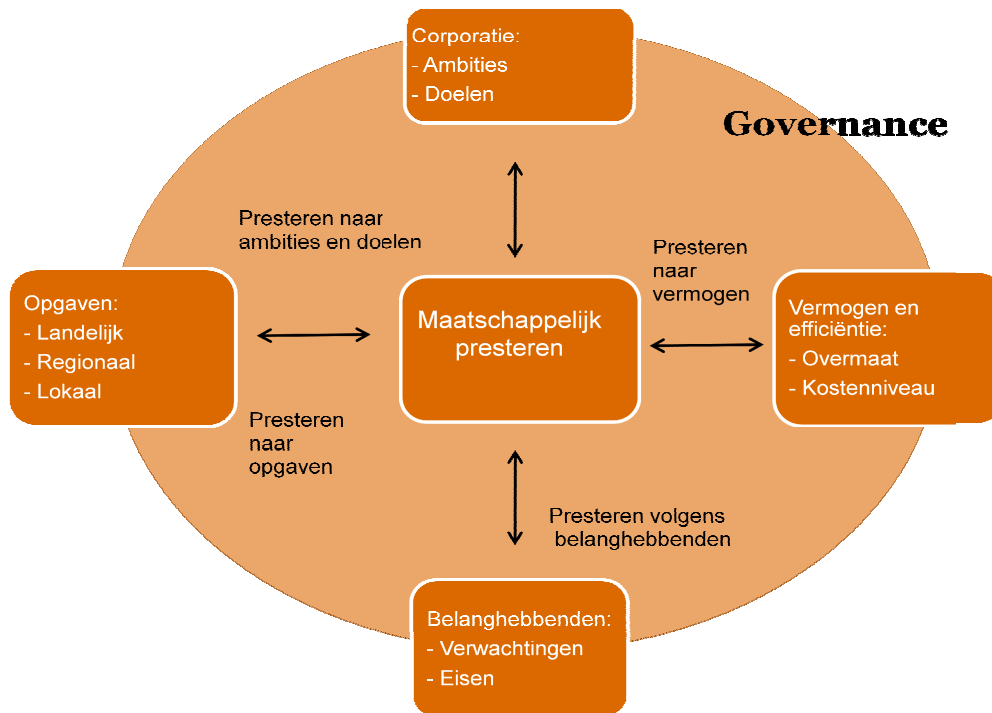
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- 1) Presteren naar ambities en doelstellingen.
- 2) Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- 3) Presteren volgens de belanghebbenden.
- 4) Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie



6

Bron: PwC/ SEV, 2011

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Eigen Haard te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Eigen Haard in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- Hoe presteert Eigen Haard in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- Hoe presteert Eigen Haard volgens de belanghebbenden?
- Hoe presteert Eigen Haard gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Eigen Haard?
- Hoe presteert Eigen Haard op het gebied van governance?

Bij de beantwoording van de vragen van de vorige alinea hanteert het SEV-kader een reikwijdte van vier jaar terug en vier jaar vooruit. Echter gezien de bijzondere situatie waarin Eigen Haard zich als fusiecorporatie bevindt is deze reikwijdte ingeperkt. De visitatie heeft zich gericht op de jaren 2008-2010.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0¹. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- Feitelijke prestatie (70%)
- Kennis en inzicht (10%)
- Planning (10%)
- Monitoring (10%).

¹ Per 1 januari 2011 is visitatiekader 4.0 in werking getreden. Echter, de visitatie bij Eigen Haard is gestart voor 1 januari 2011, waardoor het toen vigerende kader 3.0 is toegepast.

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Eigen Haard ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen. In de bijlage E is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In bijlage F zijn ook de in het kader voorgeschreven prestatiespinnenwebben opgenomen.

Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door haar zijn opgevraagd bij Eigen Haard een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van Eigen Haard één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 21 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Eigen Haard. PwC heeft daartoe met deze belanghebbenden individuele gesprekken gevoerd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van alle partijen waarmee PwC heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Eigen Haard zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Hierdoor kunnen de normen die Eigen Haard zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a) Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Eigen Haard en de mate waarin Eigen Haard deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b) Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Eigen Haard de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c) Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d) Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en efficiëntie.
- e) Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Eigen Haard ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Eigen Haard. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Eigen Haard. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende prestatiespinnenwebben.

1. *Presteren naar ambities en doelstellingen scoort boven de norm*

- 08 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Eigen Haard. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Eigen Haard. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Eigen Haard haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

- 09 Bij het beoordelen van het presteren van Eigen Haard naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH-prestatievelden.
- a) Beschikbaarheid
 - b) Betaalbaarheid
 - c) Bouwproductie
 - d) Stedelijke vernieuwing
 - e) Energie en duurzaamheid
 - f) Leefbaarheid
 - g) Bijzondere doelgroepen
 - h) Participatie
- 10 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:
- a) Prestatie (70%)
 - b) Kennis en inzicht (10%)
 - c) Planning (10%)
 - d) Monitoring (10%).
- 11 De scores op het oordeelsveld 'feitelijke prestatie' zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: boven de norm (7,1)

- 12 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Eigen Haard erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2008-2010.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis & Inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindcijfer
Beschikbaarheid	7,3	7,5	7,0	7,0	7,3
Betaalbaarheid	6,8	7,5	7,0	7,0	6,9
Bouwproductie	6,2	7,5	7,0	7,0	6,5
Stedelijke vernieuwing	7,3	7,5	7,0	7,0	7,3
Energie en duurzaamheid	7,1	7,5	7,0	7,0	7,1
Leefbaarheid	7,4	7,5	7,0	7,0	7,3
Bijzondere doelgroepen	7,1	7,5	7,0	7,0	7,1
Participatie	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
Eindoordeel: boven de norm	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1

Bron: PwC, 2011

Missie van Eigen Haard gericht op vitale wijken en buurten

- 19 De missie van Eigen Haard luidt als volgt:
‘Wij werken als maatschappelijk ondernemer aan vitale wijken en buurten waar het prettig wonen, werken en leven is, in vastgoed van goede kwaliteit. We hebben oor voor onze klanten en oog voor de continuïteit van ons bedrijf. We bieden een inspirerende werkomgeving voor onze medewerkers waar ondernemend handelen en professionele ontwikkeling voorop staan’.

Visie Eigen Haard op maatschappelijk presteren

- 20 Maatschappelijk presteren begint voor Eigen Haard met het bieden van huisvesting aan mensen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien. Het aanbod van goede en betaalbare woningen is daarom de basis van een goede maatschappelijke prestatie. Naast de woning staat ook de wijk steeds meer centraal. Eigen Haard wil vitale wijken creëren door wijken qua leefbaarheid op een basisniveau te brengen. Daarbij dient goed overwogen te worden in welke wijken investeringen het meest effectief en benodigd zijn. Een belangrijk criteria daarbij is de mate waarin de investeringen bijdragen aan de zelfredzaamheid van bewoners. Bij investeringen die gedaan worden door Eigen Haard wordt wel een bepaalde mate van wederkerigheid verwacht van haar maatschappelijke partners en van haar bewoners.
- 21 Eigen Haard hecht veel belang aan een gedegen afweging van haar maatschappelijke investeringen. Op dit moment kloppen steeds meer partijen bij Eigen Haard aan, omdat ze gezien wordt als dé partij die nog investeringsruimte heeft en ‘het daarom maar moet doen’. Eigen Haard gaat echter niet zondermeer op deze voorstellen in. Men vindt het belangrijk om kritisch te onderzoeken of het project goed is voor de wijk en buurt.

De behoefte om voorop te lopen met spraakmakende projecten is bij Eigen Haard niet aanwezig. Van belang is dat sociaal-maatschappelijke projecten met een gezonde exploitatie gerealiseerd worden. Eigen Haard is van mening dat dit ook daadwerkelijk mogelijk moet zijn. Eigen Haard wil door middel van experimenten de problematiek doorgronden, vervolgens zorgvuldig analyseren wat een efficiënte aanpak is en op basis daarvan een zo rendabel mogelijk business model ontwikkelen voor haar projecten.

- 22 Zorgvuldige omgang met financiële middelen is dan ook een belangrijk onderdeel van haar maatschappelijk presteren volgens Eigen Haard. Dit omdat het maatschappelijk geld is waar nauwkeurig mee moet worden omgegaan. Eigen Haard acht het noodzakelijk nieuwe sociale huurwoningen zo rendabel mogelijk te realiseren. Bij alle investeringen wordt daarom gezocht naar de juiste balans tussen de omvang van de benodigde investeringen en de hoogte van de huurprijs. Het is van belang de kosten zo laag mogelijk te houden zodat de primaire doelgroep in voldoende mate bediend kan worden.

Context Amsterdam

- 23 De omgeving waarin Eigen Haard opereert, brengt een aantal specifieke kenmerken met zich mee die van invloed zijn op de prestaties van Eigen Haard. Dit komt onder andere tot uiting in de sociaal-maatschappelijke problematiek van de stad en het gemeentelijke beleid ten aanzien van erfpacht en renovaties.
- 24 Eigen Haard is actief in een groot aantal Vogelaarwijken. Dit brengt veel sociaal-maatschappelijke problematiek en ernstige overlast met zich mee, die qua omvang en complexiteit steeds groter lijkt te worden. Dit betekent dat Eigen Haard continue op zoek moet naar nieuwe effectieve instrumenten, zoals screening van woningzoekenden. Tevens is de gemiddelde huurder in Amsterdam mondiger dan de huurder op het platteland, waardoor het op een goede manier betrekken van bewoners bij het beleid nog belangrijker wordt.
- 25 Het erfpachtsysteem is ook specifiek voor Amsterdam. Dit systeem beïnvloedt de wijze waarop nieuwbouw en herstructurering kan en mag plaatsvinden. Het erfpachtsysteem beperkt de flexibiliteit voor Eigen Haard. Bij binnenstedelijke vernieuwing moet bovendien ook de erfpacht worden afgekocht. Dit legt een hoge druk op de grondprijzen hetgeen stadsvernieuwing financieel bezien moeilijker maakt en afzetrisico's verhoogt, omdat de hogere kosten ook terugverdiend moeten worden.
- 26 Bij renovaties is het beleid van de gemeente erop gericht om woningen zo veel mogelijk in hun oorspronkelijke staat te houden. Dit betekent onder andere dat de gevel bij renovatie in tact moet blijven. Enkel binnen het gebouw zijn dan aanpassingen mogelijk. Dergelijke eisen maken renovaties erg kostbaar wat zorgt voor omvangrijke investeringen. Dit - in combinatie met een beperkt inverdienmodel - legt een behoorlijke druk op de financiële middelen van Eigen Haard, hetgeen zich vertaalt in minder financiële armslag om projecten uit te voeren

Opgaven toekomst

- 27 De corporatiesector kent enkele grote uitdagingen voor de toekomst. Voor Eigen Haard spitsen zij zich toe op een aantal onderwerpen waarbij met name het onderhoud zeer wezenlijk is. Een groot deel van het bezit van Eigen Haard heeft namelijk een te laag energielabel. De noodzakelijke transformatie van dit bezit om te voldoen aan de opgaven op dit gebied vragen grote investeringen. Daarnaast hebben grote delen van het bezit een tweede 'onderhoudsbeurt' nodig, omdat woningen niet meer gesloopt mogen of kunnen worden. De eisen ten aanzien van onderhoud, en met name ook op het gebied van energie, zijn hierbij erg groot.

-
- 28 Ook de omvang die Eigen Haard heeft gekregen als gevolg van de meest recente fusie brengt bepaalde opgaven en daarbij behorende verantwoordelijkheden met zich mee. Bijvoorbeeld hoe invulling moet worden gegeven aan de huisvestingsvraag van de middeninkomens, is sinds de invoering van de Europese regelgeving een prangende vraag. Door de omvang van Eigen Haard wordt er vanuit de omgeving steeds meer naar Eigen Haard gekeken om een passend antwoord te formuleren. Eigen Haard begrijpt dit gezichtspunt van haar belanghebbenden en wil ook graag de bij haar positie horende verantwoordelijkheid nemen. Men is al een aantal jaren bezig om de eigen voorraadsamenstelling en die van de woningmarkt (via koop uit bestaand bezit en nieuwbouwkoop) beter aan te laten sluiten op verschillende inkomensgroepen. Dit betreft echter een langdurig proces, onder meer door stagnatie van de woningmarkt. Zichtbaar is al wel dat het eigen woningbezit in de Amsterdamse woningmarkt langzaam is toegenomen de afgelopen jaren en de overmaat aan goedkope en kleine huurwoningen is afgenomen. De Europese beschikking creëert een nieuwe urgentie. Eigen Haard wil ook daar haar verantwoordelijkheid nemen en onderzoekt op dit moment op welke manier hier het beste op kan worden ingespeeld.
- 29 De huidige solide financiële positie van Eigen Haard brengt ook opgaven met zich mee. Eigen Haard is een van de weinige corporaties die ook onder de huidige omstandigheden nog in staat is om te investeren. Het is van belang om deze betrouwbare en solide positie te handhaven en een juiste keuze te maken in de vele verzoeken die Eigen Haard krijgt voor het aangaan van samenwerking en investeringen.

Eigen Haard heeft haar doelstellingen over de periode 2008-2010 conform de norm gerealiseerd

- 30 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Eigen Haard heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden².
- 31 Eigen Haard werkt haar strategie uit naar tactische en operationele doelstellingen. PwC heeft bewust afgezien van een uitgebreide opsomming van alle door Eigen Haard geplande en uitgevoerde initiatieven in de onderzoeksperiode, omdat hierdoor het rapport te omvangrijk zou worden. In plaats daarvan is ervoor gekozen het oordeel per onderwerp te onderbouwen met enkele voorbeelden van prestaties. De toetsing is echter gebaseerd op een groter aantal doelen dan door PwC in dit hoofdstuk wordt beschreven. In bijlage B is het totaaloverzicht van doelen en prestaties opgenomen. Aangezien niet alle getoetste doelstellingen en prestaties zijn opgenomen in de tabel, kan het voorkomen dat de getoonde totaalscore niet het rekenkundige gemiddelde is van de in de tabel getoonde onderdeelscores.

Presteren naar beschikbaarheid scoort boven de norm

- 32 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'
- 33 Eigen Haard ambieert een kwalitatief goed en divers woningaanbod in uiteenlopende woonmilieus. Zij streeft naar wooncarrièremogelijkheden voor verschillende klantgroepen, in huur en koop, voor middeninkomens en starters. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar mensen met lage inkomens en groepen die op de woningmarkt in haar bezitsgemeenten extra zorg of begeleiding nodig hebben.

² Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

34 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel.

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2015	Een gevarieerd aanbod van woningen in wijken	Conform de norm	7,0
2008-2010	Minimaal gelijkblijvende omvang van de voorraad	Bijzondere prestatie	8,0
2008	Stimuleren van ontwikkeling van ruimten voor startende ondernemers	Conform de norm	7,0
2009-2010	Doorgaan met het aanpakken van de woonfraude	Boven de norm	7,5
2010	Bevorderen doorstroom op de woningmarkt met passende woonruimteverdelingsexperimenten	Conform de norm	7,0
Eindoordeel: boven de norm			7,3

Bron: PwC, 2011

39 Eigen Haard werkt aan een transformatie van haar woningvoorraad. Dit houdt in:

- Meer woningen in de regio en minder in delen van Amsterdam.
- Meer eengezinswoningen en meergezinswoningen met lift.
- Verminderen van het aandeel van goedkope huur om eenzijdigheid in de woningvoorraad te verminderen en een evenwichtig aanbod voor diverse inkomensklassen te bevorderen.
- Meer woningen van hoge kwaliteit.
- Meer toegankelijke woningen.

40 Eén van de manieren waarop zij invulling geeft aan deze transformatie is de fusie met Woongroep Holland. Door middel van de fusie bezit Eigen Haard meer woningen in de regio. Hiermee heeft Eigen Haard een groter aanbod van eensgezinswoningen en biedt ze haar huurders de mogelijkheid om door te stromen naar een grotere woning in de regio. Daarnaast vermindert Eigen Haard het aandeel goedkope huurwoningen. Zij doet dit bij renovatie en sloop en nieuwbouw in de wijken van de wijkaanpak. Eigen Haard wil inkomensgroepen die gezien hun inkomen niet meer passend wonen verleiden tot doorstroming door ook in wijken met een eenzijdig woningaanbod een aantrekkelijk woningaanbod in nieuwbouw koop- en vrije sector huursegment te creëren.

41 Eind 2008 besloeg de woningvoorraad van Eigen Haard 40.437 woningen. Eind 2009 had Eigen Haard 42.796 woningen in haar bezit. In 2010 bestond de woningvoorraad uit 44.610 woningen, 10% meer dan in 2008. PwC vindt het een bijzondere prestatie dat Eigen Haard in tijden van de economische crisis in staat is gebleken haar bouwprogramma te continueren en de voorraad te laten toenemen. Op basis hiervan wordt het oordeel bijzondere prestatie toegekend voor de omvang van de voorraad.

42 Eigen Haard heeft circa duizend bedrijfsruimten in beheer. Veelal zijn deze gelegen onder de huurwoningen. In sommige gevallen is er sprake van de verhuur van complete kantoorpanden. Eigen Haard exploiteert in samenwerking met Startgoed kleinschalige en geheel afgewerkte bedrijfsruimten tot 100 m² per unit. Eigen Haard richt zich hiermee op ondernemers die een kleine bedrijfsruimte zoeken. Het gaat hierbij om starters en ondernemers die hun thuiswerkplek willen inruilen voor een meer professionele bedrijfsruimte, kantoor of kleine werkplaats. Het verhuren van bedrijfsruimten komt ook terug onder het kopje 'leefbaarheid'.

- 43 In november 2008 tekenden Eigen Haard en Bureau Zoeklicht het convenant 'Doorzon'. In 2009 pakte Eigen Haard naast onderhuur ook criminele activiteiten in woningen aan zoals het kweken van hennep of het dealen in drugs. Zij wil onrechtmatige bewoning bestrijden en maakt sinds 2009 gebruik van een 'gele kaart': een waarschuwingscontract voor huurders waarbij een verdenking van crimineel gebruik van een woning bestaat. In acht gevallen heeft dit in 2009 geleid tot huuropzegging. In 2010 heeft Eigen Haard nieuwe instrumenten ingezet. Zij werkte mee aan de pilot 'Bestuurlijke Boete' en voerde in samenwerking met Bureau Zoeklicht een zoeklichtactie uit. In 2010 heeft zij 665 woonfraudezaken afgehandeld, ruim 100 meer dan in 2009. Uit deze cijfers blijkt dat Eigen Haard zich op succesvolle wijze inzet voor de aanpak van woonfraude. PwC kent daarom voor deze doelstelling het oordeel boven de norm toe.
- 44 Eigen Haard spant zich voldoende in voor het bevorderen van de doorstroom op de woningmarkt en krijgt daarvoor het oordeel conform de norm. In 2010 werkte Eigen Haard, samen met Ymere en Woongroep Holland, mee aan het experiment 'de Woonversnelling'. Dit experiment houdt in dat woningen via een loting worden verhuurd. Alleen doorstromers (huurders die een woning achter laten) kunnen reageren. Het experiment is opgezet om de doorstroom te bevorderen. In 2011 zal dit experiment worden geëvalueerd.
- 45 PwC concludeert dat Eigen Haard zich boven de norm inzet voor beschikbaarheid. De corporatie is werkzaam in een moeilijk werkgebied waarbij de vraag vele malen groter is dan het aanbod. Eigen Haard tracht op diverse manieren de doorstroom te bevorderen en de beschikbaarheid te verbeteren. Ze doet dit onder andere door te experimenteren met doorstroom bevorderende projecten zoals Proefwonen, de Woonversnelling en Van Groot naar Beter. Proefwonen is een initiatief van Eigen Haard met een aantal nieuwbouwprojecten waarin bewoners voor een periode van 18 maanden kan Proefwonen. Gedurende die periode wordt huur betaald en kunnen bewoners vrijblijvend uitvinden of de woning bevalt. Men kan de omgeving leren kennen en ontdekken wat de buurt allemaal te bieden heeft. Als het na 18 maanden bevalt kan de bewoners besluiten de woning te kopen. Dit is niet verplicht. Naast deze experimenten is er veel aandacht voor de samenstelling van de te ontwikkelen voorraad en hoe dit kan leiden tot doorstroom. Daarnaast wordt onrechtmatige bewoning stevig aangepakt.

Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm

- 46 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.
- 47 Eigen Haard wil een gericht prijsbeleid voeren om woningen betaalbaar te houden voor verschillende klantgroepen, in huur en koop, voor middeninkomens en starters. Ook hierbij gaat speciale aandacht uit naar mensen met lage inkomens en groepen die op de woningmarkt in haar bezitsgemeenten extra zorg of begeleiding nodig hebben.
- 48 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Verkoop van bestaande woningen om gemengde wijken te creëren	2008-2009: conform de norm	6,0
		2010: onder de norm	5,5
2009-2010	Gebruik maken van de Vroeg Eropaf!-aanpak	Bijzondere prestatie	8,5
2009-2010	Tenminste 85% van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot de voormalige ziekenfondsgrens	Boven de norm	7,5

Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	6,5
Eindoordeel: conform de norm		6,8

Bron: PwC, 2011

- 53 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC op het prestatieveld 'betaalbaarheid' het eindoordeel conform de norm toe. In de volgende alinea's worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.
- 54 Eigen Haard wil gedifferentieerde wijken creëren met een combinatie van huur- en koopwoningen. Het instrument verkoop uit bestaand bezit werd dus niet primair ingezet om de cashflow te verbeteren maar met het doel meer variatie te bewerkstelligen in een wijk met een eenzijdig woningaanbod. Om dit te realiseren nam zij zich in 2008 voor om 350 bestaande individuele woningen te verkopen. Eigen Haard nam hiervoor verkoopbevorderende maatregelen en besteedde extra aandacht aan marketing om de verkoop te stimuleren. In 2008 verkocht zij 303 bestaande huurwoningen waarmee 87% van het beoogde verkoopresultaat is gerealiseerd. In 2009 nam Eigen Haard zich voor om 375 sociale huurwoningen te verkopen. Zij verkocht 309 woningen en 11 overige eenheden, dit is 82% van het beoogde verkooptaantal. Gezien de marktsituatie zijn de gerealiseerde verkooptaantallen van 2008 en 2009 een goede prestaties. PwC heeft echter de vergelijking met andere Amsterdamse corporaties getrokken. Op basis van de verhouding totaal bezit en verkooptaantallen scoort Eigen Haard daar net iets lager. Eigen Haard heeft bewust de keuze gemaakt om geen grote aantallen woningen te verkopen en om alleen in bepaalde wijken te verkopen. PwC concludeert daarom dat het verkoopresultaat voor 2008-2009 conform de norm is maar kent het rapportcijfer 6.0 toe.
- 55 In 2010 breidde Eigen Haard haar verkoopprogramma bestaand bezit uit naar 347 woningen. Zij verkocht 262 bestaande woningen, 76% van het beoogde verkooptaantal. Dit resultaat ligt qua aantallen en gerealiseerde percentage van het beoogde verkoopresultaat lager dan in de jaren 2008-2009. PwC beoordeelt de verkoopresultaten van 2010 daarom als onder de norm.
- 56 Eigen Haard werkt aan de Vroeg Eropaf!-aanpak met de Meldpunten Zorg en Overlast van de stadsdelen, zorgaanbieders en buurtregisseurs. Deze aanpak wordt gebruikt om overlastsituaties vroegtijdig op te sporen zodat erger kan worden voorkomen. In 2009 is het huurincasso proces aangescherpt zodat huurbetalingsproblemen vroegtijdig worden opgespoord. Huurders met een huurschuld van twee maanden worden door de Amsterdamse corporaties aangemeld bij Vroeg Eropaf!. In 2009 heeft Eigen Haard ruim 1.200 huurders aangemeld. De huurachterstand daalde van 1,28% in 2007, naar 1,18% in 2008, naar 1,15% in 2009. Het aantal geëffectueerde woningontuimingen is gedaald van 158 in 2007, 107 in 2008, tot 96 in 2009. Deze aantallen tonen aan dat de aanpak tot goed resultaten leidt, PwC kent daarom het oordeel bijzondere prestatie toe.
- 57 In 2009 werd 90% van de woningen toegewezen aan de inkomensgroep tot €37.020. Dit is 5% punt hoger dan de eigen doelstelling. PwC beoordeelt deze prestatie daarom als boven de norm.
- 58 PwC is van mening dat Eigen Haard op een goede manier invulling geeft aan haar ambitie op het gebied van betaalbaarheid. De toewijzing aan de primaire doelgroep is boven het gestelde percentage, er is veel aandacht voor betaalbare woningen voor diverse doelgroepen en voor de kwetsbaren is extra aandacht door betalingsproblemen zo vroeg mogelijk op te sporen en daarmee grotere problemen te voorkomen.

Presteren naar bouwproductie scoort conform de norm

- 59 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.
- 60 Zoals eerder genoemd werkt Eigen Haard aan de transformatie van haar portefeuille. Zij wil heterogene, stabiele wijken creëren door goede en toegankelijke woningen te realiseren. Daarnaast wil zij het aantal woningen minimaal gelijk houden.
- 61 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2010-2014	De productievoorraad bedraagt minimaal 2.240 woningen binnen Amsterdam (1.000 huur, 1.240 koop) en 480 buiten Amsterdam (200 huur, 280 koop)	Conform de norm	7,0
2008-2010	Sociale huurwoningen		
2008	Oplevering 267 sociale huurwoningen	Conform de norm: gerealiseerd 267	7,0
2009	Oplevering 146 sociale huurwoningen	Bijzondere prestatie: gerealiseerd 163 (+12%)	8,0
2010	Oplevering 343 sociale huurwoningen	Boven de norm: gerealiseerd 353 (+3%)	7,5
2009	Startbouw 307 sociale huurwoningen	Aandachtspunt: Gerealiseerd 110 (-64%)	4,0
2010	Startbouw 147 sociale huurwoningen	Conform de norm: Gerealiseerd 140 (-5%)	6,5
2009-2010	Vrije sector huurwoningen		
2009	Oplevering 18 vrije sector huurwoningen	Conform de norm: gerealiseerd 18	7,0
2010	Oplevering 77 vrije sector huurwoningen	Conform de norm: gerealiseerd 66 (-13%)	6,0
2009	Startbouw 30 vrije sector huurwoningen	Aandachtspunt: Gerealiseerd 0	4,0
2010	Startbouw 20 vrije sector huurwoningen	Aandachtspunt: Gerealiseerd 11 (-45%)	4,0
2008-2010	Koopwoningen		
2008	Oplevering 327 koopwoningen	Beneden de norm: gerealiseerd 259 (-21%)	5,5
2009	Oplevering 537 koopwoningen	Conform de norm: gerealiseerd 501 (-7%)	6,5
2010	Oplevering 102 koopwoningen	Bijzondere prestatie: gerealiseerd 138 (+35%)	9,0
2009	Startbouw 81 sociale koopwoningen	Aandachtspunt: Gerealiseerd 0	4,0

2010	Startbouw 65 sociale koopwoningen	Conform de norm: Minimale norm 70% voorverkoop in maart 2011 behaald	6,0
Overig			
2009-2010	Woningen voorzien van een kwaliteitsaanduiding en de huurprijs daaraan relateren	Conform de norm	7,0
2010	De betekenis van de energieopgave voor de projecten- en onderhoudsprogramma's wordt concreter in beeld gebracht	Conform de norm	7,0
2010	Renovatie van 111 verhuureenheden	Conform de norm	6,5
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	6,9
Eindoordeel: conform de norm			6,2

Bron: PwC, 2011

- 62 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bouwproductie' het eindoordeel conform de norm toe. In de volgende alinea's worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.
- 63 PwC constateert een hoog ambitieniveau ten aanzien van de bouwproductie. Eigen Haard schroefde haar bouwprogramma ondanks de economische omstandigheden niet terug. In 2010 neemt Eigen Haard zich voor om te starten met de bouw van 205 sociale huurwoningen, 48 vrije sector huurwoningen, 373 koopwoningen en 65 sociale koopwoningen. Dit betekent een totaal van 689 woningen. Hiermee maakt zij een goed begin met de totaal op te leveren 2.240 woningen in de periode 2010-2014. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe voor deze doelstelling.
- 64 De opleveraantallen tonen aan dat Eigen Haard een goede prestatie levert met betrekking tot de realisatie van sociale huurwoningen. Zij weet de geplande aantallen te realiseren en doet in de jaren 2009-2010 zelfs meer dan gepland. De realisatie van de vrije sector woningen is iets minder dan gepland maar gezien de marktsituatie acht PwC dit een voldoende prestatie. De oplevering van de koopwoningen laat een meer gedifferentieerd beeld zien. In de jaren 2008-2009 behaalt Eigen Haard de geambieerde aantallen niet, in 2010 levert zij echter meer op dan gepland. In het algemeen levert Eigen Haard een goede prestatie met betrekking tot het aantal opleveringen. Zij is ondanks de omstandigheden op de markt in staat gebleken haar productieaantallen te realiseren. PwC acht dit een goede prestatie.
- 65 Opvallend in relatie tot de goede prestaties ten aanzien van het aantal opleveringen is het aantal bouwstarts. Voor alle type woningen geldt dat in de jaren 2009-2010 de aantallen start bouw niet gerealiseerd zijn. Met name de aantallen vrije sector huurwoningen en sociale koopwoningen vallen op. Hier is tot op heden nog niet gestart met de bouw. Van belang om op te merken is dat in maart 2011 de vereiste grens van 70% voorverkoop is behaald ten aanzien van de sociale koopwoningen 2010. Deze zullen dus naar verwachting alsnog gerealiseerd worden. Bij de sociale huurwoningen is Eigen Haard wel van start gegaan met de geplande bouwstarts, maar weet zij de aantallen niet te realiseren. Positief is dat Eigen Haard zich hier in 2010 sterk herstelt. PwC plaatst de kanttekening dat het relatief lage aantal bouwstarts geplaatst dient te worden tegen de algehele economische crisis en de projectenstop in de gemeente Amsterdam.

66 De overige doelstellingen scoren conform de norm. Het totaaloordeel voor bouwproductie komt daarmee uit op een score conform de norm. Aandacht is wenselijk voor het aantal bouwstarts. Wanneer deze lijn zich voortzet zal Eigen Haard in de toekomst niet in staat zijn om de gewenste opleveraantallen te realiseren.

Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm

67 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als ‘het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw’.

68 Eigen Haard zet zich in voor het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw. Zij heeft met andere corporaties en de gemeente stedelijke afspraken gemaakt over de wijkaanpak waarmee zij vitale wijken wil creëren. Het inzetten op een integrale aanpak van aandachtswijken is één van de vier pijlers van het creëren van vitale wijken. Eigen Haard beschouwt een vitale wijk als een woonomgeving waar mensen zich prettig en veilig voelen, waar bewoners goed en comfortabel wonen, waar voldoende voorzieningen zijn en waar sprake is van voldoende buurtcohesie.

69 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Aanpakken van wijken (wijkaanpak) die behoren tot de slechts scorende bij marktonderzoeken onder zittende bewoners. De sociale en economische achterstanden aanpakken	Bijzondere prestatie	8,0
2009-2010	Uitwerkingsplannen opstellen voor diverse wijken in het kader van de wijkaanpak	Boven de norm	7,5
2010	Voor elke wijk is begin 2010 een wijkvisie gereed	Conform de norm	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,0
Eindoordeel: boven de norm			7,3

Bron: PwC, 2011

70 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘stedelijke vernieuwing’ het eindoordeel boven de norm toe. In de volgende alinea’s worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.

71 Eén van de wijken die aangepakt wordt, is Geuzenveld-Slotermeer. Eigen Haard droeg in 2008 bij door onder andere te adviseren over gebiedsontwikkeling, bij te dragen aan een informatiecentrum en videofoons aan te leggen. Ook zijn er een aantal complexen gerenoveerd aan de Speelmanstraat en de Theodore Dobbestraat. Uit onderzoek blijkt dat de leefbaarheid in de aandachtswijken is gestegen en de wijkaanpak effectief is. De rapportcijfers in Bos en Lommer, Zeeburg en Westerpark zijn gestegen. Alleen de Overtoomse Veld scoort nog onvoldoende op leefbaarheid. Alles in aanmerkende nemende beoordeelt PwC de score op dit onderdeel als een bijzondere prestatie.

- 72 Voor het verbeteren van de wijken heeft Eigen Haard diverse gebieds- en uitwerkingsplannen opgesteld. Een voorbeeld is de Indische Buurt waar Eigen Haard een convenant heeft getekend met de andere Amsterdamse corporaties en het stadsdeel. Dit convenant heeft onder andere betrekking op nieuwbouwaantallen. In 2010 is er in de Indische Buurt ook een buurtwinkel genaamd BOOT: Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentenontwikkeling, geopend. Hier staan studenten van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), ondernemers en bewoners gezamenlijk aan het roer. Alle activiteiten die vanuit de BOOT plaats vinden, zijn ondersteunend aan bestaande initiatieven binnen de Wijkaanpak in de Indische Buurt. Ook voor de andere buurten in de wijkaanpak zijn dergelijke gebieds- en uitwerkingsplannen opgesteld. Zo is in maart 2010 het uitwerkingsplan voor de Overtoomse Veld verschenen, genaamd Spoorstrook Zuid XL welke is gebaseerd op het Vernieuwingsplan Overtoomse veld. De opgaven in deze wijk zijn het vergroten van de leefbaarheid, de sociale en economische positie van de bevolking verbeteren, het woningbestand vernieuwen en differentiëren, faciliteiten bieden voor extra werkgelegenheid en de mogelijkheden voor economische bedrijvigheid benutten. PwC beoordeelt de inspanning van Eigen Haard om tot plannen te komen en de wijze waarop zij invulling geeft aan de wijkaanpak als boven de norm.
- 73 Voor elke wijk was er in 2010 een wijkvisie gereed. In augustus 2010 heeft Eigen Haard een inventarisatie gemaakt van alle activiteiten die in het kader van de wijkaanpak uiteengezet waren. De wijken Venserpolder en Holendrecht zijn toen nog toegevoegd. Deze wijken behoren niet tot de Vogelaarwijken maar Eigen Haard is met een activiteitenplan gestart dat zich richt op leefbaarheid en veiligheid. De volgende stap is ook voor deze wijken het opstellen van gebieds- en uitwerkingsplannen. Eind augustus 2010 heeft Eigen Haard een inventarisatie gemaakt van de voortgang van alle activiteiten in het kader van de wijkaanpak, welke resulteerde in de longlist wijkaanpak activiteiten. In september 2010 is reeds 23% van de in dat jaar gestarte activiteiten afgerond, 55% loopt nog en 18% moet nog opgestart worden. PwC beoordeelt daarom het onderwerp 'komen tot wijkvisies volgens planning' als conform de norm.

Presteren naar energie en duurzaamheid scoort boven de norm

- 74 De SEV definieert energie en duurzaamheid als 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.
- 75 Eigen Haard geeft in haar beleid een duidelijke prioriteit aan duurzaamheid. Zij heeft onder andere in samenwerking met IVAM een duurzaamheidsmonitor ontwikkeld waarmee op strategisch niveau de kosten en nodige ingrepen ten aanzien van duurzaamheid in kaart kunnen worden gebracht. Met dit instrument kunnen diverse scenario's worden ontwikkeld op basis waarvan keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld.
- 76 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Per 31 december 2008 beschikken alle woningen over een energiecertificaat	Conform de norm	6,0
2008-2010	In de periode 2008-2020 een CO2-reductie realiseren van ten minste 20%. Tevens wordt gekeken naar zaken zoals het gebruiken van nieuwe energiebronnen	Conform de norm	7,0
2008-2009	Elk jaar een spraakmakend project inzetten met hoogwaardige (milieu)technieken en materialen.		7,5

2009	Eigen Haard wil bewonersgedrag beïnvloeden en streeft daarmee een woonlastenreductie na met behoud van keuzevrijheid en comfort voor de klanten	Conform de norm	7,0
2010-2015	In 2010 wordt 1/3 van de in aanbouw te nemen nieuwbouwprojecten klimaatneutraal ontwikkeld: Overtoomse Veld, Kreekdijk (Saendelft), Noorddammerweg (Amstelveen). Vanaf 2015 zal dit in principe gelden voor alle in aanbouw te nemen nieuwbouw	Boven de norm	7,5
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,2
Eindoordeel: boven de norm			7,1

Bron: PwC, 2011

- 77 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld ‘energie en duurzaamheid’ het eindoordeel conform de norm toe. In de volgende alinea’s worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.
- 78 In 2008 heeft Eigen Haard een milieuvisie ontwikkeld. Middels deze visie geeft zij richting aan haar milieubeleid voor de komende jaren. Eén van de in de milieuvisie benoemde doelstellingen is het in kaart brengen van de energiestatus van de gehele woningvoorraad. Eind 2008 was circa 50% van het bezit gelabeld. Eind 2009 bleek 75% van de woningen voorzien van een energielabel. In 2010 beschikte 81% van de woningen van Eigen Haard over een energielabel. Eigen Haard heeft strikt genomen de doelstellingen daarmee niet gehaald. Achteraf blijkt het ambitieniveau te hoog is geweest. Door belemmeringen in de uitvoering zoals gewijzigde EPA-rekenmodellen, onvoldoende kwaliteit bij uitvoerende partijen en verschuiving van de ingangsdatum ten aanzien van labelverplichting heeft de realisatie van de doelstelling vertraging opgenomen. Echter, op dit moment is Eigen Haard in Amsterdam de corporatie met de meeste gemelde energielabels. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe voor de labelling van het bezit, hetzij met een rapportcijfer 6,0 vanwege de 19% woningen die nog niet gelabeld zijn. Van de gelabelde woningen blijkt circa 44% het energielabel E, F of G te hebben, hetgeen duidt op een slechte energiestatus. Dit zal in de toekomst nog de nodige investeringen van Eigen Haard vragen.
- 79 In 2008 heeft Eigen Haard in 103 woningen isolerend glas aangebracht en 2.585 HR cv-ketels geplaatst. Er is 45.000 m² aan dakbedekkingen vernieuwd of overlaagd, zodat deze woningen voldoen aan de geldende normen voor isolatie. Ook heeft Eigen Haard een zogenoemd ‘gebouwbeheersysteem’ aangebracht op de collectieve verwarmingsketels in vijf complexen zodat het functioneren en het energieverbruik constant gemonitord kunnen worden. In 2009 heeft Eigen Haard in 76 woningen isolatieglas aangebracht, 2.592 HR verwarmingsketels geplaatst en 9.200 m² aan dakisolatie aangebracht. Naast de duurzaamheidsverbeteringen bij onderhoud worden ook bij renovatie energiebesparende maatregelen doorgevoerd. Hierbij gaat het energielabel van F/G naar B/C. Het tempo waarmee de slechte labels weggewerkt kunnen worden hangt samen met het tempo van de bouwproductie en de mutatiegraad. Beiden staan nu onder druk wat effect heeft op de snelheid waarmee de doelstelling qua energiebesparing gerealiseerd kan worden. Eigen Haard is op dit moment om haar duurzaamheidsmonitor verder te ontwikkelen zodat in kaart kan worden gebracht tot welke CO₂-

reductie bovenstaande maatregelen hebben geleid. PwC herkent voldoende inspanningen van Eigen Haard om deze doelstelling te realiseren en kent daarom het oordeel conform de norm toe.

- 80 In 2008 en 2009 was dit Koningsvrouwen van Landlust in Bos en Lommer. In dit renovatieproject stond energiebesparing en bewonersparticipatie centraal. Het ging hier om de renovatie met samenvoeging van een beeldbepalend verouderd bouwblok, maar dan met een grondige aanpak van een samenhangend stelsel van energiemaatregelen. Het geheel kwam tot stand met gebruikmaking van diverse subsidiestromen in het kader van duurzaamheid en energiebesparing. Alle 188 woningen blijven in de sociale huur. Eigen Haard won voor dit project de Transitie trofee, een prijs voor goede projecten qua energiebesparing en/of duurzame energie in de bestaande bouw
- 81 Eigen Haard geeft voldoende invulling aan het beïnvloeden van bewonersgedrag en krijgt daarom het oordeel conform de norm voor deze doelstelling. Zo heeft Eigen Haard in 2009 aan huurders voorlichting gegeven over milieu- en energiebesparende maatregelen die zij zelf kunnen nemen. Deze maatregelen betreffen bijvoorbeeld waterbesparing en het op de juiste manier gebruik maken van de CV-installatie. In 2009 deelde Eigen Haard tevens energiebespaarboxen uit. Voor aanstaande kopers en huurders is het mogelijk om de effecten van woningverbeteringen op de woonlastenontwikkeling zichtbaar te maken.
- 82 Een goede prestatie wordt geleverd op het gebied van klimaatneutraal bouwen. Eigen Haard werkt onder de naam Co Green samen met Era Contour, architectenbureau KOW en Amoveerder Oranje BV aan de vernieuwing in het Overtoomse Veld-Middengebied Zuid. Het doel is om samen te werken aan klimaatneutraal slopen en de nieuwbouw van woningen die klimaatneutraal te bewonen zijn. PwC beschouwt deze samenwerking als vernieuwend en beoordeelt de inzet van Eigen Haard om nieuwbouwprojecten klimaatneutraal te ontwikkelen en te gebruiken als zijnde boven de norm.

Presteren naar leefbaarheid scoort boven de norm

- 83 De SEV definieert leefbaarheid als ‘het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt’.
- 84 Eigen Haard zet zich steeds meer in voor leefbaarheid in haar werkgebied. Door middel van de wijkaanpak wordt gewerkt aan de veiligheid in buurten. Eigen Haard wil wijken op een basisniveau brengen qua leefbaarheid. Wanneer een wijk kwetsbaar is, acht zij het van belang om hier zichtbaar aanwezig te zijn. Ook wil zij de buurteconomie stimuleren. Het bevorderen van de leefbaarheid is één van de succesfactoren die Eigen Haard heeft geformuleerd om vitale wijken te creëren.
- 85 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Aandachtswijken worden vitale wijken waar het prettig wonen, werken en leven is. Aandachtsbuurten hebben een stijgende score op leefbaarheid	Bijzondere prestatie	8,0
2009-2010	Aankoop van 500 m ² panden ter versterking van de buurteconomie in aandachtswijken	Boven de norm	7,5
2009-2010	6.000 m ² maatschappelijk vastgoed opgestart	Bijzonder prestatie	8,0

2010	Samenwerking en vernieuwing inzetten om overlast effectief aan te pakken en huisuitzettingen van probleemgezinnen te voorkomen	Conform de norm	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,0
Eindoordeel: boven de norm			7,4

Bron: PwC, 2011

- 86 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'leefbaarheid' het eindoordeel boven de norm toe. In de volgende alinea's worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.
- 87 Eigen Haard tracht vitale wijken te creëren middels vier succesfactoren die in dit rapport regelmatig terug komen:
- Het bevorderen van de leefbaarheid. De wijk is schoon, heel, veilig en prettig. Dit gebeurt door projecten uit te voeren op het gebied van leefbaarheid, wijkbeheer, maatschappelijke opvang en het terugdringen van overlast.
 - Stimuleren van participatie.
 - Zorgen voor gedifferentieerd bezit: een heterogene, stabiele wijk creëren. Eigen Haard wil dit vorm geven door de realisatie van goede en toegankelijke woningen met zorgarrangementen, maatschappelijk vastgoed en door het accommoderen van bedrijvigheid en winkels.
 - Inzetten op een integrale aanpak van aandachtswijken. Dit gebeurt door wijkaanpak en gebiedsontwikkeling waarbij Eigen Haard aanstuurt op een volledige aanvulling van de voorwaarden waaraan voldoen moet worden om te kunnen spreken van vitale wijken.
- 88 De eerste succesfactor heeft invloed op de leefbaarheid. In 2009 bleek er in de buurten Venserpolder en Holendrecht in Amsterdam Zuidoost sprake te zijn van teruglopende leefbaarheid en toenemende criminaliteit. In de Venserpolder heeft Eigen Haard daarom in 2009 een herstart gemaakt met een gebiedsontwikkelprogramma om zo de leefbaarheid te verbeteren. In Holendrecht worden plannen gemaakt voor de herontwikkeling van het winkelcentrum, dat van cruciaal belang is voor het goed functioneren van de wijk. Een andere wijk waar Eigen Haard zich inzet voor de leefbaarheid is de Indische Buurt. Hier kocht Eigen Haard een aantal bedrijfspanden van het stadsdeel Amsterdam Oost en onderzoekt mogelijkheden om dit vastgoed te benutten ter verbetering van de leefbaarheid, het zelforganiserend vermogen van de buurt en het stimuleren van ondernemerschap. Uit de Bewonersscan blijkt dat de leefbaarheid in de wijken waar de Wijkaanpak is gestart is gestegen ten opzichte van 2 jaar geleden. PwC kent hiervoor een bijzondere prestatie toe.
- 89 In haar wijkaanpak heeft Eigen Haard veel aandacht voor het versterken van de wijk economie. Zij heeft een adviseur wijk economie in dienst welke zich richt op de implementatie van diverse buurt economie projecten en het borgen van de aanpak binnen de organisatie. Eigen Haard heeft bijvoorbeeld een Ondernemersprijs uitgereikt in de Transvaalbuurt en gewerkt aan een verbeterde uitstraling van bedrijfsruimten in de Vogelbuurt. Daarnaast draagt Eigen Haard bij aan de ontwikkeling van buurtbeheerbedrijven met als doel om bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op te laten doen met het schoon, heel en veilig houden van buurten. Zij wil drie pilotprojecten starten: een buurtbeheerbedrijf in Noord en de Dichtersbuurt en een Klussendienst voor heel Eigen Haard. Ook besteedt zij werk uit aan bedrijven die werkervaringsplaatsen ter

beschikking stellen. PwC concludeert op basis van het bovengenoemde dat Eigen Haard zich boven de norm inspant om de buurteconomie te versterken.

- 90 In 2009 is er 1.855 m² maatschappelijke functie gerealiseerd. Eigen Haard heeft vier nieuwe eerstelijns gezondheidscentra in voorbereiding genomen in Amsterdam Osdorp, Lisse, Saendelft en Aalsmeer. Daarnaast heeft Eigen Haard in de Marathonbuurt haar voormalige kantoor bestemd voor zorgaanbieder Odense. In Geuzenveld-Slotermeer heeft Dress for Success een pand betrokken. In Slotervaart is stichting Ara Cora gehuisvest, die jongeren uit de wijk voetbaltrainingen aanbiedt in ruil voor inzet voor de buurt. Voor 2010 zijn er vele projecten in voorbereiding: een zorgsteunpunt in Landlust, een ontmoetingsruimte in Aalsmeer Nieuw Oostende, diverse voorzieningen in de Kolenkit en maatschappelijk vastgoed in de Indische Buurt. Er is circa 5.000 m² aan maatschappelijk vastgoed opgestart. Reeds opgeleverd in 2010 is onder andere BOOT in de Indische Buurt, in totaal 2.147 m². PwC acht het ambitieniveau ten aanzien van het maatschappelijk vastgoed hoog. Eigen Haard blijkt de in praktijk in staat te zijn invulling te geven aan deze hoge ambitie. PwC kent daarom een bijzondere prestatie toe voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed.
- 91 In 2010 heeft Eigen Haard 25% meer overlastmeldingen ontvangen dan in 2009, toen zij 1.400 meldingen ontving. Geluidsoverlast is daarbij een veel voorkomende klacht. Eigen Haard zet hierbij als eerste woningcorporatie in Nederland een geluidsmeter (de Matron) in om zo op objectieve wijze de geluidsoverlast te kunnen meten. Daarnaast komen er klachten binnen omtrent psychiatrische gevallen, verslavingsproblematiek, vervuiling, schulden en vereenzaming. Eigen Haard bemiddelt met behulp van medewerkers, maar ook door middel van de stichting Beter Buren. Ook gebruikt Eigen Haard de oren en ogen van wijkbeheerders om overlast aan te pakken. Voor de Dichtersbuurt onderzocht Eigen Haard experimentele toewijzing in het belang van de leefbaarheid. Hiermee geeft Eigen Haard voldoende invulling aan haar doelstelling om door middel van samenwerking en vernieuwing overlast tegen te gaan. PwC kent hiervoor het oordeel conform de norm toe.

Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort boven de norm

- 92 De SEV definieert bijzondere doelgroepen als 'het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien'.
- 93 Eigen Haard wil gericht beleid voeren voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien. Maar bijzondere doelgroepen zijn ook bijvoorbeeld dak- en thuislozen en vrouwenopvang. Eigen Haard wil ouderen, mensen met een beperking en andere zorgvragers helpen om zo lang mogelijk 'zelfstandig' en in hun eigen omgeving te laten wonen, te midden van hun sociale netwerk en mantelzorgers. Zij wil het aantal toegankelijke woningen verhogen door individuele en medische woningaanpassingen en de inzet van een grootschaliger aanpak. Ook wil zij de samenwerking met zorgpartijen intensiveren om woon-zorg arrangementen aan te bieden aan ouderen en andere zorgvragers. Daarnaast richt Eigen Haard zich op starters door de ontwikkeling van diverse type regelingen en woningen.

De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen zijn uitgesplitst naar doelgroepen. Het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Algemeen en overige doelgroepen			
2009	180 woningaanbiedingen aan bijzondere doelgroepen in het kader van maatschappelijke opvang	Boven de norm	7,5
2010	Maatwerk leveren bij het aanbieden van huisvesting aan bijzondere doelgroepen	Bijzondere prestatie	8,0
Jongeren			
2010	Labelen van woningen voor jongeren en een pilot starten voor het verhuren van jongerenwoningen met 'jongerencontracten'	Boven de norm	7,5
Ouderen en mensen die zorg behoeven			
2008-2009	Gemiddeld 60 zorgwoningen per jaar realiseren	Conform de norm	7,0
2009-2013	Zorg dragen dat het bezit voor 2013 maximaal toegankelijk is voor minder validen	Conform de norm	7,0
2010	Ontwikkelen van enkele bijzondere woonconcepten (Thuishuis, locatie voor ouders met gehandicapte kinderen, woongroep allochtone ouderen)	Conform de norm	7,0
Starters			
2008-2015	Woningen ontwikkelen voor starters tussen de 18 en 28 jaar, zowel nieuwbouw als bestaande bouw.	Conform de norm	6,0
2008-2015	Experimenteren met huurcontracten en inkomenstoetsing	Conform de norm	6,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,1
Eindoordeel: boven de norm			7,1

Bron: PwC, 2011

94 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' het eindoordeel conform de norm toe. In de volgende alinea's worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.

Algemeen en overige doelgroepen

95 Er hebben in 2009 212 bijzondere toewijzingen plaatsgevonden. Hiervan vonden er 32 plaats in het kader van zorg en opvang. Ter vergelijking (zie ook bijlage B): in 2010 vonden er 236 bijzondere toewijzingen plaats, in 2008 waren dit er 228. Eigen Haard doet hiermee meer dan voorgenomen en ontvangt daarvoor het oordeel boven de norm.

96 Eigen Haard participeert in diverse projecten om maatwerk te leveren bij het passend huisvesten van bijzondere doelgroepen. Zij werkt hierbij samen met bijvoorbeeld HVO/Querido en het Leger des Heils. In

2009 heeft Eigen Haard de Zilveren Woonladder gewonnen voor 'je Eigen Stek'; een woonvorm voor ex-daklozen zonder verslaving en psychische problemen waarbij de bewoners zelf zeggenschap hebben over het beleid. Deze doelgroep blijkt succesvol uit te stromen naar doorstroomwoningen. In de Czaar Peterbuurt zijn er twee crisisopvang- en drie instroomplaatsen voor dak- en thuisloze jonge moeders geopend in het opvanghuis Alexandria. Ook zijn in 2009 tien woningen ter beschikking gesteld voor jonge moeders die een volgende stap in hun wooncarrière willen maken door meer zelfstandig te gaan wonen. Eigen Haard werkt hierbij samen met Altra (jeugdzorg) en HVO/Querido (maatschappelijke opvang). Het doel is om de opvangcapaciteit binnen Amsterdam voor de doelgroep jonge moeders uit te breiden en te verbeteren. De nadruk ligt hierbij op de door- en uitstroomcapaciteit. In Amsterdam-Noord wordt een opvang voor ex-dak- en thuislozen voorbereid aan de Heggerankweg. PwC constateert dat Eigen Haard een groot aantal voorzieningen realiseert om maatwerk te leveren bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De focus op niet alleen huisvesting maar ook de door- en uitstroom geeft blijk van een langetermijn visie. Het project 'je Eigen Stek' toont tevens aan dat Eigen Haard ook succesvol is in het realiseren van deze doorstroom. PwC kent op basis van bovenstaande het oordeel bijzondere prestatie toe voor het bieden van maatwerk aan bijzondere doelgroepen.

Jongeren

- 97 Eigen Haard ontwikkelt met Stadgenoot een jongerencontract. Jongeren moeten de woning verlaten als zij de leeftijd van 26 jaar hebben bereikt. De inschrijfduur bij Woningnet wordt niet stopgezet. Tussen 2007 en 2009 heeft Eigen Haard 259 woningen gelabeld voor jongeren van de 662 in totaal in de gemeente Amsterdam. Voor 2010 is de verwachting dat de doelstelling van 800 woningen in totaal gehaald wordt. Eigen Haard heeft een behoorlijk groot deel, namelijk 39%, voor haar rekening genomen. PwC beoordeelt deze prestatie als boven de norm.

Ouderen en mensen die zorg behoeven

- 98 Tussen 2007 en 2010 heeft Eigen Haard 98 zorgwoningen gerealiseerd in diverse projecten. Dit is inclusief zogenoemde WIBO (wonen in een bijzondere omgeving)-woningen. Eind 2010 zijn 80 zorgwoningen in ontwikkeling. Daarnaast zijn er 15 Fokuswoningen gerealiseerd voor mensen met een meervoudige beperking in het Olympisch Kwartier en wordt in het Rustoord Lisse gewerkt aan het nieuwe Woonzorgcentrum Trompenburg, waar 77 zelfstandige zorgwoningen, 33 zorgwoningen en 22 intramurale woningen worden gerealiseerd. Met deze aantallen haalt Eigen Haard de doelstelling van 60 zorgwoningen per jaar. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.
- 99 In 2009 heeft Eigen Haard 170 woningen toegankelijk(er) gemaakt door onder meer het aanbrengen van automatische deuropeners en videofoons, het ophogen van galerijen en het aanbrengen van antislipvloeren. Bij ruim 400 andere woningen zijn aanvullende maatregelen uitgevoerd om de toegankelijkheid en veiligheid te vergroten. Eind 2009 waren er voor 1.378 woningen werkzaamheden in voorbereiding. PwC kent voor deze prestatie het oordeel conform de norm toe.
- 100 Om invulling te geven aan de ontwikkeling van bijzondere woonconcepten werkte Eigen Haard in 2010 samen met maatschappelijke organisaties als Blijfgroep, Mentrum en Cordaan. Een voorbeeld van een bijzonder woonconcept is de Heggerankweg waar een kleinschalige 24-uurs woonvoorziening is gerealiseerd voor 22 oudere drugsverslaafden die voormalig dak- en thuislozen waren. PwC beoordeelt deze prestatie als zijnde conform de norm.

Starters

- 101 Deze doelgroep kan onderverdeeld worden in diverse groepen (koopstarters en huurstarters) waarvoor diverse type producten worden ontwikkeld. In 2008 heeft Eigen Haard 22 huurwoningen voor starters en 105 koopwoningen voor starters in ontwikkeling genomen. In 2009 is er in Ouderkerk aan de Amstel gestart met 11 koopappartementen voor starters in Ouderkerk Zuid en 19 MGE koopwoningen in Tuindorp Ouderkerk-Zuid. In 2011 zijn er aan de 'Zaanse Strip' 17 koopappartementen speciaal ontwikkeld voor starters. In 2010 is tevens gestart met de Starters Renteregeling waarbij de woningcorporatie 20 procent van de maandelijkse rentelasten voorschiet om een koopwoning voor meer mensen bereikbaar te maken. Eigen Haard stimuleert verkoop voor onder andere starters door het Proefwonen, waarbij men 18 maanden op proef een koopwoning kan huren om te ervaren of de omgeving en de woongelegenheden bevalt. PwC constateert dat Eigen Haard heeft gebouwd voor de doelgroep starters maar acht de gerealiseerde aantallen beperkt gezien de omvang van Eigen Haard. PwC kent daarom het rapportcijfer 6,0 toe.
- 102 Naast de realisatie van woningen zet Eigen Haard zich ook in voor starters door diverse experimenten om starters de mogelijkheid te bieden een woning te kopen. Zo heeft Eigen Haard onderzoek gedaan naar Koopgarant. Deze regeling bleek uiteindelijk niet toepasbaar te zijn in gemeente Amsterdam vanwege erfpachtrekkingen. Eigen Haard heeft de periode 2008-2010 gebruikt om zich te oriënteren op andere mogelijkheden qua koopconstructies voor starters. Hierdoor hebben er in deze periode slechts een klein aantal experimenten plaatsgevonden. Het onderwerp staat echter hoog op de agenda bij Eigen Haard en zal in de toekomst ook concreet zijn uitwerking krijgen middels de start van diverse experimenten.
- 103 Eigen Haard zet zich enerzijds in voor huurstarters door middel van jongerenlabels. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de Woonversnelling waarbij woningen in Amsterdam en de regio beschikbaar worden gesteld voor doorstromers. De hierdoor vrijkomende woningen zijn vervolgens beschikbaar voor o.a. de starters. PwC constateert dat Eigen Haard zich inzet voor de huur- en koopstarters, maar constateert ook dat er nog relatief weinig woningen (nieuwbouw en bestaand bezit) gerealiseerd worden voor deze doelgroep.

Presteren naar participatie scoort conform de norm

- 104 De SEV definieert participatie als 'het betrekken van huurders en andere relevante belanghebbenden bij het vormgeven en realiseren van beleid'.
- 105 Eigen Haard wil participatie stimuleren om zo vitale wijken te creëren. Eigen Haard betreft daarom haar bewoners steeds meer bij bijvoorbeeld renovatieprocessen. Het besef is aanwezig dat participatie essentieel is voor het slagen van dergelijke voor huurders ingrijpende operaties. Het verleden heeft geleerd dat het nodig is om bewoners te betrekken in het proces en dit proces niet enkel vanuit technisch oogpunt te benaderen. Voor participatie en bewonersbegeleiding heeft Eigen Haard aparte afdelingen ingericht. Eigen Haard geeft aan oor te hebben voor klantwensen, maar haar eigen mening te behouden. Zij gaat voor het maatschappelijke belang en niet voor het belang van de individuele huurder.
- 106 Tevens wil Eigen Haard toonaangevend zijn in de sector als maatschappelijk ondernemer, initiator en investeerder. Zij wil een voortrekkersrol vervullen op de geformuleerde strategische richtingen, een goede naam hebben bij stakeholders en vitale coalities bouwen met samenwerkingspartners.

107 De door Eigen Haard geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar participatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2010	Stimuleren actieve deelname van bewoners aan hun leefomgeving. Ook zelf actiever op zoek gaan naar slimme en creatieve ideeën van huurders	Conform de norm	7,0
2008	Organiseren van klankbordgroepen in herstructureringsgebieden	Conform de norm	7,0
2009	Actieve bewoners verzamelen rondom concrete vraagstukken; zakelijke afspraken maken met bewonerscommissies over het complexbeheer en handhaven stageprogramma's voor bewonerscommissieleden	Conform de norm	7,0
2009	Extra inzet leveren bij ingrijpende renovatie- of slooptrajecten: per project wordt een participatieplan opgesteld	Conform de norm	7,0
	Overige doelstellingen	Zie bijlage B voor bevindingen en oordeel	7,0
Eindoordeel: conform de norm			7,0

Bron: PwC, 2011

- 108 Naast bovengenoemde doelstellingen heeft Eigen Haard meerdere prestaties geleverd. Deze doelstellingen, prestaties en oordeel worden uitgebreid behandeld in bijlage B. Op basis van alle bevindingen kent PwC voor het prestatieveld 'participatie' het eindoordeel conform de norm toe. In de volgende alinea's worden de in de tabel genoemde prestaties toegelicht.
- 109 In 2008 werkte Eigen Haard aan een energiezuinig renovatieproject waarbij de bewoners zelf konden nadenken over de toepassing van tal van energiemaatregelen (Koningsvrouwen). Naar zeggen van Eigen Haard werden buurtbewoners nog nooit in deze mate betrokken bij renovatieplannen. Eén van de vernieuwende manieren van participatie was het op pad sturen van kinderen met een camera om op deze manier ideeën van hun ouders en bewoners op te halen. Daarnaast heeft ze in Geuzenveld/Slotermeer een intensief participatietraject opgezet waarbij Eigen Haard met mensen op straat en in actieve netwerken heeft gesproken over hun visie op de wijk. In de tweede helft van het jaar is gewerkt aan verwerking van de participatieresultaten in het vernieuwingsplan. PwC kent voor deze prestatie het oordeel conform de norm toe.
- 110 Naast bovengenoemde zaken heeft Eigen Haard ook geëxperimenteerd met het betrekken van huurders bij de renovatieplannen. Naar zeggen van Eigen Haard werden buurtbewoners nog nooit in deze hoge mate betrokken bij renovatieplannen. Een groter aantal en grotere diversiteit aan bewoners worden vroegtijdig betrokken. Naast participatie tijdens projecten wordt ook aandacht besteed aan bewonersparticipatie omtrent specifieke thema's. Zo zijn er in 2009 vijf functionele groepen opgezet met bewoners. Het idee is dat deze groepen tegenhangers zijn van de formele vormen van participatie.
- 111 In 2009 heeft Eigen Haard overlegd met de huurdersfederatie Alert over onder andere modernisering van de huurderparticipatie. Twee keer per jaar legt de directieraad een werkbezoek af, waarbij ze één of meerdere

complexen uit hun aandachtsgebied bezoeken, woningen en woonomgeving bekijken en spreken met bewoners, ondernemers en bewonerscommissies. Daarnaast hebben de commissieleden van Alert stage gelopen bij Eigen Haard zodat zij meer inzicht verkrijgen in de werkwijze en vraagstukken van Eigen Haard. Tevens beschouwt Eigen Haard dit programma als een manier om van hen directe feedback te krijgen. PwC beschouwt de wijze waarop Eigen Haard meningen van bewoners verzamelt rondom vraagstukken als boven de norm.

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 112 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- a) Kennis en inzicht
 - b) Planning
 - c) Monitoring
- 113 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Eigen Haard beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van haar ambities en doelen

- 114 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als ‘de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen’.
- 115 PwC constateert dat Eigen Haard veel waarde hecht aan de vertaling van haar beleid naar meetbare doelen en dat zij veel aandacht besteedt aan documentatie en voortgang van de doelen. In het strategische kader ‘Eigen Haard ambitie in actie, op weg naar 2015’ heeft Eigen Haard haar koers voor 2010-2015 beschreven. Hierin beschrijft de corporatie haar ambities en welke acties zij gaat ondernemen om deze ambities te verwezenlijken.
- 116 Eigen Haard heeft haar streefbeelden duidelijk beschreven in haar strategische doelstellingen. Zij actualiseert haar meerjarige bedrijfsstrategie door driemaal per jaar een PDCA-cyclus (plan, do, check, act) te doorlopen. Deze cyclus doorloopt Eigen Haard ook op tactisch en operationeel niveau. Eigen Haard organiseert tweemaal per jaar een bijeenkomst voor directie en management en toetst de uitkomsten met leidinggevenden en sleutelfiguren. Naar aanleiding van de bijgestelde koers schrijft Eigen Haard een kaderbrief. Doel van deze brief is om namens de directie de richting en te behalen doelstellingen concreter aan te geven voor het management ten behoeve van het uitwerken van hun jaarplannen op bedrijfsonderdeelniveau. Eigen Haard werkt sinds 2009 met deze brief, die nog in ontwikkeling is. De plannen op bedrijfsonderdeelniveau zijn in lijn met de strategische ambities uitgewerkt. Er wordt een bedrijfsjaarplan en –begroting opgesteld. Op deze manier tracht Eigen Haard invulling te geven aan de landelijke, regionale en de lokale opgaven in haar werkgebied.
- 117 PwC constateert dat Eigen Haard ten aanzien van kennis en inzicht goed presteert. Op alle prestatievelden beschikt de corporatie over een duidelijke visie ten aanzien van de prestaties die zij wil realiseren.

Eigen Haard plant haar doelen en ambities conform de norm

- 118 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als ‘de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.’

-
- 119 Intern werkt Eigen Haard met een uitgebreide planningsystematiek. Zoals eerder benoemd, stelt zij algehele bedrijfsjaarplannen op en specifieke jaarplannen voor de afdelingen. Voor een aantal deelonderwerpen stelt Eigen Haard aparte beleidsplannen op, zoals de zorgstrategie. Eigen Haard kent in haar beleidsontwikkelproces de volgende stappen:
- externe en interne oriëntatie/analyse
 - oordeelsvorming
 - ontwerp visie en beleid
 - implementatie
 - evaluatie
 - bijstelling
- 120 De gelaagdheid op strategisch-tactisch-operationeel niveau is zichtbaar in de gehele inrichting van Eigen Haard als organisatie. Eigen Haard heeft een bedrijfsjaarplan- en begroting welke gebaseerd is op de strategische doelstellingen van Eigen Haard. Dit jaarplan wordt vervolgens uitgewerkt in tactische bedrijfszonderdeeljaarplannen. Deze jaarplannen zijn onderverdeeld in operationele projecten en activiteiten. Elk project/activiteit bevat de doelstelling, relaties, geplande resultaat, norm (Prestatie Indicator) en benodigde middelen. De managers stellen een planning welke op operationeel niveau uitgevoerd wordt. Om de doelen te realiseren werkt Eigen Haard met een Resultaat Gerichte Afspraken (RGA) cyclus. Met individuele medewerkers maakt zij afspraken over de te leveren prestaties, de voorwaarden om die te kunnen leveren en een persoonlijke competentieontwikkeling.
- 121 PwC beoordeelt het algehele presteren naar planning als conform de norm vanwege de uitgebreide planningsystematiek die Eigen Haard hanteert. Zij is zich bewust van de planning en heeft haar doelstellingen over het algemeen SMART geformuleerd.

Eigen Haard monitort haar prestaties naar doelen en ambities conform de norm

- 122 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als ‘de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.’
- 123 Eigen Haard monitort haar prestaties op verschillende wijzen. De voortgang binnen de afdeling wordt regelmatig besproken. Tussentijds worden de resultaten gepresenteerd in kwartaalrapportages aan de RvC.
- 124 Eigen Haard werkt met dashboards. Deze heeft zij ontwikkeld om te sturen op de realisatie van haar bedrijfsstrategie. Er zijn op strategisch niveau dashboards voor de RvC en directie, op tactisch niveau zijn er dashboards ontwikkeld per afdeling en op operationeel niveau bestaan er dashboards per afdeling. Deze dashboards worden gebruikt om jaarlijks te monitoren en zijn voor elke medewerker inzichtelijk.
- 125 In het kwartaaloverleg wordt het strategische dashboard besproken door directieraad, bestuur en management, samen met de financiële kwartaalrapportage. Op tactisch en operationeel niveau wordt per kwartaal de stand van zaken besproken maar wordt niet altijd gewerkt met het centrale dashboard programma.
- 126 Eigen Haard gaat uit van het leidende principe dat iedereen stuurt op de te leveren prestaties binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied. In bilaterale overleggen met de leidinggevende (manager/portefeuillehouder)

overlegt het management periodiek over de voortgang van projecten, aangevuld met onderliggende of aanvullende rapportages.

127 Op basis van bovenstaande concludeert PwC dat Eigen voldoende inzicht heeft in de voortgang van haar prestaties. Ze doet dit verschillende wijzen, namelijk middels dashboards en overleggen. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe.

2. Eigen Haard vertaalt de opgaven boven de norm naar beleid

129 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Eigen Haard de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2008-2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

Eindoordeel vertaling opgaven in beleid: boven de norm (7,1)

130 Eigen Haard slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Eigen Haard op alle de landelijke en regionale opgaven conform de norm en ten aanzien van de lokale opgaven boven. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV-visitatiestelsel en / of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindcijfer
Landelijke opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Regionale opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Lokale opgaven	7,1	7,0	7,0	7,0	7,1
Eindoordeel: conform de norm	7,1	7,0	7,0	7,0	7,1³

Bron: PwC, 2011

132 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- Prestatie (70%)
- Kennis en inzicht (10%)
- Planning (10%)
- Monitoring (10%).

133 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

³ Vanwege het grote aantal lokale opgaven waar Eigen Haard invulling aan dient te geven en de hoge mate waarin zij, met name in gemeente Amsterdam, hier in slaagt, beoordeelt PwC het algehele presteren naar opgaven als zijnde boven de norm en wijkt af van het rekunkundige gemiddelde dat uitkomt op een prestatie conform de norm.

Landelijke opgaven zijn conform de norm vertaald naar beleid Eigen Haard

134 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Eigen Haard de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

135 In 2010 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in ‘**Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010**’. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn. Het betaalbaar maken en houden van wonen voor iedereen door huurbeleid en huurtoeslag, NHG, startersleningen e.d.
- Energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw: forse reductie van CO₂-uitstoot realiseren; energie besparen en het gebruik van duurzame energie krachtig stimuleren. Om hiermee de klimaat- en energiedoelstellingen te behalen.
- Verbeteren van leefbaarheid en inlopen van de achterstand van wijken.
- Bevorderen van productie en kwaliteit nieuwbouw.
- Brede en actieve inzet van corporaties ten dienste van het publiek belang: bij het aanpakken van de fysieke en sociale problematiek in steden en wijken en het zorgen voor voldoende betaalbare woningen voor lagere inkomens.
- Matigen huurverhoging via koppeling aan inflatie.

Landelijke opgaven voldoende vertaald naar eigen beleid

136 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Eigen Haard de landelijke opgaven voldoende heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Bevorderen van de doorstroom van de woningmarkt. Een minimaal gelijkblijvende omvang van de woningvoorraad.
- Inzetten op reductie van woonlasten en kostenbesparing voor de klant. De CO₂-uitstoot verminderen. Eén derde van de in aanbouw te nemen nieuwbouwprojecten wordt klimaatneutraal ontwikkeld.
- Aandachtswijken worden vitale wijken waar het prettig wonen, werken en leven is. Overlast terugdringen, de veiligheid vergroten en samenwerkingsverbanden aangaan om de wijken beter en efficiënter schoon, heel, veilig en sociaal te houden.
- Eigen Haard verhoogt de huur maximaal inflatievolgend (in 2008 1,6%, in 2009 2,5% en in 2010 1,2%).

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar landelijke opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Visie op de woningmarkt, uit het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010	Conform de norm vertaald naar beleid	7,0

Bron: PwC, 2011

140 Eigen Haard is samen met Ymere en Woongroep Holland eind 2009 gestart met het project ‘De Woonversnelling’. De drie corporaties stellen samen 700 woningen beschikbaar in Haarlemmermeer,

Amstelveen, Uithoorn en Amsterdam. Iedereen die een woning leeg achterlaat in de stadsregio Amsterdam mag meedoen. Via dit experiment kunnen mensen sneller verhuizen. Ter bevordering van de doorstroming op de woningmarkt kunnen woningzoekenden sinds 2008 na acceptatie van een nieuwe huurwoning hun oude woonduur behouden. Of zij kunnen hun woonduur samenvoegen als de partners met ieder een eigen woning samen op zoek gaan naar een huurwoning.

- 141 Eigen Haard is zich de afgelopen jaren in toenemende mate gaan richten op energiebesparingen in nieuwbouw en bestaande bouw. Een voorbeeld is de vernieuwing van het Overtoomse-Veld-Middengebied in Amsterdam. Eigen Haard werkt samen onder de naam Co Green om klimaatneutraal te slopen en bouwt hier woningen die klimaatneutraal te bewonen zijn. Daarnaast zet Eigen Haard zich actief in voor de beschikbaarheid van woningen voor de primaire en secundaire doelgroep door de realisatie van nieuwbouw. Zij wil haar marktpositie behouden en een minimaal gelijkblijvende woningvoorraad bewerkstelligen. Voor de periode 2011-2014 bedraagt het bouwprogramma minimaal 2.440 woningen binnen Amsterdam (1.000 huur, 1.440 koop) en 480 woningen buiten Amsterdam (200 huur, 280 koop). Ondanks de economische omstandigheden heeft Eigen Haard haar bouwprogramma niet aangepast. Eigen Haard zoekt hierbij naar de mogelijkheden die passen binnen de financiële mogelijkheden waarmee continuïteit gewaarborgd is.
- 142 PwC concludeert op basis van bovenstaande dat Eigen Haard de landelijke opgaven conform de norm heeft vertaald naar beleid.

Regionale opgaven conform de norm vertaald naar beleid

- 143 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Eigen Haard de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.
- 144 Door de fusie met Woongroep Holland is Eigen Haard een sterke speler in de regio geworden. Ruim de helft van het gezamenlijk bezit van Eigen Haard en Woongroep Holland bevindt zich in Amsterdam. Het overige deel is verspreid over de gemeenten om Amsterdam heen, met name aan de zuidkant in Amstelveen, Aalsmeer en Uithoorn. Deze sterke vertegenwoordiging van Eigen Haard in de regio stelt Eigen Haard in staat om een regionaal beeld van de opgaven en de mogelijkheden op het gebied van de volkshuisvesting te krijgen. Eigen Haard heeft ook de ambitie om op regionale schaal oplossingen te vinden en kansen te benutten. Ze is bezig om nieuwe manieren te vinden waarmee ze draagvlak kan creëren voor afwegingen op regionaal niveau. Er wordt gezocht naar een model waarin regionale, gemeenteoverstijgende beslissingen kunnen worden getoetst en gelegitimeerd.
- 145 Eigen Haard maakt op dit moment prestatieafspraken met alle gemeenten waar ze bezit heeft en streeft naar samenwerkingsrelaties op maat. De stap naar een meer regionale benadering en gemeente overschrijdende afspraken wordt op dit moment gemaakt. In de periode van deze visitatie (2007-2010) lag de nadruk echter op de lokale in plaats van de regionale opgaven. Het aantal afspraken op regionaal niveau was daardoor beperkt en spitste zich toe op een gezamenlijk woonruimteverdeelsysteem.

Regionale opgaven richten zich op betaalbaarheid en bijzondere doelgroepen

- 146 Het convenant woonruimteverdeling is in 2006 en 2008 getekend door de Stadsregio Amsterdam en het Platform Woningcorporaties Noordvleugel Randstad. Het convenant is van toepassing op woonruimten met een rekenhuur lager dan € 631,73 en bevat opgaven die van invloed zijn voor de woonruimteverdeling:

- a) Het uitsluitend of met voorrang toewijzen van bepaalde woonruimten aan bijzondere doelgroepen (ouderen, jongeren, studenten, zorgbehoevenden/gehandicapten).
- b) Een bepaald aantal huurwoningen heeft een huur waarbij de huurders een beroep kunnen doen op huurtoeslag.

Regionale opgaven zijn conform de norm vertaald ten aanzien van beleid Eigen Haard

- 147 Eigen Haard maakt onderdeel uit van het stedelijk programma maatschappelijke opvang. Woningen worden met voorrang toegewezen op voorspraak van de gemeente of binnen de vrije toewijzingsruimte. In 2008 wees Eigen Haard 36 woningen toe aan bepaalde beroepsgroepen (onderwijs, politie, zorg) en wees 54 woningen toe aan mensen die onder het Generaal Pardon vallen. Daarnaast kregen 30 huurders een woning toegewezen vanwege hun persoonlijke omstandigheden. Daarnaast heeft Eigen Haard zichzelf ten doel gesteld om woningen te labelen voor jongeren en gemiddeld 60 zorgwoningen per jaar op te leveren.
- 148 PwC oordeelt dat Eigen Haard deze regionale opgaven conform de norm heeft vertaald naar eigen beleid. Eigen Haard heeft een aantal doelstellingen geformuleerd die zijn gericht op de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Deze doelstellingen zijn met name gericht op het huisvesten van ouderen, jongeren en mensen die afhankelijk zijn van zorg. Eigen Haard ontwikkelt met Stadgenoot een jongerencontract. Jongeren moeten de woning verlaten wanneer zij de leeftijd van 26 jaar hebben bereikt. De inschrijfduur bij Woningnet wordt niet stopgezet.
- 149 Koop- en huurstarters maken ook deel uit van de bijzondere doelgroepen. Met de gemeente Amsterdam zijn in 2010 afspraken gemaakt over Koopgarant, maar Eigen Haard geeft aan voorzichtig om te gaan met de inzet van Koopgarant. In 2010 is zij wel gestart met de Startersrenteregeling om een koopwoning meer bereikbaar te maken. Tevens zijn er afspraken gemaakt met de gemeenten Aalsmeer en Amsterdam. Eigen Haard tracht door middel van Proefwonen de doorstroom te bevorderen. Men kan 18 maanden Proefwonen in een koophuis om te kijken of het huis en de omgeving hem/haar bevalt. Huurstarters kunnen sinds 2009 na het accepteren van een huurwoning nog twee jaar lang gebruik maken van de gebruikte inschrijfduur. Hier werd weinig gebruik van gemaakt en werd daarom in 2010 de nieuwe regeling meer onder de aandacht gebracht van woningzoekenden.
- 150 Eigen Haard monitort het percentage toewijzingen aan huishoudens met een inkomen tot de voormalige ziekenfondsgrens (€36.340), waarbij zij minimale aantallen per inkomensgroep vastlegt. In 2008 werd 70% van de woningen met een huur tot de aftoppingsgrens (€535) verhuurd aan de primaire doelgroep. 30% van de verhuringen tot deze grens werd verhuurd aan de secundaire doelgroep. In de doelstellingen wordt niet benoemd welk percentage toewijzingen zou moeten plaatsvinden tot de huurtoeslaggrens. Dit is echter ook niet bepaald op regionaal niveau.
- 151 PwC oordeelt dat Eigen Haard de regionale opgaven conform de norm heeft vertaald naar eigen beleid.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar regionale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Convenant woonruimteverdeling 2008	Conform de norm vertaald naar eigen beleid	7,0

Bron: PwC, 2011

Lokale opgaven in goede mate vertaald in beleid

155 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Eigen Haard de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid. Eigen Haard bevindt zich in het speelveld van diverse gemeenten. Eigen Haard heeft prestatieafspraken gemaakt met de gemeenten Aalsmeer, Amsterdam, Amstelveen, Landsmeer, Lisse, Ouder-Amstel, Zaanstad en Oostzaan. Tussen de gemeenten Diemen, Haarlemmermeer en Wormerland en Eigen Haard bestaan geen prestatieafspraken, omdat Eigen Haard weinig tot geen bezit heeft in deze gemeenten. Per gemeente waarmee prestatieafspraken zijn gemaakt, wordt achtereenvolgens inzichtelijk gemaakt wat deze afspraken zijn.

Prestatieafspraken met gemeente Amsterdam richten zich op bouwproductie, beschikbaarheid en stedelijke vernieuwing

156 Eigen Haard heeft als onderdeel van de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (hierna: AFWC) diverse prestatieafspraken met de gemeente Amsterdam. Afspraken zijn gemaakt op de terreinen woningbouwproductie, verkoop sociale huurwoningen, woonruimtebemiddeling, wijkenaanpak & stedelijke vernieuwing en wonen met zorg & welzijn. Voorbeelden van convenanten die in het kader hiervan zijn afgesloten betreffen de Stedelijke handleiding wijkaanpak Amsterdam, het Convenant Vroeg Eropaf en het Draaiboek Woonruimtebemiddeling. Tevens is er het convenant 'Bouwen aan de Stad' wat gezien kan worden als een overkoepelende overeenkomst waar een groot deel van de afspraken uit de overige convenanten in terugkomen. PwC heeft er daarom voor gekozen om bij het beoordelen van de lokale opgaven zich primair te richten op het convenant 'Bouwen aan de Stad' De onderwerpen van de andere convenanten worden herkend in het beleid van Eigen Haard, hier wordt op een goede manier invulling aan gegeven.

157 In 2006 is het convenant 'Bouwen aan de Stad' opgesteld. In dit convenant zijn prestatieafspraken tussen de AFWC en de gemeente Amsterdam voor de periode 2007-2011 vastgelegd. De volgende opgaven zijn onder andere opgenomen:

- a) Partijen verhogen de ambitie voor de woningbouwproductie voor de periode 2007 tot 2011 naar 20.000 in aanbouw te nemen woningen.
- b) Tussen 2007 tot 2011 bestaat de woningbouwproductie uit gemiddeld 70% marktwoningen en 30% sociale huur. Binnen het programma voor sociale huurwoningen wordt de volgende differentiatie aangebracht:
 - 3.000 gewone sociale huurwoningen. Daarbij zijn inbegrepen de aanpasbaar gebouwde woningen in woonservicewijken;
 - 1.500 voor ouderen en zorgbehoevenden geschikte woningen;
 - 1.500 grote woningen.
- c) Corporaties richten zich vooral op het (lagere) middensegment en continueren de afspraak om minimaal 50% van de te verkopen sociale huurwoningen bereikbaar te houden voor de inkomensgroep tot 1,5 keer modaal.
- d) Partijen spannen zich extra in om jongeren en studenten meer kansen te bieden door de komende vier jaar tenminste 6.800 goedkope woningen met een huurprijs tot maximaal € 390 uit de voorraad beschikbaar te stellen. Tevens worden de komende vier jaar 1.000 zelfstandige studenteneenheden aan nieuwbouw gerealiseerd.
- e) De komende jaren stevig werken aan een middensegment in de huur tussen € 615 en € 950 en de koop. 1.600 nieuwbouw woningen huur of koop realiseren in het middensegment in vier jaar .
- f) Corporaties zetten via de nieuwbouw en de voorraad in op verkoopconstructies onder de noemer 'Verkoop onder voorwaarden' (waaronder bijvoorbeeld Maatschappelijk Gebonden Eigendom).

- g) De stedelijke vernieuwing wordt met kracht doorgezet.
- h) Corporaties waarborgen tot 2011 dat tenminste 65% van de verhuringen wordt aangeboden aan de primaire doelgroep (inkomensgrens conform Besluit beheer sociale huursector), en minstens 85% aan de groep met een inkomen tot de voormalige ziekenfondsgrens.
- i) Passend huisvesten van grote gezinnen.
- j) Corporaties zullen in de periode 2007 tot 2011 in totaal tenminste 2.500 grote woningen aanbieden met een huurprijs onder de maximale huurtoeslaggrens.

- 158 Eigen Haard heeft in haar beleid diverse doelstellingen benoemd op het gebied van nieuwbouw. In de periode 2008-2010 heeft Eigen Haard als doelstelling geformuleerd om 689 sociale huurwoningen, 99 vrije sector huurwoningen en 1003 sociale koopwoningen op te leveren. Hiermee geeft zij invulling aan de bouwopgave in de gemeente Amsterdam. De AFWC heeft aangegeven dat Eigen Haard een belangrijke bijdrage levert aan de nieuwbouwdoelestellingen en heeft waardering voor het feit dat Eigen Haard ook in de huidige periode nog door blijft bouwen en nieuwe investeringen pleegt.
- 159 Eigen Haard spant zich ook in voor jongeren. In 2010 wil men alle woningen voor jongeren labelen en een pilot starten voor het verhuren van jongerenwoningen. Echter, de verkoopconstructies die met name zijn gericht op starters zijn na 2008 in mindere mate vertaald naar doelstellingen van Eigen Haard.
- 160 Eigen Haard spant zich in om een evenwichtig aanbod voor diverse inkomensklassen te bevorderen en de eenzijdigheid in de woningvoorraad te verminderen. Zij richt zich naast de primaire doelgroep ook specifiek op de secundaire doelgroep. Door het toevoegen van vrije sector huurwoningen komen meer sociale huurwoningen beschikbaar voor de lage inkomensgroep. Eigen Haard wil het percentage vrije sector huurwoningen binnen de voorraad geleidelijk verhogen naar 5% in 2015. In 2009 lag dit percentage op 1,9% van de totale voorraad huurwoningen.
- 161 Eigen Haard geeft op een goede manier invulling aan de opgaven die in gemeente Amsterdam aanwezig zijn. Dit blijkt enerzijds uit de herkenbaarheid van de opgaven in het beleid van Eigen Haard. Anderzijds hebben de diverse stadsdelen en de AFWC te kennen gegeven dat Eigen Haard zich als een actieve partner opstelt in het komen tot de prestatieafspraken en dat zij haar afspraken nakomt. PwC kent daarom het oordeel boven de norm toe.

Prestatieafspraken met gemeente Aalsmeer richten zich op beschikbaarheid, energie en duurzaamheid en bijzondere doelgroepen

- 162 Het prestatieconvenant tussen Eigen Haard en gemeente Aalsmeer voor de periode 2010-2014 bevat onder andere de volgende opgaven:
- a) Eigen Haard brengt de energieprestatie van de gehele woningvoorraad in kaart.
 - b) Er wordt gezocht naar manieren om de CO₂-uitstoot van bestaande woningen terug te dringen en bij nieuwbouw wordt duurzaamheid in acht genomen.
 - c) Uitbreiding van de woningvoorraad met circa 2.500 woningen.
 - d) Realisatie van 30% gedifferentieerde sociale woningbouw binnen nieuwbouwprojecten. Van de bestaande voorraad wordt minimaal 65% van alle vrijkomende woningen toegewezen aan een huishouden behorend tot de primaire BBSH-doelgroep of de doelgroep 'secundair onderkant'. Minimaal 25% van alle vrijkomende woningen in de bestaande voorraad wordt toegewezen aan starters.
 - e) Kwalitatieve groei van de sociale huurvoorraad in Aalsmeer.

- f) Doelmatiger gebruik van de voorraad sociale huurwoningen. Eigen Haard zal daar waar mogelijk een beleid voeren dat zich richt op het realiseren van een grotere uitstroom van hogere inkomens uit goedkope woningen en kleine huishoudens uit grote woningen en een passende toewijzing gemeten naar huur/inkomen en woninggrootte/huishoudengrootte.
- g) Bij nieuwbouw 60% van de sociale huurwoningen en 50% van de vrijkomende bestaande huurwoningen met voorrang toegewezen aan inwoners van de gemeente Aalsmeer.
- h) Eigen Haard zal in de eerste helft van 2010 de mogelijkheden onderzoeken om één of twee van haar bestaande complexen te verkopen aan starters op de woningmarkt.
- i) Plan van aanpak om inzicht te verkrijgen in hoe te voorzien in de woonwensen van jongeren.
- j) Alle woningen die Eigen Haard ontwikkelt boven het winkelcentrum Nieuw-Oosteinde worden gelabeld voor de doelgroep senioren.

163 PwC constateert dat Eigen Haard zich inzet voor het labelen van woningen voor jongeren. In 2010 is een pilot gestart voor het verhuren van jongerenwoningen met 'jongerencontracten' die eindigen wanneer de jongere 26 jaar oud wordt. Eigen Haard zet zich tevens in voor senioren door middel van woningaanpassingen. Eigen Haard wil ouderen, mensen met een beperking en andere zorgvragers helpen zo lang mogelijk zelfstandig en in hun eigen omgeving te wonen, te midden van hun sociale netwerk en mantelzorgers. Zij wil het aantal toegankelijke woningen vergroten door de genoemde woningaanpassingen en de inzet van een grootschaliger aanpak van toegankelijkheidsverhoging in de bestaande voorraad. Specifiek in Aalsmeer werkt Eigen Haard aan het winkelcentrum Nieuw Oosteinde.

164 Ook de opgaven op het gebied van energie en duurzaamheid zijn herkenbaar in het beleid van Eigen Haard. Zij ambitieert een CO₂-uitstoot van 20% in de periode 2008-2020. Eigen Haard wil de Duurzaamheidsmonitor gebruiken om de energiestatistiek te meten en hiermee haar ambities te monitoren. Zoals eerder genoemd worden woningen bij ingrijpende woningverbetering op het niveau van energieklassering B gebracht en/of worden er minimaal twee labelstappen gerealiseerd.

165 Op basis van bovenstaande kent PwC het oordeel conform de norm toe.

Prestatieafspraken met gemeente Amstelveen richten zich op beschikbaarheid, bouwproductie, energie en duurzaamheid en stedelijke vernieuwing

166 De prestatieafspraken met de gemeente Amstelveen. Het gaat hierbij om afspraken tussen voormalige Woongroep Holland, nu Eigen Haard, St. Lodewijk en de gemeente voor de periode 2005-2010. Deze afspraken bevatten onder andere de volgende opgaven:

- a) Realisatie van 5.000 nieuwe woningen.
- b) Slaagkansen voor de doelgroepen brengen op minimaal gemiddelde slaagkans in Amstelveen.
- c) Bevorderen en jaarlijks monitoren van de doorstroming.
- d) Toevoegen van minimaal 355 geclusterde woonvormen.
- e) Realisering woningen voor senioren, nieuwbouw/opplussen bestaande voorraad.
- f) Realisering herstructureringsprojecten Bovenkerk en Carmenlaan.
- g) Inzetten voor leefbaarheid.
- h) Duurzaam bouwen en renoveren met als speerpunten energiebesparing, duurzaam waterbeheer en materiaalgebruik.
- i) Energiekwaliteit en besparingsmogelijkheden binnen de bestaande woningvoorraad in kaart brengen.
- j) Uitvoering leefbaarheidsmaatregelen uit wijkactieplannen.

167 De geformuleerde opgaven zijn herkenbaar in het beleid van Eigen Haard. Zo worden in Amstelveen zorgwoningen gerealiseerd in combinatie met een wijksteunpunt. Vanaf 2009 wil Eigen Haard de samenwerking met zorgpartijen intensiveren om wonen-zorg-arrangementen aan te bieden aan ouderen en andere zorgvragers.

168 De opgaven in de gemeente Amstelveen die gericht zijn op beschikbaarheid, bouwproductie, stedelijke vernieuwing en energie en duurzaamheid herkent PwC in de doelstellingen van Eigen Haard. De opgaven zijn conform de norm vertaald naar het beleid van Eigen Haard.

Prestatieafspraken met gemeente Landsmeer richten zich op beschikbaarheid, bouwproductie en leefbaarheid

169 De prestatieafspraken tussen Eigen Haard en gemeente Landsmeer voor de periode 2009-2011 bevatten onder andere de volgende opgaven:

- a) Behoud van de sociale woningvoorraad.
- b) Meer differentiatie in de woningvoorraad waarbij aansluiting wordt gezocht op de vraag in Landsmeer.
- c) Ontwikkelen van een passend aanbod in de koop- en vrije huursector voor de doelgroep middeninkomens.
- d) Sociale voorraad uitbreiden en kwalitatief verbeteren.
- e) Bij vermoeden van illegale onderhuur of onrechtmatige bewoning grijpen partijen in en werken samen bij de opsporing van fraudeurs.
- f) Bij signalen van sociaal-maatschappelijke problemen worden deze aangekaart bij de hulpverlenende instanties.

170 Eigen Haard heeft diverse doelstellingen geformuleerd die te herleiden zijn naar de lokale prestatieafspraken met Landsmeer. Zo wil Eigen Haard meer differentiatie aanbrengen in haar voorraad. Ook wil Eigen Haard onrechtmatige bewoning aanpakken door controles uit te voeren en samen te werken met de gemeente, de politie en Meldpunt Zoeklicht.

171 PwC concludeert dat de prestatieafspraken met de gemeente Landsmeer conform de norm zijn vertaald naar het beleid van Eigen Haard voor de periode 2009-2011.

Prestatieafspraken met gemeente Lisse richten zich op stedelijke vernieuwing, bijzondere doelgroepen en energie en duurzaamheid

172 De prestatieafspraken tussen Eigen Haard en gemeente Lisse voor de periode 2008-2011 bevatten onder andere de volgende opgaven:

- a) Eigen Haard ontwikkelt tussen 2009-2011 het plan Trompenburg: de herontwikkeling van zorgcentrum Rustoord en aanvullende nieuwbouw.
- b) Alle nieuwbouw in het zorgsegment is in principe levensloopbestendig en voldoet aan de eisen van het Politie Keurmerk Veilig Wonen.
- c) Samen met andere (zorg)instellingen gaat Eigen Haard participeren in het 'Lokaal Loket Lisse'. Met het loket beschikken bewoners van Lisse over een aanspreekpunt voor wonen, zorg en welzijn.

173 De herontwikkeling van Rustoord en aanvullende nieuwbouw is direct herleidbaar in de doelstellingen van Eigen Haard. Hierin is opgenomen dat Eigen Haard werkt aan de herstructurering van Rustoord en

aanvullende nieuwbouw. Tevens heeft Eigen Haard zichzelf ten doel gesteld om de veiligheid in diverse projecten in meerdere gemeenten aan te pakken. Het gaat hierbij om inbraak- en brandpreventie. Zij wil semi-openbare ruimten verbeteren door het afsluiten, inrichten en beheren van gemeenschappelijke tuinen en binnenterreinen bij tien projecten.

174 PwC oordeelt dat Eigen Haard de lokale afspraken met gemeente Lisse conform de norm vertaalt naar eigen beleid. Zij zet zich in voor energiezuinige bouw, veiligheid en de herontwikkeling van zorgcentrum Rustoord. Eigen Haard heeft een bijdrage geleverd aan het loket in Lisse in het kader van de WMO. Hier kunnen bewoners terecht met hun vragen over zorg en welzijn.

Prestatieafspraken met gemeente Oostzaan richten zich op beschikbaarheid, betaalbaarheid en bijzondere doelgroepen

- 175 De prestatieafspraken tussen Eigen Haard, Woningbouw Vereniging Oostzaan en gemeente Oostzaan voor de periode 2007-2011 bevatten onder andere de volgende opgaven:
- Handhaving van de betaalbare huurvoorraad.
 - Woonlasten worden niet alleen benaderd vanuit de huurprijs, maar ook vanuit bijkomende woonlasten.
 - De verdeling van de toewijzingen bij starters, doorstromers en urgenten moet gelijk zijn aan hun aandeel binnen de ingeschreven woningzoekenden.
 - Om over voldoende betaalbare woningen voor starters te beschikken, wordt op zoek gegaan naar een geschikte locatie om een nieuw project voor jonge starters te realiseren.
 - Bereikbaarheid van de koopsector voor huishoudens met een inkomen rond modaal vergroten door betaalbare koopwoningen te realiseren via verkoop in MGE, Koopgarant of Te Woon.
 - Inbreng van dienstverlening in de trajecten Pilt WWZ en WonenPlus.
 - Bouw van 100 woningen over de periode 2005-2015.
 - Aandacht voor het milieu bij het bouwen en renoveren van de woning en de woonomgeving.
- 176 Bovengenoemde opgaven zijn grotendeels terug te vinden in het beleid van Eigen Haard, met uitzondering van de zoektocht naar een geschikte locatie voor een nieuw project met jonge starters. Deze zoektocht heeft alleen in 2008 plaats gevonden. Eigen Haard heeft in 2008 doelstellingen geformuleerd die zijn gericht op het zoeken naar mogelijkheden voor het huisvesten van starters in Groot-Amsterdam. De aandacht van Eigen Haard voor het milieu is zichtbaar in zowel haar beleidstukken zoals de milieuvisie als in de praktijk. Zij experimenteert met duurzame energietechnieken en tracht bewonersgedrag te beïnvloeden door voorlichting te geven over milieu—en energiebesparende maatregelen die zij zelf kunnen nemen.
- 177 De overige opgaven zijn herkenbaar in de doelstellingen van Eigen Haard. Eigen Haard wil de totstandkoming van koopwoningen voor bepaalde doelgroepen bevorderen en gebruik maken van een systeem van Gereguleerd Eigendom.
- 178 Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC het de vertaling van de lokale opgaven in gemeente Oostzaan naar het beleid als zijnde conform de norm.

Prestatieafspraken met gemeente Ouder-Amstel richten zich op beschikbaarheid en bouwproductie

- 179 De prestatieafspraken tussen Eigen Haard (Woningstichting Ouder-Amstel) en gemeente Ouder-Amstel voor de periode 2008-2012 bevatten onder andere de volgende opgaven:
- Partijen zorgen ervoor dat de bouwlocatie Ouderkerk-Zuid sociale huur- en koopwoningen heeft voor de primaire doelgroep en voor starters.
 - De huidige kernvoorraad blijft per saldo in stand.
 - Nieuwe woningen voor ouderen worden levensloopbestendig gebouwd.
 - De woningstichting ontwikkelt op basis van haar inventarisatie in 2009 een energiebeleid.
 - Vaststellen hoeveel bestaande huurwoningen kunnen worden gelabeld voor starters.
 - Bouw van circa 43 huurwoningen in de jaren 2008 en 2009.
 - Op grotere bouwlocaties, zoals Ouderkerk-Zuid, is het uitgangspunt 30% van de woningen te realiseren als zijnde betaalbare huur- of koopwoning.
 - Bij nieuwbouw en vernieuwbouw nemen partijen de belangrijkste normen van WoonKeur in acht.
- 180 In het beleid van Eigen Haard zijn de afspraken met de gemeente Ouder-Amstel herkenbaar. Zo tracht Eigen Haard in haar gehele werkgebied het aandeel toegankelijke woningen voor ouderen en mensen die zorg behoeven te verhogen. Het doel is om 350 zorgwoningen per jaar op te leveren, waarvan een deel met 24-uurs zorg op afroep. Daarnaast wil Eigen Haard individuele en complexmatige aanpassingen doen. Specifiek in Ouderkerk-Zuid realiseert Eigen Haard een brede school, naast 11 starterswoningen in de huur.
- 181 Ook de opgaven ten aanzien van energiemaatregelen zijn herkenbaar in het beleid van Eigen Haard. Eigen Haard heeft een milieuvisie opgesteld en voert het geformuleerde energiebeleid reeds uit. Zij tracht woningen op het niveau van energieklass B te brengen en/of minimaal twee labelstappen te realiseren. PwC concludeert op basis van deze bevindingen dat Eigen Haard de opgaven met gemeente Ouder-Amstel conform de norm vertaalt naar eigen beleid.

Prestatieafspraken met gemeente Zaanstad richten zich op bouwproductie, bijzondere doelgroepen, huurdersparticipatie en leefbaarheid

- 182 In het convenant prestatieafspraken tussen Eigen Haard en gemeente Zaanstad voor de periode 2009-2014 worden onder andere de volgende opgaven benoemd:
- Versterken van de positie in Zaanstad door nieuwbouw in de middeldure- en vrije sector huur.
 - Ontwikkeling van een passend woningaanbod in de koop- en vrije huursector voor met name de doelgroepen starters en middeninkomens.
 - Toevoegen van kwalitatief goede en grote woningen door nieuwbouw in Saendelft.
 - Nieuwbouwwoningen maximaal toegankelijk maken voor ouderen.
 - Participeren in woon-werk projecten.
 - Verbeteren van leefbaarheid. Proactief zorg dragen voor bemiddeling bij overlastklachten. Signalen van sociaal-maatschappelijke problemen worden aangekaart bij hulpverlenende instanties.
 - Daar waar bezit is zet Eigen Haard zich in om bewonerscommissies in te richten.
 - Investeren in maatschappelijk vastgoed en BOG.
 - Eigen Haard realiseert 51 seniorenwoningen en een eerstelijnscentrum in Saendelft.
 - Eigen Haard licht bewoners voor en biedt informatie om bewustzijn van energieverbruik te verhogen en gedrag te veranderen.
 - Eigen Haard brengt de energieprestatie van de gehele voorraad in kaart.

- 183 Eigen Haard heeft zich voorgenomen om zowel in 2009 als 2010 6.000 m² maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen in haar werkgebied. Voorbeelden hiervan zijn een gezondheidscentrum, onderwijsvoorzieningen, een leerwerkbedrijf en een cultuur/ontmoeting of multifunctioneel centrum. Specifiek in Zaanstad continueert Eigen Haard in Saendelft het bouwen van zorgwoningen en een eerstelijnscentrum.
- 184 Ook het ontwikkelen van een passend woningaanbod voor starters is herkenbaar in de algehele doelstellingen van Eigen Haard. Zij continueert vanaf 2008 Betaalbare Koop Zaanstad en experimenteert met huurcontracten en inkomenstoetsing voor starters om een passend woningaanbod te creëren voor deze doelgroep.
- 185 Sinds 2009 zet Eigen Haard zich in toenemende mate in voor het betrekken van huurders en bewoners bij het vormgeven en realiseren van beleid. Zij wil actieve deelname van bewoners aan hun leefomgeving stimuleren en zelf actiever op zoek gaan naar slimme en creatieve ideeën van huurders, naast het overleg met bewonerscommissies. Eigen Haard wil huurdersparticipatie blijven moderniseren door actieve bewoners te betrekken rond concrete vraagstukken zoals renovatie en schoonmaak.
- 186 Eigen Haard geeft met bovenstaande doelstellingen in haar beleid conform de norm invulling aan de prestatieafspraken met de gemeente Zaanstad.

Lokale opgaven zijn boven de norm vertaald naar doelstellingen

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Bouwen aan de stad-prestatieafspraken gemeente Amsterdam	Boven de norm	7,5
Prestatieconvenant Wonen Aalsmeer	Conform de norm	7,0
Prestatieovereenkomst gemeente Amstelveen	Conform de norm	7,0
Prestatieafspraken gemeenten Landsmeer	Conform de norm	7,0
Raamovereenkomst prestatieafspraken gemeente Lisse	Conform de norm	7,0
Prestatieovereenkomst gemeente Oostzaan	Conform de norm	7,0
Prestatieafspraken Wonen Ouder-Amstel	Conform de norm	7,0
Convenant prestatieafspraken gemeente Zaanstad	Conform de norm	7,0
Eindoordeel presteren naar lokale opgaven		7,1

Bron: PwC, 2011

Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 187 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- Kennis en inzicht
 - Planning
 - Monitoring.
- 188 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

Eigen Haard beschikt over voldoende kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

- 189 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als ‘de corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.’
- 190 PwC constateert dat Eigen Haard in haar beleid zowel de landelijke, regionale en lokale opgaven heeft vertaald. Eigen Haard bevindt zich in een complex speelveld vanwege de diverse gemeenten waarin zij bezit heeft en de inhoudelijke problematiek die per gemeente/stadsdeel verschilt. Eigen Haard werkt om deze reden met wijkgerichte accountteams die het overzicht per gebied behouden en toezien op de invulling die wordt gegeven aan de lokale opgaven. Tevens dragen zij zorg voor de interne sturing.
- 191 Per stadsdeel en gemeente stelt Eigen Haard een wijkvisie op. Middels deze wijkvisie geeft zij inzicht in de volkshuisvestelijke opgaven en in de positionering en ontwikkeling van de gemeente in de regio. Ook wil zij een gezamenlijk kader bieden voor de inzet vanuit alle bedrijfsonderdelen van de organisatie om kansen en richtlijnen in kaart brengen.
- 192 Om de gehele organisatie goed te informeren over de opgaven in het werkgebied brengt Eigen Haard de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen in kaart. Zij stelt hiertoe vier tot zes keer per jaar memo’s op met daarin de omgevingsontwikkelingen. Deze worden in het kwartaaloverleg tussen de directieraad, bestuur en management besproken en ook voorgelegd aan de RvC. Daarnaast overlegt Eigen Haard regelmatig met haar wijkpartners zoals politie, zorg, onderwijs. Daarnaast overlegt Eigen Haard met haar stakeholders: huurders, gemeenten, stadsdelen, zorgpartijen om voldoende kennis en inzicht te verkrijgen in de opgaven. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de samenwerkingsovereenkomst met huurdersfederatie Alert. Eigen Haard heeft in 2010 een stakeholdersdialoog en in 2009 een ‘diner pensant’ georganiseerd.
- 193 PwC concludeert dat Eigen Haard over voldoende kennis en inzicht beschikt ten aanzien van de landelijke, regionale en lokale opgaven en kent daarom het oordeel conform de norm toe.

Eigen Haard plant haar doelen en ambities conform de norm

- 194 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als ‘de corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.’
- 195 Met acht van de elf gemeenten waar Eigen Haard woningen bezit, zijn prestatieafspraken gemaakt. Er zijn echter grote onderlinge verschillen tussen de inhoud en formulering van de prestatieafspraken. In de gemeente Amsterdam is het duidelijk dat er sprake is van concrete afspraken tussen de gemeente en de AFWC. De prestatieafspraken op regionaal niveau zijn echter beperkt. Eigen Haard vertaalt de opgaven naar haar doelstellingen welke vervolgens vertaald worden naar een planning. Dit is bijvoorbeeld het geval bij afspraken over aantallen bouwproductie en de wijze van woningtoewijzing. Deze zijn te herleiden in het

woonruimteverdeelbeleid en het strategisch voorraadbeleid. De concrete uitwerking van de lokale prestatieafspraken vindt plaats in samenspraak met de gemeenten.

196 PwC stelt vast dat Eigen Haard haar doelen en ambities conform de norm plant.

Eigen Haard monitort haar prestaties naar doelen en ambities conform de norm

- 197 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als ‘de corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.’
- 198 Monitoring geschiedt via de jaarverslagen en kwartaalrapportages, omdat veel van de opgaven in de doelstellingen verwerkt zijn. Wijkaccount managers overleggen intern onderling op wijkniveau. Daarnaast hebben de directieleden gemeenten toegewezen gekregen waar men via bestuurlijk overleg toezicht houdt op de voortgang van de afspraken.
- 199 PwC raadt Eigen Haard aan om met de gemeenten de voortgang van de prestatieafspraken te bespreken. De frequentie van het overleg met gemeenten is sterk afhankelijk van de samenwerkingsrelatie. PwC adviseert om te monitoren dat alle lokale prestatieafspraken regelmatig worden gemonitord.
- 200 PwC constateert dat er met de gemeenten geen tussentijdse evaluaties hebben plaats gevonden. Uitzondering hierop vormt het AFWC waarmee regelmatig tussentijdse evaluaties plaatsvinden. PwC beoordeelt de huidige monitoring van Eigen Haard als conform de norm, maar constateert dat verbetering wenselijk is. Met name het vormgeven van een structurele wijze van monitoring in alle gemeenten verdient aanbeveling. Het is belangrijk om het bespreken van de voortgang specifiek te agenderen en de uitkomsten van deze overleggen vast te leggen door middel van een voortgangsrapportage met daarin ook acties voor de komende periode. Hiermee ontstaat namelijk periodiek inzicht in de stand van zaken en de mogelijkheid om sneller en beter tussentijds bij te sturen.

3. *Eigen Haard presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk conform de norm*

- 201 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Eigen Haard. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Eigen Haard toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.
- 202 In totaal hebben 21 belanghebbenden partijen meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie. Met 33 personen zijn interviews afgenomen. Een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage D.
- 203 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:
- Missie en visie
 - Inspraak, participatie en communicatie
 - Beleidskeuzes en afwegingen
 - Prestatieafspraken
 - Resultaten
 - Verantwoording.

Figuur 3.1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PwC, 2011

- 204 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van bovenstaande onderdelen worden in dit hoofdstuk besproken.

Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is conform de norm

- 205 De belanghebbenden zijn tevreden over de maatschappelijke prestaties van Eigen Haard . De scores op het onderdeel presteren naar belanghebbenden kunnen worden aangemerkt als een prestatie conform de norm. De belanghebbenden beschrijven Eigen Haard aan de hand van de volgende kenmerken:
- Degelijk.
 - Zakelijk.
 - Betrouwbaar.
 - Bescheiden.
 - Financieel solide organisatie, een van de weinige corporaties die projecten niet hoeft stop te zetten.
 - Gelaagde organisatie.
 - Maatschappelijk betrokken.
 - Niet van de revolutie, maar de evolutie, achteraan in de voorhoede. Een onopvallende middenvelder die zorgt dat de zaak draaiende blijft.
 - Geen duidelijk profiel, geen uitschieters naar boven of beneden.

Belanghebbenden geven aan dat het imago van Eigen Haard de laatste jaren is veranderd. Hierover wordt het volgende opgemerkt:

- Eigen Haard is zich sterker aan het positioneren, het imago verandert in positieve zin. Het beeld van 5 jaar geleden is echter nog wel aanwezig bij diverse partijen wat de beeldvorming beïnvloedt.
 - Tot voor kort degelijk en suf. Dit klinkt negatief, maar is niet als zodanig bedoeld, het is een reden waarom Eigen Haard ook in deze tijd nog in staat is te presteren.
 - Heeft de afgelopen jaren anticyclische durf laten zien , toont op het juiste moment en in toenemende mate lef.
 - Minder terughoudend in het aangaan van investeringen.
 - Sterke inzet op het verbeteren van participatie.
 - Duurzaamheid is een duidelijk speerpunt geworden.
- 206 Belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van de corporatie met gemiddeld een 6,8. In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven.

Tabel 3-1: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Belanghebbendengroep	Oordeel
Missie en visie	6,6
Inspraak, participatie en communicatie	6,4
Beleidskeuzes en afwegingen	6,9
Prestatieafspraken	7,1
Resultaten	7,0
Verantwoording	6,9
Eindoordeel: conform de norm	6,8

Bron: PwC, 2011

207 De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van de corporatie per belanghebbendengroep.

Tabel 3-1: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten ⁴	6,7
Huurdersvertegenwoordigers ⁵	6,4
Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid ⁶	6,5
WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening ⁷	7,2
Collega corporaties ⁸	7,5
Innovatieve bouwpartners ⁹	7,4

Bron: PwC, 2011

- 208 Eigen Haard wordt door haar belanghebbenden getypeerd als een maatschappelijke betrokken corporatie die zorgvuldige keuzes maakt ten aanzien van sociaal-maatschappelijke investeringen. Deze zorgvuldigheid heeft ervoor gezorgd dat Eigen Haard ook onder de huidige omstandigheden nog kan blijven investeren. Hier is veel respect voor. Toch is het voor de belanghebbenden niet altijd voldoende duidelijk wat de strategische focus is van Eigen Haard. Ze is te onzichtbaar terwijl men veel goede dingen doet. De omgeving verwacht van Eigen Haard een duidelijke positionering en een antwoord op vragen die op dit moment in de sector spelen. Gezien haar omvang wordt er steeds meer naar Eigen Haard gekeken als partij die voorop moet lopen bij het aanpakken van de problemen en een duidelijke visie heeft. Van belang is dat Eigen Haard zich hiervan bewust is en een passend antwoord formuleert.
- 209 De laatste jaren heeft Eigen Haard veel aandacht besteed aan het verder faciliteren van inspraak en participatie door bewoners. De belanghebbenden merken dit door de oprichting van de afdeling 'Leefbaarheid & Participatie' en de wijze waarop bewoners bij projecten worden betrokken. Deze ontwikkeling wordt positief beoordeeld en formeel gezien ervaren de belanghebbenden dat inspraak en participatie goed is georganiseerd. Echter, de mate waarin in de praktijk de input van huurders en de belanghebbenden ook daadwerkelijk wordt meegenomen is nog beperkt. Het is van belang dat Eigen Haard ook deze slag nog maakt. Zo niet, dan bestaat de kans dat men het vertrouwen dat wordt opgebouwd met bewoners kwijt raakt.
- 210 Eigen Haard is duidelijk en transparant in de keuzes die zij maakt op projectniveau. Onderbouwingen zijn feitelijk en duidelijk en belanghebbenden weten wat men aan Eigen Haard heeft. De belanghebbenden wensen echter meer inzicht in de strategische keuzes van Eigen Haard en welke afwegingen daarin worden gemaakt. Zij zijn bereid mee te denken hoe gezamenlijk kan worden ingespeeld op ontwikkelingen in de markt. Dit wordt nu nog in beperkte mate gedaan.

⁴ Centrale stad Amsterdam, Stadsdelen Noord, Oost en Nieuw West, gemeente Aalsmeer en Landsmeer

⁵ Huurdersfederatie Alert, Huurdersvereniging Aalsmeer/Kudelstaart, Huurdersvereniging Ouderkerk aan de Amstel, Huurdersraad Amstelveen, Woonbond en Amsterdams Steunpunt Wonen

⁶ Eigen Kracht Centrale, Eigenwijken, Hogeschool van Amsterdam

⁷ WonenPlus Landsmeer, HVO Querido, Leger des Heils, Vita Welzijn en Advies, Doras

⁸ Amsterdamse Federatie Woningcorporaties

⁹ Van der Leij Groep BV, ERA Contour BV

211 Eigen Haard werkt graag samen met andere partijen, maar is niet proactief in het opzoeken van deze samenwerking. Ook in gezamenlijke overleggen is het een partij die zich op de achtergrond houdt. Men wil eerst ‘de kat uit de boom kijken’, haar afwegingen weloverwogen maken en vervolgens tot een beslissing komen. Hierdoor duurt besluitvorming soms langer. Echter, wanneer Eigen Haard een toezegging doet, kan erop vertrouwd worden dat ze zich volledig committeert en dat gemaakte afspraken worden nagekomen. De belanghebbenden ervaren Eigen Haard als een betrouwbare partner.

212 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel (met uitzondering van het onderdeel missie en visie), per belanghebbendengroep. De belanghebbendengroepen die zijn aangebracht, zijn opgenomen in tabel 3-3. Aan het einde van het hoofdstuk zijn de door de belanghebbenden opgenoemde verbeterpunten voor Eigen Haard opgenomen.

Missie en visie scoort conform de norm

213 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Eigen Haard overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de missie en visie van Eigen Haard is een 6,6. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep missie en visie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	5,9
• Amsterdam	6,7
• Randgemeenten	5,3
Huurdersvertegenwoordigers	6,3
Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid	6,3
WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening	7,2
Collega corporaties	6,5
Innovatieve bouwpartners	7,3
Eindoordeel: conform de norm	6,6*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt, waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is.

Gemeenten

214 De gemeenten ervaren over het algemeen een maatschappelijke betrokkenheid bij Eigen Haard. Men straalt uit meer te willen doen dan enkel beheer. Ook de ontwikkeling van wijken ziet Eigen Haard als haar taak en ze zet zich hier in de verschillende stadsdelen actief voor in. In de randgemeenten is de sociaal-maatschappelijke rol van Eigen Haard tot op heden minder zichtbaar. De gemeenten erkennen dat ze Eigen Haard hier ook beter op moeten aanspreken. Eerste aanzetten zijn inmiddels gedaan door afspraken over volkshuisvestelijke investeringen vast te leggen in prestatieafspraken.

215 De gemeenten ervaren een overgangssituatie bij Eigen Haard. Ze komt vanuit een solide positie met een sterke focus op goed beheer. In de huidige crisis blijkt dat dit een zeer sterke basis heeft gevormd waardoor Eigen Haard nu in staat is anticyclisch te investeren. Het bescheiden beeld maakt daardoor steeds meer plaats voor het beeld van een (financieel) sterke organisatie. Doordat Eigen Haard als enige corporatie nog investeert, loopt

ze automatisch voorop. De gemeenten merken dat men nog zoekende is op welke manier een invulling te geven aan deze voortrekkersrol.

Huurdersvertegenwoordigers

- 216 De huurdersvertegenwoordigers ervaren dat Eigen Haard veel waarde hecht aan het uitvoeren van haar kerntaak, 'men wil er zijn voor haar huurders'. De laatste tijd is er ook steeds meer aandacht voor de wijkaanpak. Er is echter geen sprake van duidelijke profilering en inzet van communicatiemiddelen om dit uit te dragen. Daardoor onderscheidt Eigen Haard zich niet opvallend van andere corporaties.
- 217 De huurdersbelangenvereniging heeft geen totaalbeeld van het beleid van Eigen Haard, de te volgen koers is daardoor niet duidelijk. Men zou graag de verbinding zien tussen de diverse beleidsonderwerpen en vanuit welk totaalperspectief beleidskeuzes worden gemaakt. Dit inzicht maakt het voor de huurdersbelangenvereniging makkelijker om haar adviesrol in te vullen.

Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid

- 218 De partners op het gebied van leefbaarheid, buurtbeheer en veiligheid hebben over het algemeen een goed beeld waar Eigen Haard voor staat. Eigen Haard wordt gezien als een corporatie met een sociaal gezicht die vanuit haar traditionele rol haar woningen goed wil beheren voor haar huurders. Daarnaast is Eigen Haard ook zichtbaar in de wijk door inzet van huismeesters en het beschikbaar stellen van panden voor sociaal-maatschappelijke functies.
- 219 Eigen Haard is minder zichtbaar in overleggen op strategisch niveau. Men kiest er echter voor om een eigen koers te varen. Het ontbreekt niet aan een eigen visie en mening, deze wordt alleen in vergelijking met andere partijen minder naar voren gebracht. Hierdoor wordt Eigen Haard niet gezien als een partij met een duidelijke positionering. Ook de mate waarin het beleid organisatiebreed wordt gedragen is een aandachtspunt.

WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening

- 220 De partners op het gebied van wonen, zorg & welzijn en de maatschappelijke dienstverlening ervaren Eigen Haard als een maatschappelijk betrokken partner gericht op het huisvesten van bijzondere doelgroepen zoals mensen aan de onderkant van de samenleving. Men is bereid zich hard te maken voor de kwetsbaren, maar 'neppers' worden aangepakt. Eigen Haard is maatschappelijk daar waar nodig. Deze houding wordt gewaardeerd.
- 221 Er is sprake van een goede samenwerking, omdat Eigen Haard het belang van het werk van haar partners onderschrijft en bereid is daar een bijdrage aan te leveren. Waardering is er ook voor het feit dat men ook in de huidige tijd haar missie en visie waarmaakt.

Collega corporaties

- 222 Eigen Haard is aangesloten bij de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC). De vertegenwoordiger van de federatie is te zien als de vertegenwoordiger van collega corporaties en geeft aan dat de slogan 'gewoon goed in wonen' aansluit bij de missie en visie van Eigen Haard; het zijn van een goede beheerorganisatie. Eigen Haard doet echter meer dan dat. Ze heeft een van de hoogste nieuwbouwproductie aantallen in Amsterdam. Dit brengt men echter niet duidelijk naar buiten. Eigen Haard kan zich verbeteren door zich meer zichtbaar te onderscheiden met de dingen die ze doet. Door de huidige economische situatie ontstaat op dit moment een herwaardering van de werkwijze. Eigen Haard is een van de weinige partijen die

investeringsruimte heeft en toont zich ook bereid om deze in te zetten. Men onderscheidt zich door betrouwbaar te zijn.

Innovatieve bouwpartners

- 223 Eigen Haard vult haar maatschappelijke rol in volgens de bouwpartners door te focussen op buurtniveau waarbij bewoners worden betrokken in planontwikkeling, de wens om ook in de huidige tijd kwaliteit toe te voegen in de bouw en duurzaamheid. Eigen Haard kan zich nog verbeteren door zich meer te profileren en aan de buitenwereld te laten zien wat ze in de brede zin wil doen op maatschappelijke vlak.

Inspraak, participatie en communicatie scoort conform de norm

- 224 Het onderdeel inspraak, participatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Eigen Haard samenwerkt met andere partijen, de mate waarin de corporatie belanghebbenden betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep inspraak, participatie en communicatie

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,4
• Amsterdam	6,5
• Randgemeenten	6,3
Huurdersvertegenwoordigers	5,4
Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid	5,9
WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening	7,3
Collega corporaties	7,0
Innovatieve bouwpartners	7,3
Eindoordeel: conform de norm	6,4*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is.

Gemeenten

- 225 De gemeenten ervaren voldoende bereidheid van Eigen Haard om in te spelen op de opgaven van de gemeenten. De wijze waarin ze dit proactief doet, wordt echter per stadsdeel verschillend beoordeeld. Eigen Haard wordt niet beschouwd als een voortrekker, men 'kijkt de kat uit de boom'. In de randgemeenten wordt tevens een meer re-actieve houding ervaren, met name ten aanzien van de maatschappelijke rol.
- 226 Het is voor de gemeenten zichtbaar dat Eigen Haard heeft geïnvesteerd in het bieden van inspraak aan bewoners. Formeel bezien zijn er voldoende inspraak en participatie mogelijkheden. Echter, in de praktijk wordt er nog te weinig geluisterd.
- 227 Het gezamenlijk opmaken van de balans en samen ontwikkelingen vormgeven, is nog geen proces dat Eigen Haard samen met de gemeente doorloopt. Het is wel zichtbaar dat Eigen Haard zich hier steeds meer naartoe beweegt.

228 De communicatie richting huurders kan volgens de gemeenten nog verbeterd worden. Dit kan worden gedaan door te zorgen voor een eenduidige boodschap en tijdig te communiceren. Dit geldt met name bij klachtenafhandeling en onderhoudswerkzaamheden.

Huurdersvertegenwoordigers

229 Eigen Haard handelt conform de wettelijke eisen en faciliteert op die wijze inspraak. Echter, praktisch gezien missen de huurdersvertegenwoordigers de bereidheid van Eigen Haard om de geboden inspraak ook daadwerkelijk mee te nemen in beleids- en besluitvorming. Beleidsstukken worden voorgelegd, maar staan op dat moment eigenlijk al vast. Het gevoel bestaat dat Eigen Haard inspraak ziet als een sluitstuk van een formeel proces en niet als het startpunt van samenwerking. De huurdersbelangenvereniging krijgt daardoor het gevoel enkel voor de vorm te kunnen reageren.

230 Van belang om op te merken is dat de laatste jaren een stijgende lijn zichtbaar is met betrekking tot bewonersparticipatie. Dit is met name herkenbaar in de projecten omtrent de wijkaanpak. Hier wordt op projectniveau (bijvoorbeeld Koningsvrouwen van Landlust) veel aandacht besteed aan het betrekken van bewoners. Een aandachtspunt daarbij is de organisatie van de bewonerscommissies. Het is voor Eigen Haard nog lastig om deze commissies voldoende in beweging te krijgen en te zorgen dat zij voldoende afstemming zoeken met hun eigen achterban.

Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid

231 Eigen Haard heeft een zichtbare intentie om op een goede manier invulling te geven aan inspraak en participatie. Zo worden bij renovaties inspraakavonden voor bewoners georganiseerd om mee te denken over het ontwerp van de nieuwbouw. Echter, de input die wordt gevraagd van bewoners is voor de bewoners nog onvoldoende herkenbaar in het resultaat. Op dit moment bepaalt Eigen Haard nog wat de mogelijkheden zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de afdelingen Participatie en Vastgoed nog teveel in twee gescheiden kokers opereren. Ook het besef dat participatie een wezenlijk onderdeel is van planvorming is nog niet in de werkwijze van eenieder zichtbaar

WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening

232 Eigen Haard is gericht op samenwerking met WzW-partijen en maatschappelijke dienstverleners. Eigen Haard staat open voor ideeën en suggesties van partners. Er is sprake van een zeer coöperatieve houding.

233 De eerste contacten met de partners zijn meestal niet tot stand gekomen op initiatief van Eigen Haard. Echter, zodra deze zijn gelegd wordt een proactieve houding ervaren. Eigen Haard toont zich ook bereid om een voortrekkersrol te vervullen in de gezamenlijke projecten en is zo in staat andere partijen zich te laten committeren.

Collega corporaties

234 Eigen Haard is een partij die niet zondermeer overgaat tot samenwerking. Men stelt eerst kritische vragen en neemt vervolgens de tijd om de verschillende opties te overwegen. Eigen Haard staat daarbij open voor signalen uit de omgeving en is bereid haar mening bij te stellen op basis van argumenten van anderen. Wanneer wordt besloten om over te gaan tot samenwerking, is het een zeer gecommitteerde partij die haar afspraken nakomt. Ondanks dat Eigen Haard niet als dé smaakmaker wordt gezien ervaart de vertegenwoordiging van de collega corporaties Eigen Haard als een voldoende betrokken partner.

235 Over hetgeen Eigen Haard doet zou meer naar buiten gebracht moeten worden. Zij communiceert te bescheiden over haar prestaties .

Innovatieve bouwpartners

236 Eigen Haard wordt als een toegankelijke partij beschouwd waarbij sprake is van gezamenlijke participatie, in plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Waar de ene partner spreekt van een eenduidige en heldere communicatie, geeft de andere partner echter aan dat de grootte van de organisatie, met verschillende hiërarchische lagen en de functionele indeling, veel afstemmingsmomenten met zich meebrengt.

Beleidskeuzes scoort conform de norm

237 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Eigen Haard een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin corporatie erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep beleidskeuzes

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,6
• Amsterdam	7,0
• Randgemeenten	6,0
Huurdersvertegenwoordigers	7,2
Leefbaarheid/ buurtbeheer/ veiligheid	5,8
WzW-partijen/ maatschappelijke dienstverlening	6,8
Collega corporaties	8,0
Innovatieve bouwpartners	8,0
Eindoordeel	6,9*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde, waarop het eindoordeel is gebaseerd.

Gemeenten

238 Het strategische beleid van Eigen Haard en de keuzes die daarin worden gemaakt, zijn niet altijd duidelijk en ze worden niet proactief gedeeld. Beleidskeuzes op projecten zijn echter wel duidelijk en worden goed uitgelegd. De beleidskeuzes die Eigen Haard op projectniveau maakt in de randgemeenten zijn vaak financieel van aard en worden daarom als minder transparant ervaren.

239 Eigen Haard heeft oog voor de belangen van de stadsdelen en is bereid alternatieven aan te dragen om de belangen van beide partijen zo goed mogelijk in te vullen. In de randgemeenten lukt het nog onvoldoende om naar een gezamenlijk belang toe te werken en daar vanuit projecten vorm te geven.

Huurdersvertegenwoordigers

240 Eigen Haard zet duidelijk en goed beargumenteerd uiteen waarom zij tot haar beleidskeuzes komt en communiceert deze ook transparant. Echter, de onderbouwingen van Eigen Haard zijn dusdanig sterk dat de er weinig ruimte voor discussie overblijft. Hierdoor ziet de huurdersbelangenvereniging zich 'gedwongen' zich neer te leggen bij de besluiten van Eigen Haard.

241 De huurdersbelangenvereniging ervaart dat het financiële belang soms nog de overhand heeft ten opzichte van het bewonersbelang. Dit komt voor een deel omdat de bewonerscommissies onvoldoende georganiseerd zijn om met Eigen Haard op een goede manier het gesprek aan te gaan over de bewonersbelangen. Een ander aandachtspunt is dat de huurdersvertegenwoordigers ervaren dat medewerkers van Eigen Haard een dubbele boodschap meekrijgen. Enerzijds moeten ze sturen op realisatie binnen budget en anderzijds moeten ze openstaan voor inspraak. De huurdersvertegenwoordigers ervaren dat het voor medewerkers van Eigen Haard lastig is hierin de juiste balans te vinden.

Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid

242 Niet voor alle partners is het duidelijk waarom Eigen Haard bepaalde keuzes maakt. Dit heeft enerzijds te maken met het ontbreken van een duidelijke koers (missie en visie) waarbinnen men de beleidskeuzes kan plaatsen. Anderzijds wordt aangegeven dat kaders, bijvoorbeeld huurprijscategorieën na renovatie, vooraf onvoldoende duidelijk gedefinieerd en gecommuniceerd worden. Doordat dit niet helder is ontstaan eigen interpretaties en verschillende beelden binnen Eigen Haard. Daardoor worden tegenstrijdige berichten aan huurders gegeven. Van belang om op te merken is dat de partijen zien dat de intenties goed zijn.

WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening

243 Eigen Haard wil keuzes samen met haar partners maken waarbij wordt gezocht naar een gezamenlijk belang. De partijen ervaren in de samenwerking ook daadwerkelijk een gedeeld belang. Men is van mening dat Eigen Haard het maatschappelijke en bewonersbelang voorop stelt en daarna pas in gesprek gaat over de financiën. Zij is daarbij bereid om financieel onrendabel te investeren, zonder dat hier naar gevraagd hoeft te worden. Ondanks de bereidheid om in te spelen op het maatschappelijk belang blijft Eigen Haard een partij die overtuigd moet worden. Dit vloeit voort uit hun degelijke aanpak en de wens om risico's nauwgezet in te kunnen schatten alvorens beslissingen te nemen.

244 Eigen Haard is een betrouwbare partner die duidelijk en helder is in de activiteiten die zij wel en niet onderneemt. Zij geeft voldoende uitleg over de beleidskeuzes die ze maakt op projectniveau. Op strategisch niveau is meer transparantie en communicatie wenselijk ten aanzien van de speerpunten in het beleid en met wie wordt samengewerkt om hier invulling aan te geven.

Collega corporaties

245 Eigen Haard hecht veel waarde aan een solide financiële positie en financieel verantwoorde investeringen. Men beseft dat onrendabele investeringen soms genoodzaakt zijn, maar probeert altijd een zo goed mogelijk financieel resultaat neer te zetten. In de onderhandeling wordt hier duidelijk op gestuurd.

Innovatieve bouwpartners

246 De innovatieve bouwpartners ervaren voldoende duidelijkheid en transparantie in de beleidskeuzes die worden gemaakt. Een aandachtspunt dat een van de partners aangeeft is de wijze waarop beleidskeuzes organisatiebreed worden gedragen. Men ervaart dat de keuzes die op niveau van bestuur/directie worden gemaakt, niet altijd worden gedeeld op uitvoerend niveau binnen de organisatie van Eigen Haard.

Prestatieafspraken scoort boven de norm

247 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop de corporatie zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate de corporatie de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep prestatieafspraken

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,3
• Amsterdam	7,7
• Randgemeenten	6,8
Huurdersvertegenwoordigers	6,6
Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid	7,3
WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening	7,3
Collega corporaties	7,5
Innovatieve bouwpartners	7,3
Eindoordeel: boven de norm	7,1*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel gebaseerd is.

Gemeenten

- 248 Eigen Haard is 'een diesel die tijd nodig heeft om op gang te komen', maar is wel een partij die zich ook daadwerkelijk committeert aan de gemaakte afspraken. In vergelijking met voorheen 'komt de diesel sneller op gang'.
- 249 Eigen Haard is soms hard en zakelijk in de onderhandelingen, maar ze doen wat ze beloven. Ze wordt gezien als een betrouwbare samenwerkingspartner.

Huurdersvertegenwoordigers

- 250 Over het algemeen spant Eigen Haard zich voldoende in om te komen tot afspraken. Eigen Haard neemt de gemaakte afspraken serieus en heeft een zichtbare intentie om invulling te geven aan deze afspraken. Een aandachtspunt is dat de totstandkoming van afspraken met de huurdersbelangenvereniging soms een moeizaam proces is en dat men zelf goed moet toezien op de naleving van de gemaakte afspraken.

Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid

- 251 Met de diverse partners zijn samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Deze overeenkomsten hebben betrekking op een periode van een jaar. De wens van de partners is om meerjaren samenwerkingsovereenkomsten af te sluiten.

WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening

- 252 Eigen Haard stuurt aan op het maken van afspraken. Ze heeft daarbij ook een eigen belang. Door het maken van duidelijke afspraken worden risico's beperkt.

253 Eigen Haard acht het van belang dat in de gemaakte afspraken een wederkerigheid zit. Men is bereid zich in te spannen, mits andere partijen dit ook doen. De partners geven aan dat Eigen Haard hierdoor op een positieve manier een trekkersrol vervult. De gemaakte afspraken worden over het algemeen goed nagekomen.

Collega corporaties

Het komen tot een overeenkomst met Eigen Haard duurt langer dan gemiddeld, omdat ze haar afwegingen zorgvuldig maakt. In de afspraken moet bovendien sprake zijn van wederkerigheid. Naast haar eigen inbreng wil men ook duidelijk hebben wat de andere partij bijdraagt. Wanneer eenmaal een overeenkomst is gesloten, is Eigen Haard een partij die zich inspant voor het nakomen van de gemaakte afspraken.

Innovatieve bouwpartners

254 Eigen Haard toont richting haar bouwpartners een grote bereidheid om meer met elkaar te doen dan enkel de bouw van woningen. Men spant zich in voor gezamenlijke maatschappelijke projecten en denkt na over innovatieve vormen van samenwerking, zoals ketenintegratie. De afspraken die met elkaar worden gemaakt zijn goed en Eigen Haard is een partij die haar afspraken nakomt. Eigen Haard is nog wel terughoudend in het maken van langetermijn afspraken.

Resultaten scoort conform de norm

255 In dit onderdeel worden de resultaten van de corporatie vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van de corporatie.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep resultaten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	7,0
• Amsterdam	7,3
• Randgemeenten	6,5
Huurdersvertegenwoordigers	6,3
Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid	7,2
WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening	7,5
Collega corporaties	7,5
Innovatieve bouwpartners	7,3
Eindoordeel	7,0*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel is gebaseerd.

Gemeenten

Goede resultaten

- Goede samenwerking tussen huurdersbelangenvereniging en Eigen Haard in randgemeenten.
- Voorloper in participatie van bewoners bij energiebesparingen.
- Solide kern, zowel in activiteiten als op financieel vlak.
- Grotere openheid voor nieuwe ideeën.

Te verbeteren resultaten

- a) Klantcontactcentrum: klachten worden laat doorgegeven, ingehuurd externen bellen laat terug, terugkoppeling ontbreekt.
- b) Staat van onderhoud.
- c) Energetische prestaties van bezit.

Huurdersvertegenwoordigers

Goede resultaten

- d) Samenwerking tussen huurdersbelangenvereniging en Eigen Haard in randgemeenten. Dit wordt positiever beoordeeld dan de samenwerking in Amsterdam.
- e) Voorloper in participatie van bewoners bij energiebesparingen.
- f) Solide kern, zowel in activiteiten als op financieel vlak.
- g) Goed woonruimteverdeelsysteem.

Te verbeteren resultaten

- a) Klantcontactcentrum: het duurt lang voordat klachten worden doorgegeven aan de betreffende persoon, ingehuurd externen bellen laat terug en terugkoppeling over stand van zaken ontbreekt.
- b) Staat van onderhoud.
- c) Energetische prestaties van het bezit.
- d) Ondanks de relatief goede financiële positie wordt de investeringsruimte maar ten dele benut.

Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid

Goede resultaten

- a) Inzet van wijkmeesters met een sociale functie.
- b) Oprichting van afdeling Leefbaarheid & Participatie.
- c) Combinatie tussen ingrijpen en bewoners kansen bieden (bv incasso).

Te verbeteren resultaten

- a) Zichtbaarheid, er is geen goed beeld van de potentie van Eigen Haard als corporatie en als samenwerkingspartner.
- b) Eigen Haard zou een meer proactieve houding mogen aannemen in de samenwerking.
- c) Eigen Haard laat soms te lang onduidelijkheid bestaan over de toekomst van een complex en wat dit betekent voor de bewoners.

WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening

Goede resultaten

- a) Gedegenheid in de manier van opereren.
- b) Kwalitatief goede bouw.
- c) Goede balans tussen zakelijkheid / financiën en de maatschappelijke rol. De echt kwetsbaren worden door Eigen Haard ontzien.
- d) Samenspraak.
- e) Positieve grondhouding.

Te verbeteren resultaten

- a) Men is beperkt vernieuwend.

Collega corporaties

Goede resultaten

- Grote productie aantallen en een continue lijn in productieaantallen.
- Vertegenwoordigd op alle relevante werkterreinen van een woningcorporatie.

Te verbeteren resultaten

- Geen duidelijke verbeterpunten.

Innovatieve bouwpartners

Goede resultaten

- Goede samenwerking met open houding.
- Degelijkheid in bouw.
- Goede risico analyse.

Te verbeteren resultaten

- Slagkracht maakt steeds meer plaats voor een overlegcultuur.
- Terughoudendheid om lange termijn afspraken te maken.

Verantwoording scoort conform de norm

256 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de corporatie op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties. Wordt aan de belanghebbende voldoende uitgelegd waarom er bepaalde keuzes in beleid/de samenwerking worden gemaakt? De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de resultaten van de corporatie.

Tabel 3-8: oordeel per belanghebbendengroep verantwoording

Belanghebbendengroep	Oordeel
Gemeenten	6,8
• Amsterdam	7,0
• Randgemeenten	6,5
Huurdersvertegenwoordigers	6,8
Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid	6,3
WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening	7,0
Collega corporaties	8,5
Innovatieve bouwpartners	7,0
Eindoordeel	6,9*

Bron: PwC, 2011

* Het aantal waarnemingen per groep verschilt waardoor het gemiddelde van de groepen in de tabel afwijkt van het daadwerkelijk gemiddelde waarop het eindoordeel is gebaseerd.

Gemeenten

257 Met name in de randgemeenten wordt niet altijd een transparante houding ervaren. Argumenten om investeringen niet aan te gaan zijn vaak financieel van aard. Het is onvoldoende duidelijk welke mogelijkheden Eigen Haard wél heeft om te investeren.

Huurdersvertegenwoordigers

- 258 Eigen Haard maakt gebruik van reguliere verantwoordingsinstrumenten, zoals een jaarverslag. Nieuwsbrieven worden niet ontvangen door alle huurdersvertegenwoordigers, men heeft aangegeven hier wel behoefte aan te hebben. De huurdersbelangenvereniging ervaart een beperkte verantwoording. Het is voor hen lastig om Eigen Haard hierop aan te spreken, omdat men zelf onvoldoende inzichtelijk heeft wat de belangrijkste uitgangspunten in beleid zijn en welke grote projecten spelen. In de randgemeenten wordt wel een voldoende mate van verantwoording ervaren door de huurdersbelangenvereniging.

Leefbaarheid/buurtbeheer/veiligheid

- 259 Eigen Haard legt op een informele manier verantwoording af richting haar partners. Ze zou hier nog meer proactief in kunnen zijn. Aandacht is ook wenselijk voor interne verantwoording, zodat medewerkers op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en er extern een eenduidig beleid wordt gecommuniceerd.

WzW-partijen/maatschappelijke dienstverlening

- 260 De manier waarop Eigen Haard verantwoording aflegt volstaat. Eigen Haard geeft haar partners de indruk een open en betrouwbare partij te zijn. Doordat Eigen Haard vanuit een morele overtuiging betrokken is bij de problematiek van haar partners wordt op een natuurlijke manier verantwoording afgelegd.

Collega corporaties

- 261 Eigen Haard wordt als een zeer betrouwbare partner ervaren. Vanuit hun loyale en trouwe houding leggen ze voldoende verantwoording af.

Innovatieve bouwpartners

- 262 Er is sprake van een goede verantwoording.

Adviespunten belanghebbenden

- 263 Naast de vaste onderwerpen uit het visitatiekader is aan de belanghebbenden ook gevraagd welke adviespunten zij Eigen Haard wil meegeven voor het verbeteren van haar (maatschappelijke) prestaties. Deze adviespunten zijn onderverdeeld in een aantal thema's en puntsgewijs weergegeven.
- 264 Zoals eerder omschreven in dit hoofdstuk zijn de belanghebbenden over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Eigen Haard. De aandachtspunten zoals benoemd zijn met name gericht op het verbeteren van de profilering en inspraak en participatie. Deze en andere punten zijn hieronder weergegeven.

Profilering

- a) Maak het merk 'Eigen Haard' sterker. Probeer duidelijker te maken waar je voor staat, hier zijn voldoende aanknopingspunten voor. Draag de eigen rol en positie zelfbewuster uit: 'Dit zijn wij, dit doen wij'. Eigen Haard heeft recht op meer erkenning.
- b) Blijf continue uitdragen dat Eigen Haard een goede maatschappelijke partner is en haar maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus neemt.
- c) Draag uit welke waardevolle dingen je doet. Dit creëert tevredenheid bij huurders en vermindert kritiek vanuit de omgeving op de corporatie.
- d) Onderscheid je op een aantal specifieke aspecten waarmee je een voorbeeldfunctie kunt vervullen in de branche. Durf innovatieve projecten op te pakken.

Balans tussen behoudendheid en vernieuwing

- a) Bouw de activiteiten uit op basis van de kracht van de solide organisatie. Houd vast aan kenmerken zoals betrouwbaarheid en degelijkheid, maar toon meer lef en wees meer vernieuwend. Maak op een zelfbewuste manier de omslag naar Eigen Haard 'nieuwe stijl'.
- b) Vind een balans tussen het zijn van een solide organisatie en een corporatie die haar nek durft uit te steken.

Visievorming

- a) De buitenwereld heeft haar ogen op dit moment gericht op Eigen Haard. Het is van belang dat men op korte termijn (< 1 jaar) laat zien wie Eigen Haard is en waar ze voor staat.
- b) Ontwikkel en verduidelijk je visie, zodat de samenwerkingspartners meer aanknopingspunten hebben / zien voor de samenwerking.
- c) Eigen Haard toont incidenteel al vernieuwing en lef, maar pakt nog niet verder. Op dit moment is er sprake van losse palen waar nog geen lijnen tussen gespannen zijn.

Inspraak en openheid

- a) Zie inspraak als een startpunt en niet als een sluitstuk.
- b) Overleg met huurders serieuzer nemen, niet alleen in formele zin, maar ook écht de input willen gebruiken.
- c) Wordt opener, geef aan wat je van plan bent te gaan doen en geef inzicht in belangen/problemen die spelen. Er ontstaat zo een gelijkwaardiger gesprek
- d) Geef in de randgemeenten inzicht in de visie van Eigen Haard op gemeentelijk niveau en betrek de gemeenten eerder in het denkproces.

Interne organisatie

- a) Mensen in de organisatie moeten een slag maken om effectief te handelen met het aan hen gegeven mandaat.
- b) Verminder de gelaagdheid/stroperigheid van de organisatie.
- c) Besef dat wanneer in een complex wordt gewerkt, alles wat je doet invloed heeft op de bewoners. Dit besef moet bij iedereen in de organisatie 'goed tussen de oren' komen.

Dienstverlening

- a) Investeer in de verbetering van onderhoud- en klachtenbehandeling, met name op het gebied van toegankelijkheid en transparantie.
- b) Wees alerter op het voorkomen van klachten. Vaak weet Eigen Haard dat er op een bepaalde locatie zaken niet goed zijn, maar wacht met het verhelpen tot er een klacht wordt ontvangen
- c) Communiceer tijdig met oog voor de wensen en ontevredenheden van bewoners.
- d) Besteed naast stedelijke vernieuwing ook voldoende aandacht aan beheer.

4. *Presteren naar vermogen en efficiëntie is boven de norm bij Eigen Haard*

265 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Eigen Haard presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

266 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a) Beoordeling CFV en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (hierna: WSW)
- b) Financieel beleid
- c) Financiële positie:
 - Interest dekkingsratio
 - Direct rendement
 - Internal rate of return
 - Loan to value
 - Investerings- / financieringsratio.
- d) Treasury
- e) Interne beheersing.

267 PwC heeft bij de visitatie bewust een beschouwende rol gekozen. Door gebruik te maken van externe referenties en objectieve maatstaven, die zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raken, wordt geborgd dat de visitatie op dit onderdeel een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties en algemene branchegegevens mogelijk. Deze externe referentie komt ondermeer uit de rapportages van het WSW en het CFV en de bij PwC beschikbare branchekennis.

268 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de beschikbare financiële informatie.

Eindoordeel presteren naar vermogen en efficiëntie scoort boven de norm

269 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore weer ten aanzien van presteren naar vermogen en continuïteit. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Het onderwerp efficiëntie wordt vanwege de omvang in een apart hoofdstuk behandeld.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en continuïteit

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	Boven de norm	7,5
Financieel beleid	Boven de norm	7,1
Financiële positie	Boven de norm	7,3
Treasury	Boven de norm	7,2
Interne beheersing	Boven de norm	7,5
Efficiëntie	Conform de norm	6,9
Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PwC, 2011

- 270 PwC concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit goed is. Eigen Haard beschikt over een solide financiële positie die voldoende wordt bewaakt. Het vermogen wordt ook in voldoende mate ingezet voor de doelgroepen van beleid. Op het gebied van het voeren van financieel beleid scoort Eigen Haard goed (7,1). Bij het financieel beleid staat voorzichtigheid voorop. Aanscherping van het financieel beleid kan worden bereikt door het verder operationaliseren van rendementseisen op investeringsbeslissingen en exploitatie.
- 271 Eigen Haard beschikt over een gedegen meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling en liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2011 – 2015 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich zal ontwikkelen.
- 272 Per saldo concluderen wij dat het eindoordeel op presteren naar vermogen en continuïteit goed is.

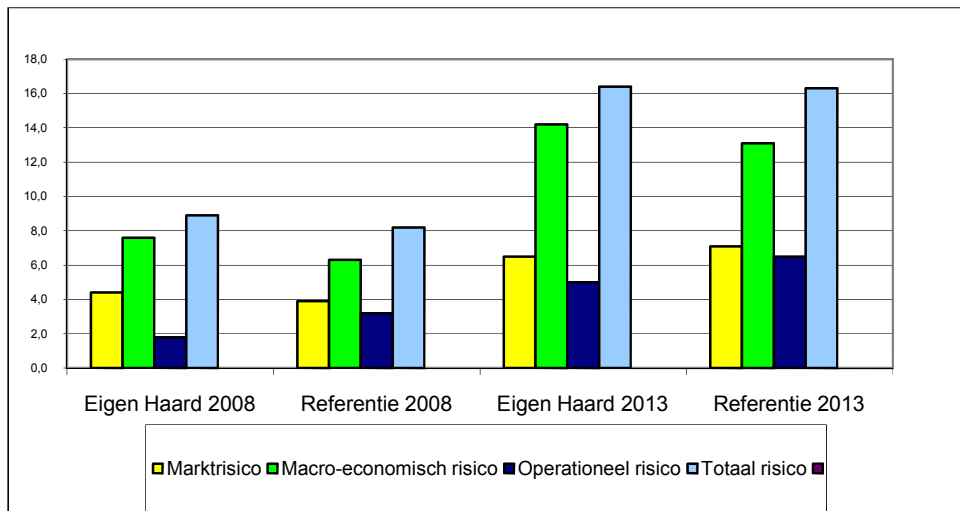
Beoordeling CFV en WSW scoort boven de norm

Beoordeling CFV scoort boven de norm

- 273 Het solvabiliteitsoordeel 2010 (verslagjaar 2009) van het CFV is positief. Op basis van de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het vermogen op balansdatum 31 december 2009 groter is dan het voor Eigen Haard vastgestelde risicobedrag plus vermogensbeklemming, hetgeen tot het oordeel ‘voldoende solvabiliteit’ leidt.
- 274 Het continuïteitsoordeel 2010 (periode 2010-2014) van het CFV is positief. Uit de ingediende verantwoordingsinformatie concludeert het CFV dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2010 tot en met 2014 boven het risico plus vermogensbeklemming zal liggen. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten van Eigen Haard passend zijn bij de financiële mogelijkheden van de corporatie.
- 275 Zowel het solvabiliteitsoordeel 2009 als het continuïteitsoordeel 2009 van het CFV waren positief.
- 276 Het CFV gaat in haar beoordelingsmethodiek uit van een benadering die is gebaseerd op ‘Value at Risk’. Het vermogen van de corporatie wordt binnen de methodiek gebaseerd op een door het fonds voorgeschreven actuele waarde. Vervolgens wordt de meest waarschijnlijke ontwikkeling afgezet tegen een slecht weer scenario waarbij markt-, operationele en macro-economische risico’s worden afgewogen.

277 Voor Eigen Haard ziet de ontwikkeling van de risico's op basis van de cijfers 2008 – 2013 er als volgt uit:

Figuur 4-1: Risicobeoordeling CFV



Bron: CFV, 2009

278 Ten opzichte van de referentie blijkt dat het marktrisico en het macro-economische risico als hoog worden geschat, het operationeel risico is echter laag. Het macro-economische risico is met name hoger door de renteafhankelijkheid in de komende jaren als gevolg van de gemiddeld lagere duration van Eigen Haard. Het lagere operationele risico wordt door CFV toegekend op basis van een laag risicoprofiel op deelnemingen, aangegane verplichtingen koop en huur, en treasury. Daarbij wordt ook in acht genomen dat Eigen Haard als beleid heeft om geen risicovolle activiteiten te ontplooiën.

279 Het totaalrisico plus de beklemming van het vermogen als gevolg van vennootschapsbelasting vereist ultimo 2013 volgens de CFV systematiek een relatieve vermogenspositie van 16,4%. Eigen Haard heeft ultimo 2013 een verwachte vermogenspositie van 21,4%. Het CFV geeft hierbij de A-status af.

Oordeel WSW scoort boven de norm

280 Eigen Haard dient vanuit haar operationele kasstroom de rente plus 2% van de normatieve aflossingen (uitstaande leningpositie per 1 januari) te kunnen voldoen. Als daaraan wordt voldaan kan een lening met WSW-borging worden aangetrokken, ervan uitgaande dat het bedrag wordt aangewend voor bestedingen waarvoor het WSW-borging kan verlenen. Dit betekent derhalve dat het interestdekkingsratio op basis van WSW-systematiek groter dan 1 dient te zijn. Indien niet wordt voldaan, wordt door het WSW een nadere beoordeling uitgevoerd.

281 In het schrijven van 11 oktober 2010 concludeert het WSW op basis van de prognosegegevens 2009-2013 dat Eigen Haard onveranderd kredietwaardig is.

282 Op basis van de kasstroomprojecties wordt door het WSW een faciliteringsvolume bepaald. Het volume wordt door het WSW 'klaar gezet' voor de corporatie. De corporatie kan dus voor dat bedrag leningen door het WSW laten borgen.

283 Het WSW heeft schriftelijk aan Eigen Haard laten weten dat zij voor 2010 een faciliteringsvolume verstrekt van € 314 miljoen. Het faciliteringsvolume ligt in lijn met de investeringsopgave 2010 van Eigen Haard. Het

faciliteringsvolume van 2011 en 2012 wordt beoordeeld door het WSW op basis van de projecten en deelnemingen van de fusiecorporatie en wordt daarmee vooralsnog buiten beschouwing gelaten.

Financieel beleid scoort boven de norm

- 284 De beoordeling van het financiële beleid geeft weer of de onderdelen van financieel beleid bij Eigen Haard kwalitatief van voldoende niveau zijn en daarmee voldoende uitgangspunten bevatten om financiële sturing in te bedden in de corporatie. De beoordeling kent een aantal onderdelen:
- Kasstromen
 - Resultaat- en rendementsdoelstellingen
 - Rendement op investeringen
 - Waardeontwikkeling
 - Vermogensontwikkeling.
- 285 Een adequaat financieel beleid dient te borgen dat Eigen Haard in continuïteit haar doelstellingen kan realiseren. Hiervoor dient Eigen Haard op basis van haar eigen criteria financiële beleidskaders te ontwikkelen die voor alle onderdelen van Eigen Haard gelden. Het is verder van belang dat de realisatie van het beleid op een gezonde financiële basis wordt gekoppeld aan en verankerd met een passende vermogensontwikkeling.
- 286 De financiële sturing wordt bij voorkeur gebaseerd op kasstromen, omdat deze niet kunnen worden beïnvloed door boekhoudkundige keuzes en daarmee een stabielere basis vormen voor sturing. Kasstromen geven weer hoeveel geld in een jaar bij de organisatie is binnengekomen en is uitgegaan. Bij adequate financiële sturing wordt de sturing op kasstromen gekoppeld aan resultaat- en rendementsdoelstellingen, waardeontwikkeling van het bezit en vermogensontwikkeling op basis van actuele waarde.
- 287 Het financiële beleid van Eigen Haard is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot overtollige middelen. Het vermogen moet actief ingezet worden voor de maatschappelijke ambities, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's. Hierbij hanteert de corporatie twee belangrijke uitgangspunten; een positieve cashflow en een evenwichtig investeringsprogramma. Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Financiële criteria in dat kader zijn de onrendabele top, marktwaarde van te realiseren woningen en een overall A-oordeel van het CFV.
- 288 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op onderdelen van het financieel beleid. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 4-2: oordeel presteren naar financieel beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Kasstromen	Boven de norm	7,5
Resultaat- en rendementsdoelstellingen	Boven de norm	7,5
Rendement op investeringen	Conform de norm	6,0
Waardeontwikkeling	Conform de norm	7,0
Vermogensontwikkeling	Boven de norm	7,5
Eindoordeel	Boven de norm	7,1

Bron: PwC, 2011

289 Eigen Haard stelt primair het voeren van een gezond financieel beleid als randvoorwaarde voor de inzet van financiële middelen voor de doelgroep. Op onderdelen kent de invulling en verantwoording van het financieel nog verbetering. De eindscore op dit onderwerp is goed (boven de norm).

Sturing op kasstromen scoort boven de norm

- 290 Het verdient de voorkeur om een integrale benadering te hanteren voor kasstromen. Dat wil zeggen dat een wisselwerking bestaat tussen de operationele kasstromen, portfolio kasstromen (aan- en verkoop van woningen) en financieringskasstromen. Het financiële beleid geeft richting aan de gewenste verhouding tussen de kasstromen en daarmee inzicht in de ruimte die bestaat om het gewenste maatschappelijke rendement te behalen.
- 291 Wat Eigen Haard goed doet, is dat zij in haar financieel beleid als voorwaarde stelt dat sprake moet zijn van een positieve vrije kasstroom. Ieder kwartaal stelt Eigen Haard een kasstroomanalyse op. Deze analyse dient om de operationele kasstroom te analyseren en te waarborgen dat deze positief is en blijft. Hiertoe worden keuzes gemaakt in bijvoorbeeld de huurharmonisatie, kosten van het werkapparaat, overige bedrijfskosten etc. Ook worden scenario's onderscheiden waarin varianten op de projectontwikkeling en desinvesteringen worden doorgerekend. Verder dient de kasstroomanalyse om de liquiditeitsbehoefte vast te stellen en financiering aan te trekken.
- 292 De omvang van toekomstige kasstromen kan sterk variëren en is mede afhankelijk van de door Eigen Haard gekozen beleidsuitgangspunten. De mate waarin de kasstromen variëren in omvang wordt volatiliteit genoemd. Eigen Haard weegt bij haar beleidskeuzes verschillende scenario's af. Financiële sturing kan verder vorm worden gegeven door dit verder zichtbaar te verankeren in de planning en controlcyclus. Om de volatiliteit een plek te geven in het financieel beleid maakt Eigen Haard onderscheid in scenario's. Eigen Haard onderkent daarbij een drietal scenario's, te weten een basis - , een gematigd - en een slecht scenario. De effecten van de drie scenario's worden meegenomen in de bepaling van de uiteindelijke rapportages/begroting zodat hierop kan worden geanticipeerd.
- 293 Eigen Haard hanteert als eis een positieve vrije kasstroom en voert daarbij scenarioanalyses uit. Het belang van kasstromen ziet men in bij Eigen Haard en wordt centraal gesteld bij integrale financiële sturing. Verdere aanscherping kan worden bewerkstelligd door de verantwoording over scenarioanalyses. Per saldo beoordeelt PwC het onderdeel kasstroom als goed.

Resultaat- en rendementsdoelstellingen scoren boven de norm

- 294 Eigen Haard stuurt op resultaat- en rendementsdoelstellingen. Voor deze doelstellingen kan onderscheid gemaakt worden tussen de interest dekkingsratio, het direct rendement en het indirect rendement. Onderstaand worden de kengetallen kort toegelicht. In het onderdeel financiële positie worden de kengetallen verder toegelicht en berekend voor de periode 20011-2015.
- 295 De interest dekkingsratio geeft aan in hoeverre Eigen Haard in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Eigen Haard monitort per kwartaal de ontwikkeling van de kasstromen en de ontwikkeling van de interest dekkingsratio.

-
- 296 Het direct rendement (operationele kasstroom in % van gemiddelde bedrijfswaarde) geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen.
- 297 Het indirecte rendement betreft de mutatie in de bedrijfswaarde inclusief de toegevoegde (voorgenomen) investeringen. De mutatie in de bedrijfswaarde die het gevolg is van het wegvallen van de jaarschijf (de autonome mutatie) maakt geen onderdeel uit van het indirecte rendement.
- 298 Eigen Haard stuurt op rendementsdoelstellingen. Bij beleidskeuzes worden diverse scenario's doorgerekend waarbij de impact op en de risico's voor de financiële positie inzichtelijk worden gemaakt. Deze worden periodiek beoordeeld en besproken. Eigen Haard hanteert als uitgangspunt dat de operationele kasstroom en het resultaat altijd positief moeten zijn. Dat is beleid en dat wordt ook gerealiseerd. Daarmee beoordelen wij dit onderdeel als goed.

Rendement op investeringen scoort conform de norm

- 299 Als rendementseis voor te realiseren investeringen wordt veelal gebruik gemaakt van de interne rendementseis. De interne rendementseis wordt aangeduid als de IRR, ofwel de Internal Rate of Return. De IRR is de disconteringsvoet die benodigd is om de netto contante waarde van geprojecteerde kasstromen van een investering in vastgoed gelijk te laten zijn aan de stichtingskosten van de investering zelf. Eigen Haard hanteert voor investeringsbeslissingen de onrendabele top. Een onrendabele top is dat deel van de investering in een woning dat niet wordt terugverdiend in de vorm van huuropbrengsten. Dit komt omdat Eigen Haard gezien haar maatschappelijke rol een lagere huur vraagt dan op basis van de investeringsomvang gerechtvaardigd zou zijn. De onrendabele top die Eigen Haard acceptabel vindt, is afhankelijk van het project, de woonvorm, huurprijs, de situatie ter plekke en de tijdsgeest.
- 300 Het voordeel van de IRR ten opzichte van de onrendabele top is het feit dat een relatie wordt gelegd naar de winstgevendheid van de exploitatie en het feit dat de IRR gemakkelijk kan worden gedifferentieerd naar soort vastgoed. De samenhang van de kengetallen binnen het financieel beleid verbetert het inzicht in de financiële effecten bij investeringsbeslissingen. Door de focus op de onrendabele top wordt geen gebruik gemaakt van de samenhang tussen de kengetallen.
- 301 De sterke focus van Eigen Haard op de onrendabele top in relatie tot de investeringsruimte en faciliteringsvolume zorgt ervoor dat de corporatie binnen de kaders van het WSW en het CFV blijven. Maar door het ontbreken van rendementsdoelstellingen, zoals de IRR, wordt geen gebruik gemaakt van de samenhang met bijvoorbeeld het directe rendement uit exploitatie. Door het toevoegen van deze rendementsdoelstellingen kan Eigen Haard naar onze mening een betere koppeling leggen tussen de strategische doelstellingen van de organisatie en de bedrijfseconomische beslisriteria voor investeringsbesluiten. Op grond daarvan beoordeelt PwC het onderdeel rendement op investeringen als voldoende, maar met een duidelijk verbeterpotentieel.

Waardeontwikkeling scoort conform de norm

- 302 Eigen Haard waardeert haar bezit in haar (externe) verantwoording tegen historische kostprijs of lagere bedrijfswaarde. Voor interne sturing maakt Eigen Haard gebruik van waardering tegen bedrijfswaarde. Hiermee wordt in het kader van financiële sturing ingegaan op toekomstverwachtingen en de impact daarvan

op de vermogenspositie van de corporatie. Bedrijfswaarde heeft hiermee veel aanknopingspunten met financiële sturing. Eigen Haard scoort naar onze mening voldoende op dit onderdeel.

Vermogensontwikkeling scoort boven de norm

- 303 Eigen Haard hanteert voor de beoordeling van haar vermogensontwikkeling een verhouding van vreemd vermogen ten opzichte van het balanstotaal (op basis van bedrijfswaarde) van 80%.
- 304 De beoordeling van het vermogen van Eigen Haard richt zich op het schatten van de waarborgen voor de financiële continuïteit op langere termijn op basis van het beleid van de corporatie. Hierbij speelt de waarde van het bezit als resultante van verwachte kasstromen, de financiering en de exploitatie juist een belangrijke rol.
- 305 De omvang van de benodigde risicobuffer, de financieringsruimte als resultante van de waarde van de inkomende kasstromen minus de financiering, wordt bepaald door het risicoprofiel van de corporatie gebaseerd op haar eigen beleid, de hieruit afgeleide risico's en de volatiliteit van de geprojecteerde kasstromen.
- 306 Binnen de sector worden diverse waardebegrippen gehanteerd. PwC is van mening dat de waarde gebaseerd op integrale beleidsdoorrekening, de beleidswaarde, in het huidige speelveld voor financiële sturing de meest relevante waarde is. Deze waarde als uitkomst van geprojecteerde kasstromen is door de corporatie het meest beïnvloedbaar door middel van haar beleidskeuzes. Afgezet tegen bijvoorbeeld de aeDex-waarde, als best practice voor vastgoedsturing, ontstaat daarbij een beeld van de maatschappelijk opgeofferde waarde. Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd.

Financiële positie scoort boven de norm

- 307 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Eigen Haard conform haar financiële mogelijkheden presteert. Bij de beoordeling van de financiële positie van Eigen Haard is als uitgangspunt de meerjarenprognose van 2011 aangehouden. In deze meerjarenprognose is het effect van de herstelmaatregelen reeds doorgevoerd.
- 308 De beoordeling kent een aantal onderdelen:
- Interest dekkingsratio
 - Direct rendement
 - Internal rate of return
 - Loan to value
 - Investerings- / financieringsratio.
- 309 Tabel 4-3 bevat een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

Tabel 4-3: bevindingen kengetalbeoordeling

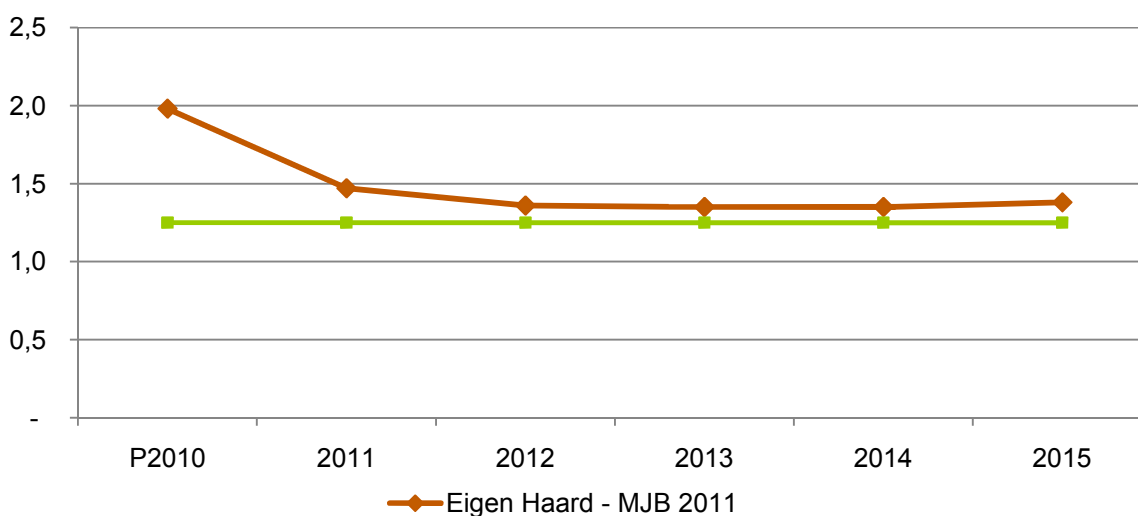
Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Interest dekkingsratio	Boven de norm	7,5
Direct rendement	Boven de norm	7,5
Internal rate of return	P.M.	P.M.
Loan to value	Boven de norm	7,5
Investerings- / financieringsratio	Conform de norm	6,5
Eindoordeel	Boven de norm	7,3

Bron: PwC, 2011

Interest dekkingsratio scoort boven de norm

- 310 Eigen Haard gebruikt voor het beoordelen van haar operationele kasstroom met ingang van 2009 de interest dekkingsratio. In de operationele kasstroom wordt het bedrijfsresultaat genormaliseerd voor de verkoop van onroerend goed (dit is geen exploitatieresultaat) en voor de afschrijvingen (dit is geen kasstroom).
- 311 Bij de toereikendheid van de operationele kasstroom wordt bepaald of deze voldoende is om aan de financieringslasten te kunnen voldoen, zijnde de interest dekkingsratio. In de volgende figuur is de interest dekkingsratio berekend.

Figuur 4-2: interest dekkingsratio



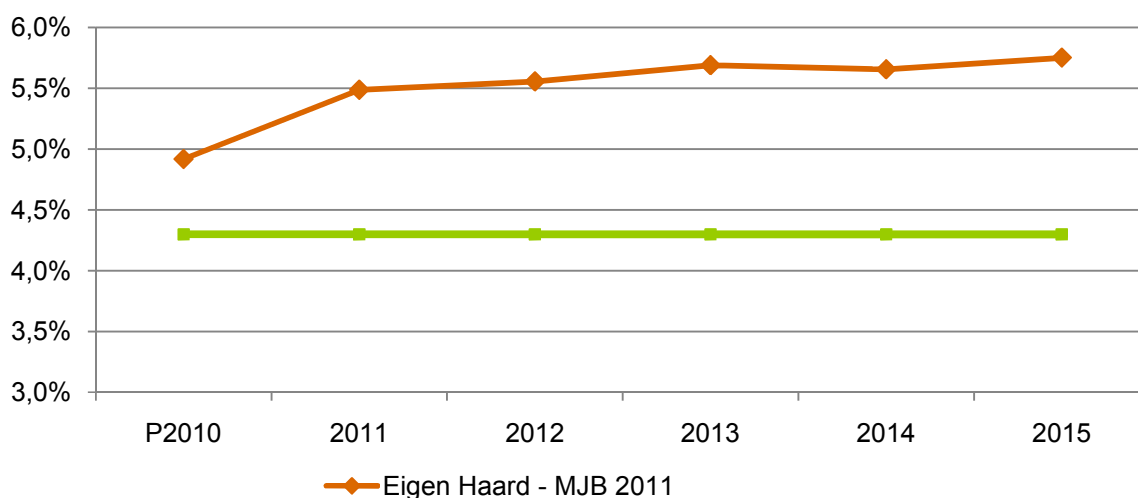
Bron: Meerjarenbegroting 2011 Eigen Haard (exclusief Woongroep Holland), PwC 2011

- 312 Uit de grafiek blijkt dat Eigen Haard in de periode 2010–2015 een positieve operationele kasstroom heeft en in voldoende mate in staat is om haar financieringslasten te kunnen voldoen.
- 313 Als vuistregel voor de interest dekkingsratio wordt in de praktijk een minimum van 1,25 aangehouden. Een eventueel overschot kan dienen voor de (interne) financiering van investeringen. Eigen Haard stuurt actief op de interest dekkingsratio en berekent bij het opstellen van haar meerjarenbegroting de ruimte in de operationele kasstroom die beschikbaar is voor additionele investeringen in bijvoorbeeld energiematregelen en leefbaarheidsinvesteringen. De interest dekkingsratio van Eigen Haard ligt alle jaren boven de 1,25 en wordt daarmee als goed beoordeeld.

Direct rendement scoort goed

- 314 Het direct rendement geeft aan welk direct rendement is behaald op het geïnvesteerde vermogen. Wij gaan uit van direct rendement als operationele kasstroom in percentage van de gemiddelde bedrijfswaarde. Het kengetal kan dienen als basis voor beslissingen ten aanzien van het huur- en onderhoudsbeleid van het bestaande bezit. Ter bepaling van het gewenste rendement per complex kan ondermeer de hoogte van de rente op langlopende leningen, het gewenste rendement op eigen vermogen en de strategische doelstelling per complex als basis dienen. In de volgende figuur is het direct rendement berekend.

Figuur 4-3: direct rendement



Bron: *Meerjarenbegroting 2011 Eigen Haard (exclusief Woongroep Holland), PwC 2011*

- 315 In haar exploitatiebeleid past Eigen Haard differentiatie toe voor sociale huurwoningen, geliberaliseerde huur en commerciële activiteiten. Deze differentiatie heeft zich nog niet vertaald naar normen voor direct rendement. In de sector wordt als norm voor de totale portefeuille circa 4,3% op basis van bedrijfswaarde gehanteerd. Uit bovenstaande figuur blijkt dat de winstgevendheid van Eigen Haard ruim boven deze norm ligt en wordt daarmee als goed beoordeeld.

Internal rate of return scoort 'P.M.'

- 316 Eigen Haard hanteert bij investeringsbeslissingen de onrendabele top. PwC is van mening dat de onrendabele top onvoldoende stuurinformatie in samenhang tot de financiële positie van een corporatie. Het verdient daarbij de voorkeur om de rendementseisen te segmenteren naar vastgoedsegment. Op dit moment zijn nog geen rendementscijfers beschikbaar. PwC schort derhalve haar oordeel op.

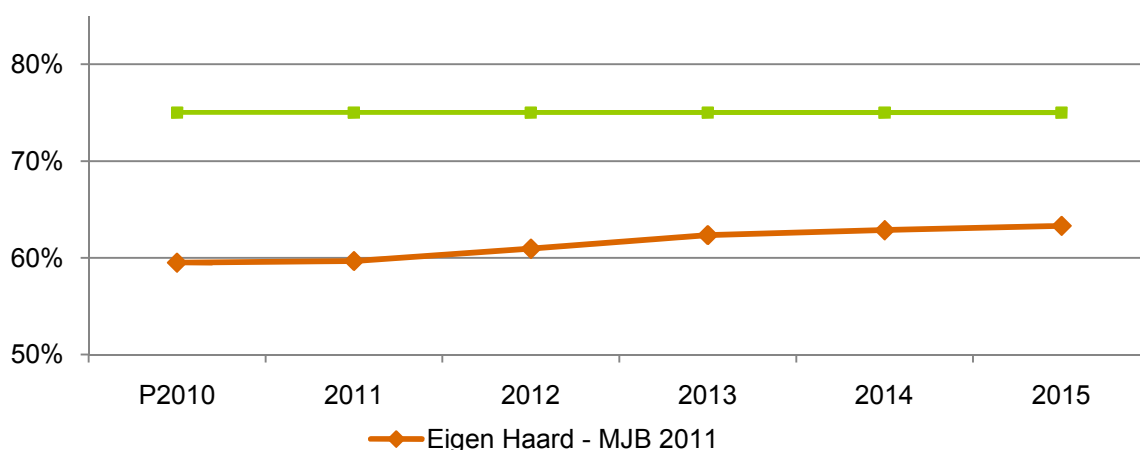
Loan to value scoort boven de norm

- 317 Loan to value legt de relatie tussen bedrijfswaarde en het aandeel externe financiering. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd. Het gaat hierbij om de waarde van het vastgoed gebaseerd op bedrijfswaarde gedeeld door het eigen vermogen inclusief herwaardering.

318 Het WSW onderzoekt in hoeverre zij haar financieringsfaciliteit zal uitbereiden door corporaties verdergaand te borgen op basis van bedrijfswaarde en daaraan gerelateerd een maximaal gewenst percentage loan to value. Als maximaal wenselijk percentage geldt binnen de markt als vuistregel een percentage van 75%.

319 In de volgende figuur is de loan to value berekend voor de jaren 2010-2015.

Figuur 4-4: loan to value



Bron: Meerjarenbegroting 2011 Eigen Haard (exclusief Woongroep Holland), PwC 2011

320 De ontwikkeling van de loan to value bij Eigen Haard blijft de komende jaren ruim onder de 75% en valt daarmee binnen de bandbreedte van een gezonde situatie. PwC beoordeelt dit aspect daarmee als goed (boven de norm).

Investerings- / financieringsratio scoort conform de norm

321 Vanuit een integrale kasstroombenadering kan worden beoordeeld hoe middelen worden aangewend en/of worden aangetrokken om de uitgaven voor investeringen te financieren. De mate waarin investeringen worden gefinancierd met extern vermogen wordt aangeduid met de investerings-/ financieringsratio. De mate waarin extern vermogen wordt aangetrokken beïnvloedt de financiële positie van de corporatie.

322 In de volgende overzichten is de investerings-/ financieringsratio voor Eigen Haard voor de periode 2011-2015 berekend, zowel in absolute zin (in EUR) als in relatieve zin (in %).

Tabel 4-4: investerings-/ financieringsratio in euro's

	2011	2012	2013	2014	2015	Cumulatief
Investeringen	216.336	161.798	173.640	155.438	156.947	864.159
Af: Verkopen bestaand bezit	45.338	52.771	58.186	58.854	57.388	272.537
Af: Operationele kasstroom	31.445	27.395	27.740	29.004	31.288	146.872
Financieringskasstroom	139.553	81.632	87.714	67.580	68.271	444.750

Bron: Meerjarenbegroting 2011 Eigen Haard (exclusief Woongroep Holland), PwC 2011

Tabel 4-5: Investerings- / financieringsratio in percentage van investeringssom

	2010	2011	2012	2013	2014	Cumulatief
Investeringen	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Af: Verkopen bestaand bezit	21%	33%	34%	38%	37%	32%
Af: Operationele kasstroom	15%	17%	16%	19%	20%	17%
Investerings/financieringsratio	65%	50%	51%	43%	43%	51%

Bron: Meerjarenbegroting 2011 Eigen Haard (exclusief Woongroep Holland), PwC 2011

323 Over de periode 2011-2015 investeert Eigen Haard ruim € 864 miljoen in haar bezit. De uitgaven worden voor circa de helft gefinancierd vanuit verkopen van bestaand bezit (€ 273 miljoen) en de operationele kasstroom (€ 147 miljoen). Per saldo betekent dit dat voor een bedrag van € 445 miljoen externe financiering wordt aangetrokken over de gehele periode 2011-2015. Dit heeft een relatief grote impact op de huidige leningenportefeuille. Uit de analyses van de interest dekkingsratio en de loan to value blijkt dat de investeringsopgave de komende jaren effect heeft op de financiële positie (Eigen Haard bereikt de grens van de financiële mogelijkheden), maar dat deze niet verder onder druk komt te staan.

324 De financiering van de investeringen is voor een goed deel afhankelijk van het realiseren van de verkoopambities in de komende 5 jaren ad € 273 miljoen. PwC heeft niet de uitgangspunten van de ingerekende verkopen voor bestaand bezit en nieuwbouw getoetst. In de huidige marktsituatie én gegeven de lopende politieke discussies rondom de financiering van de woningmarkt blijken verkoopdoelstellingen op de vastgoedmarkt vaak lastig haalbaar. Voor de ontwikkeling van de financiële positie is het realiseren van deze ambities echter cruciaal. Wij zijn van mening dat het risicobewustzijn van Eigen Haard op dit aspect goed is; in het licht hiervan wordt de investerings- / financieringsratio van 51% als voldoende (op de norm) beoordeeld.

Treasury scoort boven de norm

325 Eigen Haard heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren.

326 Het uitgangspunt van de treasuryfunctie is het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken ervan. De treasuryfunctie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

327 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende onderdelen:

- Opzet van de treasuryfunctie (aanwezigheid van een treasurystatuut)
- Effectiviteit van de treasuryfunctie
- Gemiddeld rentepercentage op leningen?
- In welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
- Stuurt men intern op de interest coverage ratio?
- De volgende tabel bevat de score van Eigen Haard op het onderdeel treasury.

Tabel 4-6: oordeel presteren naar treasury

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Aanwezigheid treasurystatuut	Boven de norm	7,5
Gemiddeld rentepercentage	Conform de norm	6,5
Afdekken renterisico's	Boven de norm	7,5
Eindoordeel	Boven de norm	7,2

Bron: PwC, 2011

- 328 PwC concludeert dat het presteren van Eigen Haard op dit onderwerp goed (boven de norm) is.
- 329 Eigen Haard beschikt over een treasurystatuut. In dit statuut zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasuryfunctie is gedegen en gedetailleerd. De score op dit onderwerp is daarom goed.
- 330 In 2009 bedraagt het gemiddelde rentepercentage op de langlopende leningen 4,52% (CFV referentiecorporatie 4,43%). Door Eigen Haard worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in de eerste plaats bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Dit wordt jaarlijks beoordeeld bij het opstellen van het treasuryplan.
- 331 Eigen Haard heeft als beleid om geen derivaten te gebruiken bij het afdekken van renterisico's. Het risico van renteschommelingen bij variabele renteafspraken is afgedekt met niet-speculatieve financiële instrumenten. Aan het gebruik van financiële instrumenten zijn dus eisen verbonden. Ondermeer dat intern voldoende kennis aanwezig is van het betreffende instrument en dat deze binnen de mogelijkheden van het WSW vallen. In aandelen wordt niet belegd.

Interne beheersing scoort boven de norm

- 332 In 2009 heeft KPMG een goedkeurende verklaring verstrekt bij de geconsolideerde jaarrekening van Eigen Haard.
- 333 In het kader van de accountantscontrole heeft Eigen Haard haar bevindingen gerapporteerd in het accountantsverslag en in de management letter.
- 334 KPMG heeft over 2009 en 2010 gerapporteerd dat de interne beheersing van voldoende niveau was, maar verbeterpotentieel kende rond het betalingsproces, het doorontwikkelen van de financiële functie, risicomangement, governance structuur deelnemingen en de compliance van wet- en regelgeving in processen. Uit de follow up van de bevindingen blijkt dat het management maatregelen heeft genomen om de verbeteringen door te voeren en dat deze verbeteringen in 2011 gerealiseerd kunnen zijn.
- 335 Uit het oordeel van de accountant is af te leiden dat Eigen Haard haar financial control in voldoende mate op orde heeft. Dit betekent dat de organisatie in staat is om achteraf verantwoording af te leggen over haar financiële huishouding. De huidige ambities van Eigen Haard streven naar management control, waarbij de organisatie ook in staat is om periodiek tijdige en betrouwbare managementinformatie te genereren zonder dat dit een al te grote inspanning vergt. PwC concludeert dat het onderdeel interne beheersing goed scoort.

Efficiëntie scoort conform de norm

- 336 Dit onderdeel beschrijft de resultaten van de visitatie voor het onderdeel presteren naar efficiëntie. In het visitatiekader is dit onderwerp onderdeel van ‘presteren naar vermogen en continuïteit’. PwC heeft echter bewust gekozen voor het uitwerken van het onderwerp ‘presteren naar efficiëntie’ aan de hand van benchmarkgegevens.
- 337 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit de CFV-rapportage, het Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.
- 338 Om de prestaties van Eigen Haard te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties, is gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim twintig andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. Eigen Haard is ook deelnemer aan de WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Eigen Haard expliciet zichtbaar gemaakt en is van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit grote en kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal, als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarden, die worden gepresenteerd voor Eigen Haard als stedelijke corporatie, niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Eigen Haard. Bij de beoordeling is ook de rapportage van het CFV in acht genomen.

Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

- 339 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2009.
- 340 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. Deze zijn bewust opgenomen, zodat Eigen Haard maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal o.b.v. WoonBench	Uitkomst bij Eigen Haard	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde Amsterdamse corporaties in benchmark ¹⁰	Oordeel
Beheerkosten per VHE	€ 902	€ 645	€ 1.365	€ 952	€ 1140	8,0*
Automatiseringskosten per FTE	€ 7.934	€ 4.772	€ 16.686	€ 9.417	€ 6.891	7,5
Huisvestingskosten per FTE	€ 9.934	€ 4.458	€ 13.869	€ 8.392	€ 9.416	6,5*
Aantal FTE per 100 VHE (exclusief projectontwikkeling en onderhoud)	0,61	0,55	0,97	0,71	0,83	7,5
Bruto loonkosten per FTE	€ 45.300	€ 39.986	€ 51.112	€ 46.165	€ 46.757	7,0
Kosten inhuren als % van de totale loonsom	29%	0%	38%	22%	28%	6,0*
Onderhoudskosten per VHE	€ 2.028	€ 952	€ 2.391	€ 1.678	€ 1.784	5,5*
Kengetal o.b.v. CFV	Uitkomst bij Eigen Haard			Landelijke waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde referentie corporaties in benchmark	Oordeel
Huurachterstanden (% van jaarhuur)	1,3%	-	-	1,2%	1,7%	7,5*
Eindoordeel: Conform de norm						6,9

Bron: Eigen Haard 2010, CFV 2010, Stichting WoonBench 2010, PwC 2011

Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is 'voldoende'. Dit wil echter niet zeggen dat er geen verbeterpunten aanwezig zijn. Het oordeel is gebaseerd op het gemiddelde van de gehanteerde kengetallen. Eigen Haard scoort heel verschillend op de kengetallen. Er is bijvoorbeeld sprake van relatief hoge onderhoudskosten en kosten inhuren. De beheerkosten zijn echter weer lager dan het gemiddelde en de automatiseringskosten zelfs fors lager dan het gemiddelde.

¹⁰ Indien een kengetal een relatie heeft met de lokale situatie in Amsterdam, dan is het oordeel ook gebaseerd op de vergelijking tussen de vier Amsterdamse corporaties in de WoonBench. Dit is in de tabel aangegeven met een '*'.

Algemeen

- 341 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting, waarbij er zo efficiënt mogelijk wordt gewerkt en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Eigen Haard om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.
- 342 PwC heeft vastgesteld dat bij Eigen Haard op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. De beheerkosten per verhuureenheid zijn lager dan het gemiddelde van de referentiecorporaties.
- 343 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen, omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

Beheerkosten per VHE zijn lager dan gemiddeld

- 344 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:
- De personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten)
 - De overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).
- 345 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Eigen Haard € 902,- bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 952,-. De laagste waarde bedraagt € 645,- en de hoogste waarde € 1.365,-. Dit doet recht aan de publieke opinie waarin Eigen Haard wordt omschreven als “niet sexy, maar wel slank” (NUL20, CFV2009). De score is daarom ‘goed’.

Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud lager dan gemiddeld

- 346 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie ‘niet te ruim in het jasje zit’? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.
- 347 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud, komt de formatie per 100 verhuureenheden uit op 0,61 FTE. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 0,71 en het maximum 0,97. De formatie van Eigen Haard per 100 verhuureenheden is daarmee flink lager dan het gemiddelde. Dit onderdeel is daarom als ‘goed’ beoordeeld.
- 348 De personeelskosten per FTE iets lager dan de landelijke gemiddelde brutoloonkosten per FTE in loondienst. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal FTE's. De gemiddelde loonkosten van Eigen Haard liggen iets lager dan de gemiddelde waarde bij de andere corporaties en ook van de Amsterdamse corporaties in de referentiegroep. Het oordeel op dit onderdeel is ‘voldoende’.

Kosten inhuur als % van de totale loonsom hoger dan gemiddeld

- 349 Er is ook onderzocht in welke mate Eigen Haard personeel inhuurt. Inhuur is immers duurder dan personeel in loondienst en is daarmee van invloed op de efficiëntie. De omvang van de inhuur is uitgedrukt in het percentage dat de kosten van de inhuur bedraagt ten opzichte van het totaal aan loonkosten bij Eigen Haard. Bij Eigen Haard is dit 29%, het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt 22% en het gemiddelde van de vergelijkbare Amsterdamse corporaties bedraagt 28%. De gemiddelde kosten voor inhuur zijn derhalve fors, maar in lijn met de andere Amsterdamse corporaties. De score op dit onderdeel is daarom 'voldoende'.

Onderhoudskosten per VHE fors hoger dan gemiddeld

- 350 De onderhoudskosten per VHE bij Eigen Haard bedragen €2.028. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt €1.678, de maximumwaarde €2.391 en de minimumwaarde €952. De afgelopen jaren heeft Eigen Haard verhoogde inspanningen geleverd voor het renoveren van woningen. Beleidsmatig is ervoor gekozen om de uitgaven voor renovatie aan te merken als onderhoudskosten en niet als investering. Voorts is het beleid van Eigen Haard gericht op het in stand houden van kwalitatief goede woningen. Vanuit dit oogpunt wordt relatief meer uitgegeven aan onderhoudskosten en ook niet bezuinigd op de onderhoudsbegroting. Dit verklaart de relatief hoge onderhoudskosten voor Eigen Haard. De score op dit onderdeel is in vergelijking tot het kostenniveau van andere corporaties aangemerkt als 'aandachtspunt'.

Achterstanden als % van de huursom beter dan gemiddeld

- 351 Er is ook onderzocht in welke mate Eigen Haard in staat is de haar toekomende huurpenningen tijdig te innen. De achterstand die Eigen Haard heeft bij het innen van de huur, is uitgedrukt in een percentage van de totale huur. Bij Eigen Haard is dit 1,3%, het gemiddelde van de vergelijkbare referentie corporaties bedraagt 1,7%. Eigen Haard is derhalve goed in staat om haar huren te innen. Dit ligt in lijn met het imago van de corporatie. Eigen Haard wordt in Amsterdam gezien als een corporatie waar zowel de harde kant als zachte kant van het debiteurenbeheer goed in balans is. Dit komt tot uitdrukking in de voortrekkersrol in het Amsterdamse Project 'Vroeg Eropaf', dat samen met Dienst Werk en Inkomen en diverse andere Maatschappelijke Diensten is opgestart. Dit project focust zich op maatwerkoplossingen bij het ontstaan van een huurschuld. Dit leidt in de praktijk, naast sociaal maatschappelijke, ook tot financiële voordelen. De score op dit onderdeel is daarom als 'goed' beoordeeld.

Automatiseringskosten per FTE zijn lager dan gemiddeld

- 352 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per FTE berekend. Bij Eigen Haard bedraagt het kostenniveau per FTE € 7.934,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 9.417,-, de maximumwaarde € 16.686,- en de minimumwaarde € 4.772,-. De score op dit onderdeel is daarom 'goed'.

5. *Presteren naar Governance scoort conform de norm*

- 353 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Eigen Haard het interne toezicht op haar functioneren en het contact van de raad van commissarissen (hierna: RvC) met belanghebbenden heeft vormgegeven. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Eigen Haard gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.
- 354 In het visitatiekader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Governance Code Woningcorporaties (hierna: de Code) materieel te toetsen. Het doel van het onderdeel Governance in het visitatiekader is inzicht te geven in de activiteiten van het bestuur en de RvC van Eigen Haard met betrekking tot het maatschappelijk presteren van de corporatie. De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:
- a) Governance-structuur en naleving en handhaving van de Code.
 - b) Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
 - Eigen ambities en doelen
 - Opgaven in het werkgebied
 - Betrokkenheid van belanghebbenden
 - Vermogen.
- 355 PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:
- a) De Code
 - b) Statuten en reglementen
 - c) De agenda's van de RvC-bijeenkomsten
 - d) Een interview met de directeuren-bestuurders en de voorzitter van de RvC en de voorzitter van de Audit Comité
 - e) Documenten van de internetsite van Eigen Haard
 - f) Bevindingen uit relevante andere onderdelen van onderhavige visitatie.

Governance structuur van Eigen Haard functioneert conform de norm

- 356 Eigen Haard heeft een solide governance structuur waarbij niet alleen de formele documentatie op orde is, maar ook bijvoorbeeld werving van nieuwe leden en zelfevaluatie met professionele ondersteuning gebeurt. Vanuit de reguliere informatievoorziening ligt er ook een degelijke structuur voor het praktisch invullen van het toezicht. Daarnaast is de RvC zichtbaar betrokken bij de strategische discussie over de toekomst van de corporatie.
- 357 Een aandachtspunt is de wijze waarop over prestaties wordt gecommuniceerd en dan vooral het expliciet maken van de criteria voor en na realisatie.
- 358 In het kader van de visitatie leidt dit een goede score voor de naleving en handhaving van de Code (boven de norm). De onderdelen rond de communicatie van voorgenomen en gerealiseerde prestaties scoren echter lager, waardoor het geheel conform de norm is.

Tabel 5-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving Code	Boven de norm	7,9
Eigen ambities en doelen	Conform de norm	7,0
Opgaven in het werkgebied	Conform de norm	6,0
Betrekken van belanghebbenden	Conform de norm	7,0
Vermogen	Conform de norm	7,0
Eindoordeel: conform de norm		7,0

Bron: PwC, 2011

Governance structuur, naleving en handhaving van de Code scoort boven de norm

- 359 De Code en in het verlengde daarvan ook het visitatiekader, concretiseren de borging van de kwaliteit van het interne toezicht in een aantal normen. Deze normen beschrijven met name de formele governance en zijn daarmee noch volledig, noch een garantie dat het interne toezicht ook in de praktijk adequaat functioneert. Het goede functioneren van de RvC is overigens geen onderdeel van de visitatie. De hierna volgende bevindingen betreffen dan ook beoordeling van de documentatie van de RvC en de ontvangen toelichting hierop (van leden van de RvC). De onderzochte normen betreffen vooral:
- De eigen visie op toezicht houden en het inhoud geven daaraan.
 - Aanwezige deskundigheid in de RvC, in de zin van de aard van de corporatie en haar activiteiten.
 - Samenstelling van de RvC, in de zin van een goede afspiegeling van de belanghebbenden, alsdan het waarborgen dat de raad voldoende aandacht geeft aan de belanghebbenden.
 - Het inzicht dat wordt gegeven in het gevoerde toezicht.
- 360 Eigen Haard presteert met betrekking tot de inrichting van zowel de formele Governance structuur en de op basis daarvan ingerichte processen/procedures ruim boven de norm. Het verslag van de RvC in het jaarverslag 2009 geeft uitgebreid aandacht aan de invulling van de governance structuur. Zo wordt het toezichtkader beschreven en uitgewerkt naar zowel de rol en rolvervulling van de raad. En wordt een koppeling gelegd tussen de informatievoorziening en de risicobeheersingmaatregelen bij Eigen Haard. Deze elementen komen in de beoordeelde publicaties op de website ook helder naar voren.
- 361 In het verslag van de RvC wordt benadrukt dat de Governance Code als kaderstellend en normerend hulpmiddel dient: 'Nadrukkelijk wil de Raad aangeven dat het beleven van de principes van de Code - het handelen vanuit de overtuiging in plaats vanwege een opgelegde regel - belangrijker is dan het uitsluitend naleven van de Code.'
- 362 In het verslag van de RvC – als onderdeel van het jaarverslag – wordt uitgebreid ingegaan op diverse elementen uit de Code. Op de website worden in principe alle verplichte elementen uit de Code gepubliceerd. Enkele onderwerpen worden als onderdeel van een groter geheel openbaar gemaakt. Zo worden de hoofdlijnen van de remuneratie en de beoordeling daarvan in het verslag van de P&O-commissie en als toelichting op de beloning van de bestuurders in de jaarrekening uiteengezet.

Inrichting en samenstelling van de RvC

- 363 In het jaarverslag 2009 licht de RvC van Eigen Haard op inzichtelijke wijze de noodzakelijke onderwerpen toe. Hierin wordt helder uiteengezet hoe de raad aankijkt tegen haar eigen taak en de invulling daarvan. Tevens wordt in de beoordeling van het eigen functioneren geconcludeerd dat de raad effectief toezicht heeft gehouden. De focus van het toezicht ligt op een goede werking van het risicomanagement, de algemene gang van zaken bij Eigen Haard en het zijn van adviseur en werkgever van het bestuur.
- 364 Conform de procedure die in het RvC-reglement is vastgelegd, vindt werving en selectie van (nieuwe) leden van de RvC in principe plaats via externe werving (advertenties), eventueel met ondersteuning van een extern bureau. Een afvaardiging van de raad doet een voordracht aan de voltallige raad. Bij de vernieuwing wordt rekening gehouden met het feit dat de deskundigheden van de nieuwe leden complementair zijn aan die van de zittende leden. Onderdeel van deze procedure is dat bestuur, adviesraad en ondernemingsraad over iedere benoeming advies mogen uitbrengen.
- 365 De raad heeft een auditcommissie ingesteld, waarin onder meer de accountantsrapportage uitgebreid wordt besproken. Ook worden in de auditcommissie de kwartaalrapportages voorbesproken in aanwezigheid van de directeur bedrijfsondersteuning en de directeur vastgoed. De auditcommissie heeft zichzelf, met input van de voltallige raad, ruim een jaar na oprichting geëvalueerd om zo na te gaan of de beoogde doelen van de RvC in opzet waren gerealiseerd.
- 366 Zowel de bestuurder als de RvC zijn alert op een juiste, evenwichtige samenstelling van de RvC. De raad evalueert zichzelf regelmatig en doet hierover verslag in het jaarverslag.

Rolvervulling RvC

- 367 De RvC geeft aan nauw betrokken te zijn bij het strategisch proces binnen Eigen Haard, zowel bij vorming van de strategie en visie, als de uitwerking naar concreet beleid. Voorbeelden hiervan zijn de bespreking van het bedrijfsjaarplan en de benoeming van criteria voor de realisatie van maximaal maatschappelijk rendement.
- 368 Belangrijk punt in de rolvervulling van het toezicht is de focus op financiële continuïteit en rendement. Om als maatschappelijke ondernemernemer ook op termijn de volkshuisvestelijke taken te kunnen waarborgen, is het behouden en versterken van een goede en solide marktpositie noodzakelijk¹¹. Mede in dat licht is de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de fusies met Woningstichting Ouder-Amstel en Woongroep Holland. Daarnaast heeft de raad nadrukkelijk stilgestaan bij het risicomanagement rond projectontwikkeling en de benutting van kansen rond verkopen van bestaand bezit.
- 369 In het verslag van de RvC wordt uitgebreid stilgestaan bij de volkshuisvestelijke activiteiten van Eigen Haard. Over de wijkaanpak en de financiering daarvan heeft de raad zich uitgebreid laten informeren. Tevens wordt verslag gedaan van het opheffen van de Adviesraad en de vervanging daarvan door bijeenkomsten met stakeholders.

¹¹ Uit het verslag van de Raad van Commissarissen 2009

Positie van de Raad van Bestuur

- 370 Eigen Haard heeft het bestuur in 2009 uitgebreid naar een tweehoofdige statutaire directie. In de aanloop naar de fusie met Woongroep Holland is de bestuurder van die corporatie in 2010 toegetreden tot het bestuur. De statuten en het directiereglement van Eigen Haard waren al ingericht op de mogelijkheid van een meerhoofdig bestuur. In die zin heeft de uitbreiding van het bestuur geen invloed op de positie van het bestuur en op de governance structuur. Naast de directeuren-bestuurders maken vijf directeuren deel uit van de directieraad. De directieraad heeft de taken in principe verdeeld naar functionele portefeuilles. Na de fusie met Woningstichting Ouder-Amstel zijn twee nieuwe leden als vestigingsdirecteur aan de directieraad toegevoegd.
- 371 De bestuurders zijn in de regel aanwezig bij de RvC-vergaderingen. De RvC wordt ter zake van de voortgang van de prestaties ieder kwartaal middels een uitgebreide kwartaalrapportage geïnformeerd (de zogenaamde bestuursrapportage). Dit rapport wordt in de raad uitgebreid besproken.
- 372 In de RvC-vergadering geven regelmatig leden van de directieraad ‘acte de présence’ om bepaalde dossiers in de portefeuille van de desbetreffende directeur toe te lichten.
- 373 Het totaal oordeel over de borging van de kwaliteit van het intern toezicht scoort boven de norm. De belangrijkste bevindingen die deze beoordeling onderbouwen zijn:
- Rolinvulling zoals verwoord in het verslag van de RvC in het jaarverslag 2009.
 - De aanwezigheid en kwaliteit van de (formele) documenten die de governance-structuur beschrijven.
 - De – in de stukken – zichtbare betrokkenheid van de raad bij de primaire doelstellingen van Eigen Haard.

Naleven van in de Code opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

- 374 In het voorgaande is geconstateerd dat Eigen Haard in de ogen van haar belanghebbenden conform de norm presteert. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of Eigen Haard ook de in de Code opgenomen regels ten aanzien van het afleggen van verantwoording en het betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming heeft nageleefd. Ondanks het feit dat er in beide gevallen sprake is van belanghebbenden, kan er daarom in dit hoofdstuk sprake zijn van een ander oordeel.
- 375 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:
- Eigen ambities en doelen
 - Opgaven in het werkgebied
 - Betrokkenheid van belanghebbenden
 - Vermogen.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van eigen ambities en doelen scoort conform de norm

- 376 Met betrekking tot strategie en het realiseren van beleidsdoelstellingen benadrukt het visitatiekader dat beide van belang zijn. Juist de concretisering van het beleid is voor belanghebbenden het meest tastbaar, en daarmee een mogelijkheid om in gesprek te gaan met Eigen Haard. Behalve het door de RvC goedgekeurde strategiedocument, met daarin de maatschappelijke positionering van Eigen Haard in algemene zin en haar

positionering in het werkgebied in het bijzonder, gaat het juist ook om helder geformuleerde doelstellingen waarvan de voortgang inzichtelijk is.

- 377 PwC stelt vast dat Eigen Haard een toekomstvisie heeft in de vorm van de (herijkte) bedrijfsstrategie 'Eigen Haard ambitie in actie, op weg naar 2015'. De bedrijfsstrategie vertaalt de visie en missie naar ambities en activiteiten.
- 378 Uit de bespreking met bestuurder en RvC komt naar voren dat EH actief de relatie met belanghebbenden voert. De relatie met de belanghebbenden wordt in eerste instantie gezien als een verantwoordelijkheid van de bestuurder. De betrokkenheid van de RvC is op afstand/op verzoek.
- 379 Het bestuur onderhield tot 2009 via de adviesraad en met ingang 2009 via het belanghebbenden overleg het contact. Dit toont aan de EH actief bezig is met het overleg met belanghebbenden. Daarnaast bestaan er op bestuurlijk niveau vele overleggen met de individuele diverse belanghebbenden. Uit de besprekingen komt niet helder naar voren op welke wijze voor belanghebbenden concreet wordt ingegaan op meetbare prestaties waardoor ook het overzicht van cq. inzicht in, de voortgang van de realisatie van de doelstellingen voor belanghebbende anders dan dit, op de website, gecommuniceerd wordt via de jaarlijkse verantwoording en het verslag van het belanghebbenden overleg. Wij adviseren Eigen Haard de actieve relatie met belanghebbenden over prestaties, in relatie tot de gemaakte plannen, explicieter te communiceren.
- 380 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Eigen ambities en doelen' is het oordeel dat Eigen Haard aan de bovenkant van de norm presteert. Deze beoordeling (een '7' in de schaal tussen 6 en 7) laat zien dat EH actief de relatie met de belanghebbende zoekt. De aanbeveling om de doelstellingen en uitkomsten explicieter te communiceren doet daar niets aan af.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van opgaven in het werkgebied scoort conform de norm

- 381 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Opgaven in het werkgebied' is de norm dat er heldere communicatie is over de beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties. PwC constateert dat op de internetsite van Eigen Haard onvoldoende informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van die geleverde prestaties. De prestatieafspraken met belanghebbenden zijn niet op de website opgenomen.
- 382 Op de internetsite is – ten tijde van het uitbrengen van dit rapport – met name informatie te vinden over de strategische agenda. Wij adviseren Eigen Haard meer actuele beleidsdoelstellingen via de website te communiceren en prestatieafspraken toe te voegen aan het onderdeel 'strategische agenda' op de internetsite.
- 383 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Opgaven in het werkgebied' is het oordeel conform de norm. Er wordt wel met de RvC en belanghebbenden gesproken over de prestaties, maar de bredere communicatie over de (concrete) prestatieafspraken en de geleverde prestaties ontbreekt.

Beleidsbeïnvloeding door betrokkenheid van belanghebbenden scoort conform de norm

- 384 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Betrokkenheid van belanghebbenden' stelt het visitatiekader dat Eigen Haard de belanghebbenden actief moet betrekken bij de beleidsvorming en met hen over de realisatie hiervan moet communiceren.

-
- 385 Eigen Haard heeft tot en met 2009 de relatie met de belanghebbenden invulling gegeven middels een Adviesraad. In 2009 is geconcludeerd dat de adviezen van deze raad te weinig betrekking hadden op de strategische ontwikkeling van het bedrijf. Daarom wordt met ingang van 2010 eens per jaar een belanghebbendendialoog georganiseerd. De eerste pilot is al in 2009 georganiseerd. Belanghebbenden worden zo betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid van Eigen Haard. De RvC is actief betrokken bij de belanghebbendendialoog.
- 386 Met betrekking tot het contact met belanghebbenden zoals in de Code voorgeschreven, volgt Eigen Haard de Code. De raad geeft aan wel dat ze in de praktijk te ver af staat van de complexiteit van belangen. De contacten met belanghebbenden bij Eigen Haard worden om die reden primair door de directieraad ingevuld. De leden van de RvC zijn aanwezig bij de bijeenkomsten met belanghebbenden. Eigen Haard handelt daarmee in overeenstemming met de opzet van de Code.
- 387 Zoals hiervoor aangegeven heeft Eigen Haard geen concrete prestaties gecommuniceerd naar belanghebbenden en voldoet daarmee op dat punt niet aan het gestelde in het visitatiekader.
- 388 Wij adviseren Eigen Haard daarom de procedures rond de belanghebbenden (register, goedkeuring procedure en agenda door de RvC, verslaglegging en publicatie) te formaliseren. Hier kan ook verantwoording over de geleverde prestaties plaatsvinden.
- 389 Ten aanzien van het toetsingscriterium 'Betrokkenheid van belanghebbenden' is PwC van mening dat Eigen Haard conform de norm presteert. Waarbij wij wel de volgende aandachtspunten willen noemen :
- a) De RvC is in de praktijk beperkt betrokken bij 'professionele' belanghebbenden;
 - b) Eigen Haard verantwoordt zich niet 'georganiseerd' over de geleverde prestaties.

Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van vermogen scoort conform de norm

- 390 De accountant is voor zowel bestuur(der) en RvC van Eigen Haard een van de relevante externe informatiebronnen. Het visitatiekader bevestigt hierbij onder meer wat in de Code wordt gesteld over de relatie tussen bestuur, intern toezicht en externe accountant.
- 391 Met betrekking tot onder andere de ontwikkelingen van vermogen en resultaat (ook die eventueel niet in de cijfers en/of toelichting tot uitdrukking komen), rapporteert de accountant gelijktijdig aan het bestuur en de auditcommissie. Bij Eigen Haard wordt het jaarwerk zowel in de auditcommissie als in de RvC in aanwezigheid de accountant(s) besproken.
- 392 Ten aanzien van het criterium 'Vermogen' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant heeft PwC geen opmerkingen. Eigen Haard presteert conform de norm. De auditcommissie wordt uitgebreid geïnformeerd over de uitkomsten van de controle.

A. Overzicht gebruikte brondocumenten

Presteren naar ambities en doelen
Brondocumenten
Eigen Haard bedrijfsstrategie 2008-2015
Bedrijfsjaarplan &-begroting 2008
Bedrijfsjaarplan &-begroting 2009
Bedrijfsjaarplan &-begroting 2010
Informatie wijkontwikkeling 2011
Milieuvisie
Notitie verkoopbeleid
Dirabesluit modernisering huurdersparticipatie 23 09 08
Strategisch Voorraadbeleid, het toekomstbeeld
Strategisch Voorraadbeleid, van wens naar praktijk
Zorgstrategie
Visie en uitgangspunten Wijkaanpak Eigen Haard
Nieuw kader voor de Eigen Haard wijkaanpak
Huurharmonisatiebeleid
DiRa besluit huurverhoging 2008, 2009, 2010
Jaarplan Leefbaarheid & Participatie 2008, 2009, 2010
Jaarplan Project Ontwikkeling 2008, 2009, 2010
Jaarplan Projectbureau 2008, 2009, 2010
Wijkvisies
Toetsingsdocumenten
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2009
(Concept) jaarverslag 2010
Scorecards Projectontwikkeling, Leefbaarheid & Participatie, Projectbureau en Technisch Beheer 2008, 2009, 2010
Bewonersscan 2010
Presentatie BUE met terugblik 2009
Huismeesters en wijkbeheerders (versie 25 februari 2009)
Memo stand van zaken Buurtuitvoeringsplannen september 2010
Longlists Wijkaanpak activiteiten 2008, 2009, 2010
Akkoord Alert huurbeleid 2008, 2009, 2010
Middengebied Zuid
Spoorstrook Zuid XL
DKP Gebiedsontwikkeling 2009, 2010, 2011
Brontekst Eigen Haard in de wijk L&P
Plan van Aanpak Studenten- en jongerenhuisvesting 2009-2014
Convenant Indische Buurt
Convenant Vroeg Eropaf!
Scorecards RvC 2008, 2009, 2010
Presteren naar opgaven
Landelijke opgaven
Het brede beleid Wonen, Wijken en Integratie 2010
Regionale opgaven
Convenant woonruimteverdeling
Lokale opgaven
Rapportage woonruimteverdeling Amstelveen 2008
Amstelveen prestatieafspraken 2005
Landsmeer prestatieafspraken
Prestatieafspraken Aalsmeer definitief

Prestatieafspraken Lisse
Prestatieafspraken Zaanstad
Prestatieovereenkomst Oostzaan
Prestatieafspraken Ouder Amstel
Verstedelijkingsafspraken 2010-2020 (Gebiedsdocument Metropoolregio Amsterdam)
Presteren naar vermogen en efficiency
WoonBench rapportage 2009
CFV, Corporatie in Perspectief 2009 en 2010
CFV, Solvabiliteits- en continuïteitsoordeel
WSW kredietwaardigheidstoets
Accountantsverslagen en management letters KPMG 2008 en 2009
Treasurystatuut Eigen Haard
Meerjarenbegroting Eigen Haard (excl Woongroep Holland) 2011-2015
Jaarrekeningen Eigen Haard 2009 en 2010
Jaarverslagen Eigen Haard 2009 en 2010
Memo risicobeheersing RvC Eigen Haard
Jaarrekeningen (of jaarverslagen) 2009 Ymere, Stadgenoot, De Key, Rochdale en Alliantie
Presteren naar governance
Directieraadreglement
Eigen Haard Ambitie in actie, op weg naar 2015...
Jaarverslag 2008
Jaarverslag 2009
Reglement Raad van Commissarissen (RvC)
Reglement Audit Commissie RvC
Reglement P&O-commissie RvC
Reglement Raden van Advies (RvA)
Samenwerkingsovereenkomst Alert
Stakeholdersdialoog (8-9-'10) – verslag
Stakeholdersdialoog – notitie
Stakeholdersdialoog – overzicht deelnemers
Statuten

B. Toetsing ambities en doelen

Beschikbaarheid

Een kwalitatief goed en divers woningaanbod in uiteenlopende woonmilieus waarbij Eigen Haard streeft naar wooncarrièremogelijkheden voor verschillende klantgroepen, in huur en koop, voor middeninkomens en starters. Speciale aandacht gaat uit naar mensen met lage inkomens en groepen die op de woningmarkt in onze bezitsgemeenten extra zorg of begeleiding nodig hebben.

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Een gevarieerd aanbod van woningen in wijken. Met name in Amsterdam werken aan een ongedeelde stad met een heterogene bevolkingssamenstelling. Transformatie van de (eenzijdige) woningvoorraad betekent: -Meer woningen in de regio en minder in delen van Amsterdam -Meer eengezinswoningen en meergezinswoningen met lift, minder meergezinswoningen zonder lift; -Verminderen van het aandeel van goedkope huur (om een meer evenwichtig aanbod voor diverse inkomensklassen te bevorderen en de eenzijdigheid in de woningvoorraad te verminderen). 35% van de Amsterdammers behoort tot de laagste inkomensgroepen terwijl tot 2008 65% van de huurwoningen voor hen bedoeld was. -Meer woningen van hogere kwaliteit -Meer toegankelijke woningen	2008-2015	Bedrijfsstrategie 2008-2015	Jaarverslag 2008-2010	Conform de norm	Eén van de redenen om met Woongroep Holland te fuseren is de eerste invulling van de transformatie. De kwaliteitsimpuls, toegankelijke woningen en verminderen van het aandeel van goedkope huur komen terug in andere prestatievelden. Daarnaast vermindert Eigen Haard het aandeel van goedkope huur door o.a. de wijkaanpak waarbij er naast een kwaliteitsimpuls ook gekeken wordt of bewoners van goedkope huurwoningen door kunnen stromen naar minder goedkope woningen om zo differentiatie te stimuleren en het aandeel van goedkope huur te laten afnemen.
Woningportefeuille voor brede klantgroepen: Stand Woningbezit t.o.v. Norm. Minimaal gelijkblijvende omvang van de voorraad (41.000 woningen in 2015)	2008-2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008, 2009, 2010	Scorecard RvC 2008-2010	Bijzondere prestatie	De norm in de scorecards van 2008-2010 is 40.000. -In het vierde kwartaal van 2008 bestond de woningvoorraad uit 40.437 woningen. -In het vierde kwartaal van 2009 bestond de woningvoorraad uit 42.796 woningen. -In het derde kwartaal van 2010 bestond de woningvoorraad uit 44.610 woningen.

<p>Stimuleren van de ontwikkeling van ruimten voor startende ondernemers in samenwerking met gemeente Amsterdam. Hierbij richt EH zich op ruimten van circa 100 m2</p>	<p>2008</p>	<p>Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008</p>	<p>Jaarverslag 2008</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>Eigen Haard heeft circa duizend bedrijfsruimten in beheer. Veelal zijn deze gesitueerd onder de huurwoningen. In sommige gevallen is er sprake van de verhuur van complete kantoorpanden. Eigen Haard exploiteert kleinschalige en geheel afgewerkte bedrijfsruimten tot 100 m2 per unit in Amsterdam in samenwerking met Startgoed. De bedrijfsruimten zijn hoogwaardig en representatief en de huren bedragen ongeveer €125 tot €140 per m2 per jaar. Eigen Haard richt zich daarmee op ondernemers die een kleine bedrijfsruimte zoeken. Dit zijn vooral starters en ondernemers die hun thuiswerkplekken willen inruilen voor een meer professionele bedrijfsruimte, kantoor of kleine werkplaats.</p>
<p>Doorgaan met het aanpakken van woonfraude, in samenwerking met de gemeente, de politie en Meldpunt Zoeklicht. Tijdens huisbezoeken tbv sloop en/of renovatieprojecten adhv voorafgaande bestandsvergelijking i.s.m. Woonservice controleren op onrechtmatige bewoning.</p>	<p>2009-2010</p>	<p>Bedrijfsjaarplan & -begroting 2009 Jaarplan 2009 KF, bedrijfsjaarplan- en begroting 2010</p>	<p>Jaarverslag 2009, 2010</p>	<p>Boven de norm</p>	<p>In november 2008 tekenden Eigen Haard en Bureau Zoeklicht (het Amsterdamse samenwerkingsverband tegen woonfraude) het 'convenant Doorzon'. In 2009 pakte Eigen Haard onderhuur, maar ook criminele activiteiten in woningen zoals kweken van hennep of dealen in drugs aan. Met convenant Doorzon en het bekendere Zoeklicht treft Eigen Haard maatregelen in de opsporing van onrechtmatige bewoning. Zij heeft een boeteclausule hennepkweek en onderhuur in de algemene huurvoorwaarden opgenomen en werkt sinds kort met de 'gele kaart': een waarschuwingscontract voor huurders waarbij een verdenking van onrechtmatig gebruik van de woning bestaat. In 2009 zijn via 'Doorzon' 28 meldingen gedaan van verdenking op crimineel gebruik van een woning. In acht gevallen heeft dat geleid tot huuropzegging. In 2010 heeft Eigen Haard nieuwe instrumenten ingezet om onrechtmatige bewoning effectiever te bestrijden. Eigen Haard werkt mee aan de pilot Bestuurlijke Boete van de gemeente Amsterdam en voerde in samenwerking met bureau Zoeklicht een zoeklichtactie uit. In 2010 heeft zij 665 woonfraudezaken afgehandeld, ruim 100 meer dan in 2009.</p>
<p>Bevorderen doorstroming op de woningmarkt met passende woonruimteverdelingsexperimenten, zoals de Woonversnelling. Het bevorderen van doorstroming van hogere inkomensgroepen naar vrije sector huurwoningen krijgt extra aandacht.</p>	<p>2010</p>	<p>Bedrijfsjaarplan en begroting 2010, jaarplan 2010 KF</p>	<p>Jaarverslag 2010</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>In 2010 deed Eigen Haard, samen met Ymere en Woongroep Holland, mee aan het experiment 'de woonversnelling'. Binnen dit experiment worden woningen via een loting verhuurd. Alleen doorstromers (huurders die een woning achter laten) kunnen reageren. Het experiment is opgezet om de doorstroming te bevorderen. In 2011 evalueren de partijen dit experiment.</p>

Betaalbaarheid

Het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor verschillende klantgroepen, in huur en koop, voor middeninkomens en starters. Speciale aandacht gaat uit naar mensen met lage inkomens en groepen die op de woningmarkt in onze bezitsgemeenten extra zorg of begeleiding nodig hebben.

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Met de verkoop van woningen wil eigen Haard gemengde wijken creëren. In 15 complexen wordt gestart met de verkoop van woningen en wordt er rekening gehouden met een aantal van 350 individueel te verkopen woningen. Daarnaast is rekening gehouden met complexmatige verkoop van 182 woningen (dus 532 in totaal).	2008	Bedrijfsjaarplan en -begroting 2008	Jaarverslag 2008	Onder de norm	In 2008 heeft Eigen Haard 303 bestaande individuele huurwoningen verkocht en opgeleverd (87%). Daarvan is 15% aan zittende huurders verkocht. Zij heeft verkoopbevorderende maatregelen genomen en extra aandacht aan marketing besteed.
2008: Huurverhoging maximaal inflatievolgend (1,6%) en bevrozing van huur bij woningen waar tot sloop besloten is en waar het onderhoudsbeleid beperkt is. 2009: Huurverhoging maximaal inflatievolgend (2,5%) en bevrozing van huur bij woningen waar tot sloop besloten is en waar het onderhoudsbeleid beperkt is. 2010: Huurverhoging maximaal inflatievolgend (1,2%) en bevrozing van huur bij woningen waar tot sloop besloten is en waar het onderhoudsbeleid beperkt is.	2008-2010	DiRa besluit huurverhoging 2008, 2009, 2010	Akkoord Alert huurbeleid 2008, Akkoord Alert huurbeleid 2009, Akkoord Alert huurbeleid 2010	Conform de norm	Voor 2008 is Alert akkoord. Voor 2009 geldt dat Alert akkoord is maar vraagt wel specifiek aandacht voor woningen waar nog geen formeel sloopbesluit is genomen maar waar dit wel binnen 1 à 2 jaar wordt verwacht. Alert pleit dat Eigen Haard hier, net als sommige andere corporaties, geen huurverhoging meer doorvoert. Tevens geeft Alert aan dat zij geen voorstander is van een ruimer huurbeleid zoals aangegeven in de brief van Eigen Haard met toelichting over de voorgenomen huurverhoging. Eigen Haard heeft hier schriftelijk op gereageerd. Voor 2010: Alert is akkoord maar vraagt aandacht voor het volgende: 1. 0% verhoging bij huurders die langdurig overlast ondervinden van werkzaamheden. 2. Bij de huurverhoging huurders ook informeren over het aantal punten dat hun woning heeft. Dit draagt naar de mening van Alert bij in de bewustwording van huurders over de kwaliteit van hun woning en de huurprijs. 3. Controle of er woningen zijn die door de huurverhoging boven de liberalisatiegrens stijgen en als dit het geval is de huurverhoging zo aan te passen dat de huur onder deze grens blijft. 4. Bij de vaststelling van het huurbeleid op langere termijn terughoudend zijn met huurverhogingen.

In samenwerking met Amsterdamse corporaties en de gemeente gebruik maken van de Vroeg Eropaf-aanpak. Het doel is woningontuimingen als gevolg van huurschulden te voorkomen, maatregelen te treffen om regelmatige huurbetaling te realiseren, inzicht te verkrijgen in de oorzaken van de vertraagde betaling, het toeleiden naar de juiste persoon/organisatie voor adequate hulpverlening en het schuldhulpverleningstraject effectiever maken. Het doel is om Amsterdammers met financiële problemen vroeg op te sporen. De doelgroep bestaat uit huurders met cumulatief twee maanden huurschuld waarbij er geen sprake is van heraanmelding (binnen 6 maanden), extreme overlast, onrechtmatige bewoning en de huurder moet woonachtig en ingeschreven zijn op het huuradres.	2009-2010	Convenant Vroeg Eropaf 2008	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	Eigen Haard trekt samen op met de Meldpunten Zorg en Overlast van de stadsdelen, zorgaanbieders, buurtregisseurs en anderen. Middels Maatschappelijk Steunsysteem-Convenanten worden potentiële overlastsituaties vroegtijdig opgespoord om daarmee erger te voorkomen. Daarnaast zet Eigen Haard in op het voorkomen van overlast. In 2009 is het huurincassoproces aangescherpt waarbij Eigen Haard huurbetalingsproblemen vroegtijdig signaleert en snel noodzakelijke en efficiënte acties onderneemt. Op 1 januari 2009 is het centrale meldpunt voor Vroeg Eropaf! in gebruik genomen. Huurders met een huurschuld van twee maanden worden door de Amsterdamse corporaties aangemeld bij dit meldpunt. In 2009 heeft Eigen Haard ruim 1.200 klanten aangemeld bij Vroeg Eropaf! In 2009 daalde de huurachterstand naar 1,15% (in 2008 1,18%, in 2007 1,28%). Het aantal geëffectueerde woningontuimingen is gedaald van 156 in 2007 en 107 in 2008 tot 96 in 2009. Dit resultaat is volgens Eigen Haard toe te schrijven aan de Vroeg Eropaf!-aanpak en de intensieve aanpak van woningontuimingen door haar medewerkers in de buitendienst.
Voor Amsterdam geldt dat ten minste 65% van de vrijgekomen woningen wordt verhuurd aan huishoudens met de laagste inkomens (inkomensgroep meerpersoonshuishoudens E27.950). Daarbij zijn minimale aantallen woningen per inkomensgroep vastgelegd (Bouw en aan de Stad)	2008, 2009	Huurharmonisatiebeleid, aangepast in 2009	Jaarverslag 2008, 2009	Conform de norm	In 2008 is 67% aan de primaire doelgroep verhuurd. 70% van de verhuringen tot de aftoppingsgrens (E535) wordt verhuurd aan de primaire doelgroep. Van de verhuringen boven de aftoppingsgrens tot de huurtoeslaggrens wordt 58% verhuurd aan de primaire doelgroep. In sommige gevallen komt de primaire doelgroep namelijk nog steeds in aanmerking voor huurtoeslag (flattering) waarbij het gaat om ouderen, medisch geïndiceerden en 3 of meer persoonshuishoudens. In 2009 werd 63% van de woningen toegewezen aan de primaire doelgroep. Het percentage van 65% is daarmee net niet gehaald.
Voor Amsterdam geldt dat ten minste 85% van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot de voormalige ziekenfondsgrens (E36.340). Daarbij zijn minimale aantallen woningen per inkomensgroep vastgelegd. Ook in de gemeenten Zaanstad en Aalsmeer werken met aanbiedingsafspraken	2008-2010	Bedrijfsjaarplan en begroting 2009-2010	Jaarverslag 2008, 2009, 2010	Boven de norm	In 2008 werd 90% verhuurd van de verhuringen tot de aftoppingsgrens (E535) verhuurd aan de secundaire doelgroep. Boven de aftoppingsgrens tot de huurtoeslaggrens wordt 42% verhuurd aan de secundaire doelgroep en hoger. In 2009 werd 85% van de woningen toegewezen aan inkomensgroep tot E37.020. Er zijn voor deze lagere inkomens circa 2.900 nieuwe huurcontracten opgesteld. In 2010 werd 89% van de woningen verhuurd aan deze groep.
In het kader van de bovengenoemde creatie van gemengde wijken: Verkoop van 375 sociale huurwoningen uit bestaand bezit aan particulieren	2009	Bedrijfsjaarplan en begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm	Er zijn 309 woningen en 11 overige eenheden verkocht in 2009 (82%)
Uitbreiden van het verkoopprogramma bestaand bezit naar 347 woningen.	2010	Bedrijfsjaarplan en begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	In 2010 heeft Eigen Haard 262 bestaande woningen verkocht (dus 76% van de beoogde verkoop aantallen)

Bouwproductie

Het ontwikkelen en realiseren van woningen

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
De productievoorraad 2010-2014 voor het vervangen en vervangen van het woningbezit bedraagt minimaal 2.240 woningen binnen Amsterdam (1.000 huur, 1.240 koop) en 480 buiten Amsterdam (200 huur, 280 koop)	2010-2014	Bedrijfsjaarplan 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	Eigen Haard schreeft haar bouw programma ondanks de economische omstandigheden niet drastisch terug. In 2010 neemt Eigen Haard zich voor om te starten met de bouw van 205 sociale huurwoningen, 48 vrije sector huurwoningen, 373 koopwoningen en 65 sociale koopwoningen (689 in totaal t.o.v. 584 per jaar volgens de strategie voor 2010-2014
Oplevering 267 sociale huurwoningen.	2008	Jaarplan 2008 projectontwikkeling	Resultaten en successen 2008	Conform de norm	Gerealiseerde oplevering sociale huur: 267. Norm: 267. Afwijking: 0%
Oplevering 4 vrije sector huurwoningen	2008	Jaarplan 2008 projectontwikkeling	Resultaten en successen 2008 Projectontwikkeling	Nvt	Gerealiseerde oplevering vrije sector huur: 0. Norm: 0. Afwijking: %.
Oplevering 327 koopwoningen	2008	Jaarplan 2008 projectontwikkeling	Resultaten en successen 2008 Projectontwikkeling	Onder de norm	Gerealiseerde oplevering koopwoningen. Realisatie: 259. Norm: 327. Afwijking: -21%
Startbouw 307 sociale huurwoningen.	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Aandachtspunt	Gerealiseerde startbouw sociale huurwoningen is 110, norm is 307, afwijking is -64%.
Startbouw 30 vrije sector huurwoningen	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Aandachtspunt	Gerealiseerde startbouw vrije sector huurwoningen is 0, norm is 30, afwijking is hoog.
Startbouw 428 koopwoningen	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Aandachtspunt	Gerealiseerde startbouw koopwoningen is 92, norm is 428, afwijking is -79%.
Startbouw 81 sociale koopwoningen	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Aandachtspunt	Gerealiseerde startbouw sociale koopwoningen is 0, norm is 81, afwijking is hoog.
Oplevering 146 sociale huurwoningen.	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Bijzondere prestatie	Gerealiseerde oplevering sociale huurwoningen: 163. Norm is 146. Afwijking van +12%
Oplevering 18 vrije sector huurwoningen.	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Conform de norm	Gerealiseerde oplevering vrije sector woningen: 18. Norm is 18. Afwijking van 0%.
Oplevering 537 koopwoningen.	2009	Jaarplan 2009 projectontwikkeling	Scorecard PO 2009	Conform de norm	Gerealiseerde oplevering koopwoningen 501. Norm is 537. Afwijking van -7%.

Startbouw 147 sociale huurwoningen.	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Conform de norm	Gerealiseerde startbouw sociale huur is 140. Norm is: 147. Afwijking: -5%
Startbouw 20 vrije sector huurwoningen.	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Aandachtspunt	Gerealiseerde aantal startbouw vrije sector huur: 11, norm is 20. Afwijking: -45%
Startbouw 373 koopwoningen.	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Conform de norm	Gerealiseerde startbouw koopwoningen: 279, norm is 343. Afwijking: -19%
Startbouw 65 sociale koopwoningen.	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Conform de norm	Gerealiseerde startbouw sociale koopwoningen: 0. In Scorecard PO 2010 staat bij startbouw starters koopwoningen bij de norm 0. In maart 2011 is 70% verkocht, waarvan 69% met de startersrentelening dus 65 woningen.
In Ouder Amstel 11 sociale huurwoningen en 6 koopwoningen opleveren	2010	Bedrijfsjaarplannen begroting 2010	Tabellen jaarverslag 2010-PO	Conform de norm	19 koopwoningen en 6 sociale huurwoningen opgeleverd.
Oplevering 343 sociale huurwoningen.	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Boven de norm	Gerealiseerde aantal sociale huurwoningen: 353. Norm is 343. Afwijking is: 3%
Oplevering 77 vrije sector huurwoningen.	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Conform de norm	Gerealiseerde aantal vrije sector huurwoningen norm: 66. Norm is: 76. Afwijking is: -13%
Oplevering 102 koopwoningen (naar rato EH).	2010	Jaarplan 2010 projectontwikkeling	Scorecard PO 2010	Bijzondere prestatie	Gerealiseerde aantal koopwoningen: 138. Norm is 102. Afwijking is: +35%
Woningen voorzien van een kw aliteitsaanduiding en de huurprijs daaraan relateren. In 2010 zijn de EH-kw aliteitsstandaarden duidelijk voor het hele bezit en wordt deze kw aliteitsrichtlijn aan klanten en stakeholders gecommuniceerd. Het werken met deze kw aliteitsrichtlijnen moet standaard in de processen verankerd zijn. Het periodiek 'labelen' van de woningen volgens een te ontwikkelen proces. EH-kw aliteits-eisen opnemen in de standaard-materialenlijst waarbij duurzame materialen een aandachtspunt zijn. Deze lijst wordt jaarlijks geactualiseerd door een werkgroep waarin alle betrokken bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd zijn.	2009-2010	Jaarplan 2009 Projectbureau, jaarplan 2010 projectontwikkeling, jaarplan 2010 Projectbureau	Kw aliteitsniveau EH-versie 8 DEF	Conform de norm	In 2010 is er een document opgeleverd waarbij de kw aliteitsniveaus van Eigen Haard zijn toegelicht middels criteria. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen sociale huur Eigen Haard, Eigen Haard+, Eigen Haard ++ en Vrije sector huur. Deze criteria beslaan o.a. kozijnen, ramen en deuren, sanitair en keukens. Er wordt een onderscheid aangebracht in het gewenste kw aliteitsniveau voor/door nieuw bouw (projectontwikkeling), renovatie (projectbureau) en aanpak bestaande bouw bij mutatie (technisch beheer).

Onderhoud					
Planmatige en individuele vervanging van HR-ketels	2008-2010	Milieuvisie Eigen Haard 2008, Bedrijfsjaarplan en -begroting 2010	Jaarverslag 2008-2010	Conform de norm	In 2008 heeft Eigen Haard 2.595 HR cv-ketels met w arm w ater geplaatst. Daarvan zijn er 2.301 via een planmatige aanpak geplaatst, 138 nieuw e installaties in bew onde w oningen en 146 in leegstaande w oningen geplaatst. In 2009 heeft zij 2592 HR-verw armingsketels geplaatst.
De betekenis van de energieopgave voor de projecten- en onderhoudsprogramma's wordt concreter in beeld gebracht	2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010	Jaarverslag 2010, interne gespreksverslagen	Conform de norm	Eigen Haard stelt steeds vaker eisen aan de aannemers als het gaat om het gebruik van materialen, w ater, energie en hun bouw omgeving. Tevens heeft Eigen Haard de Duurzaamheidsmonitor ingekocht w aarmee zij de energieopgave in beeld kan brengen en prioritering aan kan brengen in de doelen
De kw aliteit van de technische onderhoudsadministratie w ordt verbeterd	2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	Eigen Haard werkt aan een pilot voor het centraal inplannen van de vaklieden van de onderhoudsdienst. Sinds 2010 voldoet zij aan de kw aliteitsnorm Maintenance Quality Management (MQM) voor onderhoudsbedrijven van w oningcorporaties.
Toetsen van de tevredenheid van bew oners over de kw aliteit van de w oning, deze ligt conform of boven de benchmark (7,4)	2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010	Resultaten bew onerscan 2010	Conform de norm	De tevredenheid van de bew oners over de kw aliteit van hun w oning lag op 7,4. Dit is gelijk aan de benchmark.
Renovatie					
Renovatie van 370 verhuureenheden	2009	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2009	Jaarverslag 2009	Aandachts punt	In 2009 zijn er 264 verhuureenheden gerenoveerd (71%). Het verschil w ordt verklaard door het Breed in Amsterdam Noord, een project dat stagneerde. Volgens Eigen Haard illustreert dit project de spagaat tussen diverse doelstellingen (kw aliteit-milieu-bew onersparticipatie)
Renovatie van 111 verhuureenheden, adequaat en effectief afhandelen van onderhoudsverzoeken	2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	Er zijn 106 verhuureenheden gerenoveerd.

Stedelijke vernieuwing

Het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Aanpakken van wijken (w ijkiaanpak) die behoren tot het slechts scorende bij marktonderzoeken onder zittende bewoners. Eigen Haard wil de sociale en economische achterstanden die samenhangen met de wijk waarin men woont. Deze wijkiaanpak vindt plaats op vijf niveaus: wonen&huren, veiligheid&zorg, werk, economie & onderwijs, participatie&integratie, sport&cultuur.	2008	Bedrijfsjaarplan & begroting 2008	Longlist Wijkiaanpak activiteiten 2008	Bijzondere prestatie	In 2008 droeg Eigen Haard in Geuzenveld-Slotermeer bijvoorbeeld bij aan de wijk door een bijdrage te leveren aan een kunstwerk, te adviseren over gebiedsontwikkeling, een huismeester aan te stellen, festivals te organiseren, bij te dragen aan een informatiecentrum, rattenbestrijding, videfoon aan te leggen etcetera. De leefbaarheid in de aandachtswijken is gestegen en de wijkiaanpak blijkt effectief.
Opstellen samenhangende gebiedsplannen waarbij EH uitgaat van een integrale verbetering van de wijk op sociaal, economisch en fysiek gebied. Dit houdt in dat er vernieuwingsplannen worden ontwikkeld voor: Slotermeer, Wildemanbuurt, Oud Noord, Robert Scottbuurt, Winkelcentrum Gein, Dorpstraat (Duivendrecht), Aetsveld (Weesp)	2009	Bedrijfsjaarplan & begroting 2009	Nieuw kader voor de Eigen Haard-wijkiaanpak, 2010	Conform de norm	Eigen Haard heeft integrale vernieuwingsplannen opgesteld met haar samenwerkingspartners.
Uitwerkingsplannen voor: Overtoomse Veld, Middengebied Zuid, Spoorzone, Kolenkit, Nannostraat, Scholeneiland, Geuzenveld Zuid, Wegener Sleswijk, Indische Buurt, Transvaalbuurt, Hoefijzer (Staalmanbuurt) in het kader van de wijkiaanpak.	2009, 2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2009, 2010	Convenant Indische buurt, Spoorstrook Zuid XL	Boven de norm	Eigen Haard heeft uitwerkingsplannen opgesteld voor deze wijken. Voor de Indische Buurt heeft Eigen Haard een convenant getekend met de andere Amsterdamse corporaties en stadsdeel Zeeburg voor 2007-2010. De hoofdlijn luidt als volgt: voor 6.500 woningen is de strategie gericht op consolideren. Sloop is aan de orde bij ruim 750 woningen, waarvoor er 650 vervangende nieuwbouwwoningen terugkomen. Hiervan wordt 70% als koopwoningen of (middel-)dure huurwoning gerealiseerd en zal circa 30% tot de sociale huurvoorraad gaan behoren. 1.000 woningen worden gerenoveerd tot woningen die kwalitatief bij de tijd zijn. Er zullen zo'n 850 à 900 huurwoningen worden verkocht waarvan er 225 eerst gerenoveerd worden. De omvang van de huurvoorraad van de corporaties in de Indische Buurt neemt af van 8.900 tot 7.750 woningen. In maart 2010 is het uitwerkingsplan voor de Overtoomse Veld verschenen (Spoorstrook Zuid XL). De basis voor dit uitwerkingsplan is het Vernieuwingsplan Overtoomse Veld. Het uitwerkingsplan Spoorstrook Zuid XL biedt een stedenbouwkundig en financieel kader. Eigen Haard is verantwoordelijk voor het plangebied Spoorstrook Zuid XL (en Middengebied Zuid) in het Vernieuwingsplan Overtoomse Veld binnen de Raamovereenkomst Integrale Gebiedsontwikkeling Parkstad van 2008. De opgave omvat: vergroten van de leefbaarheid, sociale en economische positie van de bevolking verbeteren, woningbestand vernieuwen en differentiëren, faciliteiten bieden voor extra werkgelegenheid en mogelijkheden benutten voor economische bedrijvigheid.
Herontwikkeling van het in 2009 aangekocht voormalig Stork-terrein tot integraal woon-werk gebied dat een bijdrage levert aan de algemene kerntaken in Noord en de aangrenzende aandachtswijk Vogelbuurt/plein	2010	Interne vragenlijst	Jaarverslag 2010	Conform de norm	In 2010 kreeg het voormalige Storkterrein met 35.000 m² bedrijfsruimte zijn nieuwe naam 'De Overkant'. Dit terrein zal een metamorfose ondergaan tot een plek aan het IJ waar wonen, werken en recreëren kan worden gecombineerd. In de tussentijd ontwikkelt de Overkant zich tot creatieve 'hotspot' en evenementenlocatie met ongeveer 150 tot 250 verhuureenheden die worden verhuurd. In 2010 hebben de eerste huurders hun intrek genomen.
Voor elke wijk is begin 2010 een wijkvisie gereed.	2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010	Memo stand van zaken Buurtuitvoeringsplannen sept 2010	Conform de norm	Voor elke wijk is een wijkvisie gericht. Ter toelichting: Eind augustus 2010 is er een inventarisatie gemaakt van de voortgang van alle activiteiten die in het kader van de wijkiaanpak uiteengezet waren. De wijken Venserpolder en Holendrecht zijn toegevoegd, die niet tot de Vogelbuurtwijken behoren, maar waar Eigen Haard wel met een activiteitenprogramma is gestart dan wel plant te starten, gericht op leefbaarheid en veiligheid. Het lijkt er dus op dat er voor elke wijk een wijkvisie gereed is. In september 2010 is reeds 23% van de activiteiten afgerond, 55% lopend en 18% van de activiteiten moet opgestart worden.
In 2010 wordt ook het meetinstrumentarium voor het meten van de prestaties in de aandachtswijken verder ontwikkeld.	2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010	Nieuw kader voor de Eigen Haard-wijkiaanpak, 2010	Conform de norm	In het nieuwe kader voor de EH-wijkiaanpak staat beschreven dat het zaak is om regelmatig de voortgang te bespreken met de intern en extern betrokkenen bij het uitvoeringsprogramma. Rapportage over de voortgang vindt op regelmatige basis plaats met de gebiedsdirecteur (DKP GO). Tevens wordt er vermeld dat er een eindmeting plaats dient te vinden nadat de looptijd van het uitvoeringsprogramma (circa 4 jaar) is verstreken, en dat het ook mogelijk is om een tussenmeting te doen. Het lijkt er niet op dat het meetinstrumentarium dus verder ontwikkeld is. Er zijn wel onderleggers in elke sturing geven op de voortgang van de planproducten maar deze geven meer een helicopter view geven van de stedelijke ontwikkeling en niet van de specifieke wijkiaanpak.

Energie en duurzaamheid

Het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Ontwikkeling van een integrale visie op het gebied van milieu wat betreft nieuw bouw, renovatie en beheer. Eigen Haard wil bewustere stappen zetten op het gebied van milieu en waar mogelijk maatregelen nemen die een gezond en duurzaam leefklimaat bevorderen en kwantiteit toevoegen aan het bezit.	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 is de milieuvisie ontwikkeld. Met deze visie wil Eigen Haard richting geven aan haar milieubeleid voor de komende jaren. Het accent ligt op woonlastenreductie (o.a. CO2 reductie). Waar mogelijk legt zij een relatie met het gebruik van (eindige) bronnen, de levensduur en levenscyclus van milieuvriendelijke installaties en materialen. In 2009 wil Eigen Haard de milieudoelstellingen omvormen tot beleid en uitvoering geven aan de doelen.
Per 31 december 2008 beschikken alle woningen over een energiecertificaat. Per 1 januari 2008 wordt bij elke verkooptransactie een certificaat geleverd. Objecten die in de verkoopvrijver zitten, krijgen voorrang bij een EPA-berekening	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Milieuvisie Eigen Haard	Conform de norm	In de milieuvisie staat vermeld dat in het kader van de EPBC (energielabel) de energieprestatie van de hele woningvoorraad in beeld wordt gebracht op basis van referentiewoningen. In 2008 was iets meer dan 50% van haar bezit gelabeld.
Elk jaar een spraakmakend project inzetten met hoogwaardige (milieu)technieken en materialen. Eigen Haard experimenteert met duurzame energietechnieken en zoekt hiervoor samenwerking met onder meer kenniscentra om deze technieken door te ontwikkelen	2008-2009	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2008, 2009	Boven de norm	In 2008 en 2009 was dit Landlust in Bos en Lommer vanwege de opzienbarende duurzaamheid en renovatie. Het gaat hier om de renovatie met samenvoeging van een beeldbepalend verouderd bouw blok, maar dan met een grondige aanpak van een samenhangend stelsel van energiemaatregelen. Eigen Haard won de Transitie trofee en heeft rondleidingen gegeven aan groepen van bijvoorbeeld VROM en de TU Delft.
Eigen Haard realiseert een reductie van CO2-uitstoot die aansluit bij de vergaande sectoraal gemaakte afspraken; in de periode 2008-2020 een CO2-reductie realiseren van ten minste 20%. Dit wordt gemeten met de Duurzaamheidsmonitor die verder ontwikkeld wordt in 2010. Tevens wordt hierbij gekeken naar zaken zoals het Eigen Haard kantoor en het gebruiken van nieuwe energiebronnen. Deze milieuambities worden doorvertaald in het onderhouds-, renovatie- en nieuw bouw programma	2008-2010	Milieuvisie Eigen Haard 2009, Bedrijfsjaarplan & -begroting 2010	Jaarverslag 2008, 2009, 2010	Conform de norm	Er is in 2008 isolerend HR++ glas in 40 woningen en 63 lege woningen aangebracht. Er zijn 2.585 HR cv-ketels geplaatst. Aan dakbedekkingen op woongebouw en is 45.000 m2 vernieuwd of overlaagd, zodat deze daken voldoen aan de geldende normen voor isolatie. In 2008 is een zogenaamde 'gebouw beheer systeem' aangebracht op de collectieve verwarmingsketels in vijf complexen zodat het functioneren en het energieverbruik continue gemonitord kan worden. In 2009 heeft Eigen Haard in 76 woningen isolatieglas aangebracht. In 2009 heeft Eigen Haard 9.200 m2 aan dakisolatie aangebracht en zijn er 2.592 HR verwarmingsketels geplaatst. In 2009 is 75% van het bezit voorzien van een energielabel. Ongeveer 44% van het bezit heeft een slechte energieprestatie (E, F en G-label). Ook in 2010 is Eigen Haard aan het kijken naar manieren om de vermindering van de CO2-uitstoot te bewerkstelligen. Zij heeft bijvoorbeeld elektrische poolscooters gekocht. De duurzaamheidsmonitor laat zien wat de effecten zijn van haar energiebesparende maatregelen.
Eigen Haard wil wonergegedrag beïnvloeden en streeft daarmee een woonlastenreductie na met behoud van de keuzevrijheid en comfort voor de klanten.	2009	Milieuvisie Eigen Haard 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm	Eigen Haard geeft voorlichting aan huurder over milieu- en energiebesparende maatregelen die huurders zelf kunnen nemen (water- en energiebesparing, goed gebruik maken van CV-installaties e.d.) verruimd. Eigen Haard deelde in 2009 energiebespaarboxen uit. Voor aanstaande kopers en huurders is het mogelijk om de effecten van woningverbeteringen in woonlastenontwikkeling (kosten voor huur en energie) zichtbaar te maken.

In 2010 wordt 1/3 van de in aanbouw te nemen nieuw bouw projecten klimaatneutraal ontwikkeld: Overtoomse Veld (Amsterdam), Kreekrijk (Saendelft), Noorddammerweg (Amstelveen). Vanaf 2015 zal dit in principe gelden voor alle in aanbouw te nemen nieuw bouw.	2010-2015	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2010, Milieuvisie Eigen Haard 2009	Jaarverslag 2010	Boven de norm	Samen met bouw onderneming Era Contour, architectenbureau KOW en Amoveerder Oranje BV werkt Eigen Haard onder de naam Co Green aan de vernieuwing van het Overtoomse Veld-Middengebied Zuid. Het doel is samenwerken aan het klimaatneutraal slopen en nieuw bouw van woningen die klimaatneutraal te bewonen zijn.
Bij ingrijpende woningverbetering worden woningen op het niveau van energieklassen B gebracht en/of minimaal twee labelstappen gerealiseerd	2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	De woningen in onze renovatieprojecten worden doorgaans na renovatie in label B of C opgeleverd. Eigen Haard heeft 75% van het Amsterdamse bezit en circa 80% van haar gehele bezit gelabeld.
In het onderhoudsprogramma worden 2 projecten ontwikkeld met vernieuwende milieumaatregelen (o.a. pilot groen dak, E-ketels), waarbij het milieurendement in beeld wordt gebracht	2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2010	Jaarverslag 2010	Boven de norm	Er is een materialengroep opgericht die toetsingscriteria voor nieuwe materialen heeft gesteld. Zij lichten de huidige materialen door op duurzaamheid en CO2-reductie, bijvoorbeeld loodvervangers, verf, tegels, keukens en installaties. Ook nieuwe materialen kunnen aan de hand van de criteria worden getoetst om te zien of ze een plek verdienen op de materialenlijst.

Leefbaarheid

Het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt

	Jaar	Brondocument	Toetsings document	Resultaat	Toelichting
Aanstellen van wijkbeheerders	2008-2009	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2008, 2009. Huismeesters en wijkbeheerders versie 25 febr 2009	Conform de norm	In 2008 werden er vijf nieuwe wijkmeesters aangesteld die o.a. actief zijn in de Indische Buurt en Amsterdam Zuidoost. In 2009 is het aantal wijkbeheerders vergroot (en zijn er extra wijkkantoren geopend in de Vogelbuurt/Ijplein in Noord, in de Indische Buurt en in de Suchtelen van de Haarenbuurt).
Professionaliseren wijkbeheer met gebiedsgerichte inzet op basis van rayonplannen	2008-2009	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008, 2009	Jaarverslag 2008, 2009. Huismeesters en wijkbeheerders versie 25 febr 2009	Conform de norm	Wijkbeheerders, buurtconciërges en huismeesters zijn actief in een aantal van de complexen en wijken van Eigen Haard. Zij kijken niet alleen toe op technische zaken maar vervullen ook een sociale functie als 'ogen en oren' van de wijk. In 2009 werd de inzet en zichtbaarheid van het wijkbeheer gewaardeerd met een 7. Eigen Haard heeft onderzoek gedaan naar het wijkbeheer naar aanleiding van enkele problemen. Eigen Haard geeft in de resultaten hiervan blijk van haar behoefte om het (sociaal) toezicht op huis- en leefregels te versterken en dit actief te handhaven.
Aandachtswijken in orden vitale wijken waar het prettig wonen, werken en leven is: Aantal aandachtswijken met een stijgende score op leefbaarheid.	2008-2010	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008, 2009, 2010	Jaarplan 2008, 2009	Bijzondere prestatie	Eigen Haard tracht wijken vitaal te maken en houden door vier mogelijkheden met succesfactoren: het bevorderen van de leefbaarheid; de wijk is schoon, heel, veilig en prettig. Dit gebeurt door projecten uit te voeren op het gebied van leefbaarheid, wijkbeheer, maatschappelijke opvang en het terugdringen van overlast. 2. Stimuleren van participatie. 3. Zorgen voor gedifferentieerd bezit: een heterogene, stabiele wijk bereiken. Eigen Haard wil dit vorm geven door de realisatie van goede en toegankelijke woningen met zorgarrangementen, van maatschappelijk vastgoed en door het accommoderen van bedrijvigheid en winkels. 4. Inzetten op een integrale aanpak van aandachtswijken. Dit gebeurt door wijkaanpak en gebiedsontwikkeling waarbij Eigen Haard aanstuurt op een integrale aanvulling van de voorwaarden waaraan voldoen moet worden om te kunnen spreken van vitale wijken. In 2009 is er in stadsdeel Zuidoost, in de buurten Venserpolder en Holendrecht sprake van teruglopende leefbaarheid en toenemende criminaliteit geweest. In de Venserpolder heeft Eigen Haard daarom in 2009 een herstart gemaakt met het ontwikkelen van een gebiedsontwikkelprogramma. In Holendrecht worden plannen gemaakt voor de herontwikkeling van het winkelcentrum, dat van cruciaal belang is voor het goed functioneren van de wijk. Uit de Bewonersscan blijkt dat de leefbaarheid in de wijken waar de Wijk aanpak is gestart is gestegen ten opzichte van 2 jaar geleden. Wel blijkt dat bijvoorbeeld in de Overtoomse veld het oordeel over de woningskwaliteit is gedaald.
Bijdrage leveren aan het professionaliseren van het VvE-beheer (en hiermee aan de leefbaarheid en woonomstandigheden in complexen en buurten). Werken in accountteams om de interne processen te verbeteren van de semi-openbare ruimten door het afsluiten, inrichten en beheren van gemeenschappelijke tuinen en binnenterreinen bij tien projecten.	2008	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2008 heeft Eigen Haard zich ingezet voor het verbeteren van het VvE-beheer door bijv. de organisatie van jaarvergaderingen, door accountteams in te stellen en verbeterde afspraken te maken met ontwikkelaars en VvE's.
	2008	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 heeft Eigen Haard gewerkt aan het schoon, heel, veilig en mooi maken van de wijk door middel van schoonmaakacties, kunstprojecten, het meer besloten maken van binnentuinen en het stimuleren van buurtcohesie met behulp van buurtfeesten.
Schoonmaken van complexen en (semi)openbare ruimten en het invoeren van schoonmaakcontracten in tien complexen	2008	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 heeft Eigen Haard vele schoonmaakacties georganiseerd samen met bewoners, gemeente/stadsdelen en instellingen in de buurt. Dit gebeurde o.a. in de wijk estelijke tuinsteden, Zuidoost en Centrum en in Aalsmeer, Amstelveen en Kudelstaart. Een voorbeeld is 'Kolenkit Leeft!', een grootse opzet van een schoonmaakactie en instanties in deze wijk. Ook heeft EH een intern protocol 'opruimen algemene ruimten' ontwikkeld, zodat er een standaard werkwijze en middelen zijn voor dit soort acties.

In vijf projecten de veiligheid aanpakken door o.a. inbraakpreventie en brandpreventie	2008	Bedrijfsjaarplan- & begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Om de veiligheid te vergroten heeft Eigen Haard portieken in de Riouw straat afgelopen en verschillende achterpaden/binnentuinen afgesloten in o.a. Zuidoost, Osdorp en Oost, zodat binnentuinen minder toegankelijk worden voor ongewenste bezoekers. Daarnaast heeft EH in 2008 het convenant 'Gezamenlijke aanpak van de teelt van hennep in de gemeenten regio Zaanstreek-Waterland' ondertekend om gevaar en overlast voor omwonenden te beëindigen.
Plan van aanpak opleveren voor vererving (aankoop/nieuw bouw), beheer en verhuur van maatschappelijk vastgoed.	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Jaarplan 2008, Zorgstrategie	Conform de norm	Voor Eigen Haard heeft concrete doelstellingen opgesteld in het kader van wonen en zorg. In 2008 is zij aan de slag gegaan met de uitwerking en realisatie van deze doelstellingen. Er worden enkele voorbeelden van maatschappelijke opvang genoemd in het jaarverslag. Wat betreft de Kamers met Kansen is er een intentieverklaring getekend, de plannen zitten nog in een initiatiefase. Een projectplan voor op de opvang van tienermoeders is eind 2008 door de gemeente afgekeurd. Over de locatie is nog discussie. EH pakt de maatschappelijke opvang dus actief aan.
Aankoop van 500 m2 panden ter versterking van de buurtconomie in de aandachtswijken (Transvaal, Vogelbuurt/Uplein, Indische Buurt). Tevens ontwikkeling standaard maatregelen die Eigen Haard flexibel in kan zetten ter verbetering van zelfredzaamheid van bewoners, aanpak overlast, buurtconomie en bewonersparticipatie bij duurzame projecten.	2009-2010	Bedrijfsjaarplan- & Begroting 2009, 2010, website Eigen Haard (bemiddeling bij overlast)	Jaarverslag 2009, 2010	Boven de norm	Eigen Haard heeft projectsteun aangevraagd van het CFV voor een adviseur in de buurtconomie ten behoeve van het versterken van de buurtconomie. Eigen Haard ziet haar taak breder dan alleen het verhuren van woonruimte. Zij heeft in de Czaar Peterstraat diverse woonruimten omgezet in bedrijfsruimten om de buurt te verlevendigen. In het voorjaar van 2009 heeft zij een wedstrijd voor (startende) ondernemers georganiseerd. De invulling en uitstraling van de bedrijfsruimten kregen meer aandacht in 2009 en zal een vervolg krijgen in 2010 (jaarverslag 2009). Daarnaast wil Eigen Haard de buurtconomie te versterken door een buurtbeheerbedrijf te ontwikkelen met als doel om bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op te laten doen met het schoon, heel en veilig houden van buurten. Zij wil drie pilotprojecten starten: een buurtbeheerbedrijf in Noord en de Dichtersbuurt en een Klussendienst voor Eigen Haard-breed. Ook besteedt zij werk uit aan bedrijven die werkervaringsplaatsen ter beschikking stellen.
Minimaal vier structurele samenwerkingsverbanden met wijkpartners om de wijk beter & efficiënter schoon, heel, veilig en sociaal houden. Het aantal wijkbeheerkantoren wordt uitgebreid tot 12	2009-2010	Bedrijfsjaarplan - & begroting 2009, 2010	Jaarverslag 2010	Boven de norm	In 2009 zijn er acht zorgconvenanten en/of intentieverklaringen getekend om een structurele samenwerking tot stand te brengen. Er zijn er in 2010 3 wijkbeheerkantoren toegevoegd. In 2009 waren er reeds 13 waarmee het totaal aantal wijkkantoren op 16 komt.
6.000 m2 maatschappelijk vastgoed opgestart. Bijvoorbeeld een gezondheidscentrum, onderwijs, leerwerkbedrijf, cultuur/ontmeting of multifunctioneel centrum.	2009	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2009 is er 1.855 m2 maatschappelijke functie gerealiseerd. In 2009 zijn vier nieuwe eerstelijns gezondheidscentra in voorbereiding genomen (Osdorp, Lisse, Saendelft en Aalsmeer) en heeft EH in de Marathonbuurt haar voormalige kantoor bestemd voor zorgaanbieder Odense. In Geuzenveld-Slotermeer heeft Dress for Success een pand betrokken. In Slotervaart is stichting Ara Cora gehuisvest, welke jongeren uit de wijk voetbaltrainingen aanbiedt, in ruil voor inzet voor de buurt. Diverse projecten bevinden zich in de opstartfase.
Experimenteren binnen toegestane kaders met deregulering van woningtoewijzing in kwetsbare complexen en wijken.	2009	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2009 is er een proef voorbereid om het toewijzen van woningen tegen te gaan aan huurders met een drugsgerelateerde achtergrond. In 2010 gaat deze proef van start in de Dichtersbuurt (Slotervaart). Doel is om de afname van de leefbaarheid als gevolg van de toenemende drugsoverlast een halt toe te roepen.
50 projecten op het gebied van schoon (opruim/schoonmaak), veilig (inbraakpreventie), heel (herstel semi-openbare ruimten) en prettig (ter versterking binding met buurt en sociale samenhang).	2009	Bedrijfsjaarplan- & Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	Er zijn door de participatiemedewerkers in samenwerking met de wijkpartners meer dan honderd projecten georganiseerd in 2009 op deze gebieden.
Ontwikkeling concept voor buurtbeheerbedrijf, haalbaarheidstoets en mogelijke start van de implementatie	2009	Bedrijfsjaarplan- & Begroting 2009	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2009 heeft Eigen Haard de beslissing genomen om een buurtbeheerbedrijf te ontwikkelen. Haar doel is om bewoners met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaring op te laten doen met het schoon, heel en veilig houden van buurten. Zoals eerder genoemd is zij drie pilotprojecten gestart: twee buurtbeheerbedrijven en een Klussendienst.
In 2010-2011: realiseren 3 projecten met huisvesting/voorzieningen voor dak- en thuislozen, VMBO-jongeren (Kamer met Kansen project) en tienermoeders	2010-2011	Bedrijfsjaarplan- & Begroting 2010	Jaarverslag 2010	Bijzondere prestatie	In 2010 is het aantal toewijzingen gestegen van 212 in 2009 naar 237. Eigen Haard werkt intensief samen met maatschappelijke organisaties als Cordaan, HVO-Querido, Leger Des Heils, Blijfgroep en Mentrum om bijvoorbeeld dak- en thuislozen, (ex)verlaafden, mensen met een psychiatrische achtergrond en mensen in nood te huisvesten.

<p>6.000 m2 maatschappelijk vastgoed opgestart. Bijvoorbeeld een gezondheidscentrum, onderwijs, leerwerkbedrijf, cultuur/ontmoeting of multifunctioneel centrum.</p>	<p>2010</p>	<p>Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010</p>	<p>Jaarverslag 2010</p>	<p>Bijzondere prestatie</p>	<p>In 2010 is er 2147 m² aan maatschappelijk vastgoed opgeleverd (o.a. BOOT in de Indische Buurt). In 2010 vindt mogelijk de overname van maatschappelijk vastgoed in stadsdeel Zeeburg plaats. In 2010 zijn nog in ontwikkeling: Olympiaplein (maatschappelijke functie), een begeleidings- en buurtruimte in Koningsvrouw en van Landlust, een ontmoetingsruimte in Aalsmeer Nieuw Oosteinde, multifunctionele accommodaties in de Kolenkitbuurt en het gezondheids- en dienstencentrum in Lisse. In totaal is er voor circa 5.000 m² aan maatschappelijk vastgoed opgestart.</p>
<p>Samenwerking en vernieuwing inzetten om overlast effectief aan te pakken en huisuitzettingen van probleemgezinnen te voorkomen.</p>	<p>2010</p>	<p>Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010</p>	<p>Jaarverslag 2010</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>Voor de Dichtersbuurt onderzocht EH experimentele toewijzing in het belang van de leefbaarheid. In 2010 heeft Eigen Haard 25% meer overlastmeldingen ontvangen dan vorig jaar (1.400 meldingen). Geluidsoverlast is een veel voorkomende klacht. Daarnaast komen er klachten binnen omtrent psychiatrie, verslavingsproblematiek, vervuiling, schulden en vereenzaming. Eigen Haard bemiddelt met behulp van medewerkers, maar ook middels de stichting Beter Buren. Ook gebruikt Eigen Haard de oren en ogen van wijkbeheerders om overlast aan te pakken.</p>
<p>Probleemgroepen wordt perspectief geboden waar mogelijk, onder andere door wijkbeheer te combineren met leer-werk-, of welzijnsprojecten. Twee experimenten starten: *Eigen Werk Buurtbeheerbedrijf. Hoofddoelen hiervan zijn het vergroten van de leefbaarheid en moeilijk bemiddelbare (buurt)bewoners naar werk toe leiden *Servicemanagement (welzijnsactiviteiten in combinatie met complexbeheer). De servicemanager is iemand die welzijnsactiviteiten opzet in opdracht van de wijk - c.q. zorgaanbieder (bijvoorbeeld het runnen van een plaatselijk dienstencentrum) en daarbij in opdracht van Eigen Haard de rol van complexbeheerder vervult.</p>	<p>2010</p>	<p>Bedrijfsjaarplan - & begroting 2010</p>	<p>Informatie Wijkontwikkeling 2011</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>De werkzaamheden om de pilot voor het BuurtBeheerBedrijf op te zetten zijn in 2009 gestart. Het eerste project is feitelijk in 2010 gestart: het klussteam met Zone3 met werkzaamheden in voornamelijk Zuidoost. In 2011 wordt het samenwerkingsverband van het tweede project ondertekend met BSN Werkervaringsbedrijf in Noord. In 2010 wordt de verkenning afgerond naar de toepasbaarheid van een servicemanager. In het Olympisch Kwartier is ervoor gekozen dit experiment niet verder uit te werken. Na de oplevering is er hier eerst een huismeester geplaatst. Er bleek geen andere locatie voorhanden te zijn om dit experiment uit te voeren.</p>

Bijzondere doelgroepen

Het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Algemeen en overige doelgroepen					
Ontwikkelen en op proef implementeren van nieuwe verhuurcontracten voor vormen van begeleid (zelfstandig) wonen. Hierdoor is het mogelijk de risico's op overlast op een andere manier te verminderen dan alleen met 'drang' en 'dwang'	2008	Bedrijfsjaarplan & begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 heeft Eigen Haard haar samenwerking met HVO Querido verder verbeterd middels de afspraken 'Woonbegeleiding op Maat'. De cliënt van HVO Querido kan een optimale start maken en Eigen Haard kan beroep doen op de expertise van HVO Querido in de woonbegeleiding van huurders zodat problemen niet verder escaleren en huisuitzetting voorkomen kan worden.
Maatschappelijk opvang van bijzondere doelgroepen met afspraken over woonbegeleiding om overlast terug te dringen. Circa 60 personen in Amsterdam bemiddelen uit diverse doelgroepen van het stedelijk programma maatschappelijke opvang. Twee projecten zijn benoemd, opgestart en in voorbereiding genomen.	2008	Bedrijfsjaarplan- & Begroting 2008	Jaarverslag 2009	Boven de norm	In 2008 waren 63 van de 228 bijzondere toewijzingen aan zorg en opvang. Een opvang voor tienermoeders bevindt zich in de voorbereidingsfase; er is nog een discussie gaande over de locatie. Daarnaast is er een Kamers met Kansen project in voorbereiding in Osdorp. In 2008 is Je Eigen Stek gerealiseerd (5 woningen) en het Bertolt Brechtshuis (5 extra woningen).
180 woningaanbiedingen aan bijzondere doelgroepen in het kader van maatschappelijke opvang	2009	Bedrijfsjaarplan & begroting 2009	Jaarverslag 2009	Boven de norm	In 2009 heeft Eigen Haard een prijs gewonnen voor 'je Eigen Stek'; een woonvorm voor ex-daklozen zonder verslaving en psychische problemen, waarbij de bewoners zelf zeggenschap hebben over het beleid. In de Czaar Peterbuurt zijn er twee crisisopvang- en drie instroomplaatsen in het opvanghuis Alexandria voor dak- en thuisloze jonge moeders geopend. Het eerste cluster van zes gedeeltelijke zelfstandige woningen zal in april 2010 worden opgeleverd, het tweede in 2011. Ook zijn in 2009 tien woningen ter beschikking gesteld voor jonge moeders die een volgende stap in hun wooncarrière kunnen maken door meer zelfstandig te gaan wonen. In Amsterdam-Noord wordt een opvang voor ex dak- en thuislozen voorbereid aan de Heggerankweg. Er hebben in 2009 in totaal 212 bijzondere toewijzingen plaats gevonden. Het gaat hierbij om maatwerkregeling (31), zorg en opvang (32), statushouders (58), pardonregeling (70) en beroepsgroepen Zorg, Onderwijs, Politie (21 waarvan 11 uit 2008).
Evaluatie van het experimentele project Woonbegeleiding op Maat dat EH in 2009 met HVO/Querido startte	2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2010	Jaarverslag 2010, Sociale stijging: tussen droom en daad	Conform de norm	In het jaarverslag van 2010 zijn meerdere projecten te vinden waarbij samen wordt gewerkt met HVO/Querido. 'Woonbegeleiding op Maat' (Individueel Begeleid Zelfstandig Wonen, IBZW) is geëvalueerd binnen het platform Corpovenista. Ook Je Eigen Stek is geëvalueerd.
Gezamenlijk met andere corporaties maatwerk leveren bij het aanbieden van passende huisvesting aan bijzondere doelgroepen (conform Aedeslijst), waaronder zorgbehoevenden, dak- en thuislozen, jongeren zonder toereikende startkwalficatie, statushouders, vrouw enopvang	2010	Bedrijfsjaarplan en begroting 2010	Jaarverslag 2010	Bijzondere prestatie	Eigen Haard participeert in diverse projecten om passende huisvesting te bieden voor bijzondere doelgroepen, zoals een vrouwenopvang, daklozenopvang enzovoorts. Zij werkt hierbij o.a. samen met het Leger des Heils. In 2010 vonden er 236 bijzondere toewijzingen plaats (72 maatwerkregeling, 57 zorg en opvang, 106 statushouders en 1 in de beroepsgroepen Zorg, Onderwijs en Politie)

Jongeren					
Samen met andere partijen zoeken naar mogelijkheden om een jongerenfoyer (kamers met kansen, een combinatie met leren en werken) in Nieuw West te starten	2008	Bedrijfsjaarplan & begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Deze foyer is in aanbouw maar de ingebruikname komt in het geding door bezuinigingen van de gemeente. Er wordt momenteel gezocht naar een oplossing, de nieuwe bouw is bijna klaar.
Labelen van woningen voor jongeren en een pilot starten voor het verhuren van jongerenwoningen met 'Jongerencontracten' die eindigen wanneer de jongere 26 jaar wordt	2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2010	Jaarverslag 2010	Boven de norm	Eigen Haard ontwikkelt met Stadgenoot een jongerencontract. Jongeren moeten de woning verlaten als ze de leeftijd van 26 jaar hebben bereikt. De inschrijfduur bij Woningnet wordt niet stopgezet. De pilot wordt mede door de Dienst Wonen, Zorg en Samenleving politiek en financieel ondersteund. Tussen 2007 en 2009 had Eigen Haard 259 woningen gelabeld voor jongeren (van de 662 in totaal). Ook voor 2010 wordt verwacht dat de doelstelling (800 woningen gelabeld voor jongeren) gehaald wordt.
Ouderen en mensen die zorg behoeven					
Gemiddeld 60 zorgwoningen te realiseren; aanbieden van beschermd wonen met zorg (24-uurs zorg en toezicht) en welzijn, in lijn met de extramuralisering in de zorg	2008	Bedrijfsjaarplan & begroting 2008, definitie uit jaarplan 2009 L&P	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Tussen 2007 en 2010 zijn er 98 zorg/wibo-woningen gerealiseerd in projecten en zijn er 80 in ontwikkeling. Daarnaast zijn er 15 Fokuswoningen gerealiseerd voor mensen met een meervoudige beperking in het Olympisch Kwartier. In het Rustoord Lisse wordt gewerkt aan het nieuwe Woonzorgcentrum Trompenburg, waar 77 zelfstandige zorgwoningen, 33 zorgwoningen en 22 intramurale woningen worden gerealiseerd.
Een aantal lopende projecten in het kader van wonen, zorg en welzijn continueren: 1. Lisse: herstructurering Rustoord Lisse 2. Aalsmeer, nieuw Oosteinde: zorgwoningen met wijksteunpunt 3. Amstelveen: logeershuis voor dementeren 4. Landsmeer: seniorenwoningen met dienstenaanbod Zorgcirkel 5. De Bongerd: zorgaanbod in nieuwe bouw wijk realiseren 6. Olympisch kwartier: Wibo's, FOKUS woningen en woongroep voor ouderen 7. Saendelft: zorgwoningen en MFC 8. Osdorp: deelplan D1 Wibo's en groepswoningen	2008	Bedrijfsjaarplan & begroting 2008	Jaarverslag 2008-2009	Conform de norm	1. Is gecontinueerd in 2008, 2009 (en 2010). In Lisse werkt Eigen Haard aan twee woonservicewijken en een woonzorgcentrum dat hiervan het middelpunt zal worden. 2. In 2008 is de bouw gestart van het eerstelijns gezondheidszorgcentrum, wijksteunpunt voor ouderen en 90 seniorenwoningen in Aalsmeer (Nieuw Oosteinde). Er zijn maatregelen uitgevoerd om het complex toegankelijker te maken. In 2009 heeft Eigen Haard 58 sociale huurwoningen en 34 koopwoningen opgeleverd in de nieuwe wijk Nieuw Oosteinde in Aalsmeer. Het winkelcentrumgebied wordt naar verwachting in 2010 opgeleverd (met 90 woningen voor senioren waarvan 30 zorgwoningen en 12 vrije-sectorhuurwoningen, een wijksteunpunt en een eerstelijns gezondheidscentrum). 3. In Amstelveen heeft Eigen Haard in 2009 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de Zonnehuisgroep Amstelland en de gemeente Amstelveen, wat resulteert in 16 hotelkamers voor Alzheimerpatiënten (tijdelijke opvang). Deze was in 2008 nog in voorbereiding maar financiële problemen zorgden voor vertraging. 4. In Landsmeer is het nieuwe bouwproject Breekoever opgeleverd. De seniorenbewoners kunnen gebruik maken van een aanbod van zorg en diensten van Zorgcirkel. 5. De Bongerd is in aanbouw. In 2008 waren er woningen voor verstandelijk gehandicapten gepland voor Mentrum (GGZ) en Cordaan. Het Olympisch kwartier is niet terug te vinden in het jaarverslag 2009, in 2008 zijn er 189 nieuwe bouw woningen opgeleverd.
Eigen Haard draagt er zorg voor dat vóór 2013 haar bezit maximaal toegankelijk is gemaakt voor minder validen, zowel op niveau van nultreden als voor rollator- en rolstoel- en doorgankelijk (1 tot en met 5 sterren), zodat huurders langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Het gebruik van vernieuwde software maakt ook deel uit van het toegankelijk maken van het woonbezit.	2009-2010	Zorgstrategie Eigen Haard	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2009 heeft Eigen Haard 170 woningen toegankelijk(er) gemaakt, door onder meer het aanbrengen van automatische deuropeners, videfoon, ophogen van galerijen en aanbrengen van antislipvloeren. Bij ruim 400 andere woningen zijn aanvullende maatregelen uitgevoerd om de toegankelijkheid en veiligheid te vergroten. Eind 2009 waren er voor 1.378 woningen werkzaamheden in voorbereiding. De doelstelling van deze projecten is het bevorderen dat ouderen of mensen met een beperking langer in hun woning kunnen blijven wonen.

Eigen Haard moet een sluitende inventarisatie maken van de technische mogelijkheden en onmogelijkheden. In samenwerking met de overheids/zorgpartners moet worden nagegaan waar toegankelijkheid nodig is en welke typen aanpassingen voor de verschillende doelgroepen wenselijk zijn. Op deze manier worden investeringen van Eigen Haard in toegankelijkheid van woningen maximaal doelmatig en efficiënt ingezet	2009-2011	Zorgstrategie Eigen Haard	Jaarverslag 2009	Conform de norm	Eigen Haard ziet het toegankelijk maken van woningen en w oongebouwen voor senioren als een middel om differentiatie in de voorraad aan te brengen. Daarnaast organiseert zij samenwerkingsverbanden zodat mensen zo lang mogelijk kunnen blijven wonen. Deze zijn gericht op toegankelijke woningen en een goed aanbod van zorg en voorzieningen. Zij ziet de samenwerking en afstemming tussen zorg, wonen en wonen als basis voor projecten effectief aan te pakken en zorgbehoevenden een perspectief te bieden op adequate, aangepaste huisvesting. In 2009 heeft zij acht zorgconvenanten en/of intentieverklaringen getekend om deze samenwerking tot stand te brengen. In alle renovatie- en nieuwbouwprojecten kijkt zij in de eerste fase of er mogelijkheden zijn om zorgdoelgroepen, indien gewenst, te huisvesten. Dit is o.a. afhankelijk van de ligging van het project in een woonwoning.
Eigen Haard is per 2013 één van de drie belangrijkste partners voor de lokale zorgaanbieders (in de regio Amsterdam) in de ontwikkeling van duurzame en kwalitatief hoogwaardige zorglocaties. Het gaat hier om zowel de doelgroepen senioren (V&V), locaties beschermd wonen voor de verstandelijk gehandicapten zorg (VG), de psychogeriatrische zorg (PG), en de geestelijke gezondheidszorg (GGZ). Eigen Haard profileert zich in de periode van 2009-2013 als een meedenker, medeoprichter en vernieuwer op de markt van wonen, zorg en service. Daartoe intensificeert Eigen Haard bestaande producten en diensten en ontwikkelt Eigen Haard een tiental (vernieuwde) initiatieven voor de totale doelgroep van huurders, (overige) woonwoningers en zorgbehoevenden	2009-2011	Zorgstrategie Eigen Haard	Jaarverslag 2009	Conform de norm	Eén van de maatschappelijke ambities is om zorg te dragen voor kwalitatief goed en divers woonaanbod in uiteenlopende woonmilieus, waarbij Eigen Haard streeft naar wooncarrièremogelijkheden voor verschillende klantgroepen. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar mensen met lage inkomens of groepen op de woningmarkt in haar werkgebied die extra zorg of begeleiding nodig hebben. Zij wil bijvoorbeeld een signaalfunctie opzich nemen omdat haar mensen als een van de weinigen bij ouderen of hulpbehoevende huurders achter de voordeur komt. Daarnaast noemt Eigen Haard o.a. de maatschappelijke opvang.
Circa 75 woningen per jaar realiseren voor huishoudens met een zorgvraag die behoefte hebben aan toegankelijke of aanpasbare woningen	2009	Bedrijfsjaarplan & begroting 2009	Jaarverslag 2009	Bijzondere prestatie	Zoals hierboven genoemd heeft Eigen Haard in 2009 170 woningen toegankelijk(er) gemaakt.
Op aanvraag verrichten van aanpassingen (pilots) in het kader van Onbezorgd wonen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een traplift of douchebeugels	2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	In 2010 heeft Eigen Haard 'onbezorgd wonen' bedacht, waarbij op de website 27 aanpassingen staan vermeld, met pictogram en uitleg. Een deel van de aanpassingen verzorgt Eigen Haard. In 548 woningen zijn er kleine aanpassingen aangebracht zoals douchezitjes.
Oplevering van 350 toegankelijke zorgwoningen, waarvan een deel met 24 uur zorg op afroep. Dit heeft ook betrekking op het toegankelijk maken van het bestaande bezit.	2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2010	Jaarverslag 2010, LP 2010 Q4 voor CBP	Conform de norm	In 2010 bevatten de opgeleverde complexen 738 woningen. Eigen Haard geeft aan dat het sterrensysteem het gemakkelijker moet maken om alle gradaties van de aan hun bezit toegevoegde 'toegankelijkheidsverbeteren' beter te kunnen meten en uitleggen.
Ontwikkelen van enkele bijzondere woonconcepten (Thuishuis, Locatie voor ouders met gehandicapte kinderen, Woongroep allochtone ouderen)	2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	Eigen Haard werkt samen met maatschappelijke organisaties als Cordaan, HVO-Querido, Leger Des Heils, Blijfgroep en Mentrum. In de Czaar Peterbuurt in Amsterdam Centrum realiseerde Eigen Haard in 2010 woningen waar dakloze tienermoeders semi-zelfstandig kunnen wonen. Aan de Heggerankweg is een kleinschalige 24-uurs woonvoorziening voor 22 oudere dursverslaafde ex dak- en thuislozen gerealiseerd.
Acht initiatieven starten in woonwoningbuurten (2 getekende convenanten)	2010	Bedrijfsjaarplan & begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	Er zijn drie convenanten getekend: Convenant Wonenplus Landsmeer, convenant Kamers met Kansen Osdorp, convenant begeleid wonen met Cordaan tbv Landlust. Daarnaast zijn er diverse initiatieven: Propoints, toegankelijkheidsprojecten en diverse eerstelijns gezondheidscentra.

Starters

<p>Woningen ontwikkelen voor starters tussen de 18 en 28 jaar, zowel nieuw bouw als bestaande bouw</p>	<p>2008-2015</p>	<p>Bedrijfsstrategie 2008-2015, bedrijfsjaarplan & begroting 2008</p>	<p>Scorecard PO 2008-2009, jaarverslag 2008-2009</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>In 2008 zijn er 22 huur starterswoningen en 105 koop starterswoningen (ten opzichte van de norm 16 huur starters en 0 koop starters) in ontwikkeling genomen. In 2008 onderzoekt Eigen Haard de mogelijkheden om o.a. 32 startersappartementen (duurzaam) te bouwen. In 2009 is er in Ouderkerk aan de Amstel gestart met 11 appartementen voor starters in Ouderkerk Zuid en 19 MGE koopwoningen in Tuindorp Ouderkerk-Zuid. In 2010 zijn tevens afspraken met de gemeente Aalsmeer die betrekking hebben op starters. In 2011 zijn er aan de 'Zaanse Strip' 17 appartementen speciaal ontwikkeld voor starters. In 2010 is gestart met de Starters Renteregeling waarbij de woningcorporatie 20 procent van de maandelijkse rentelasten voorschiet zodat een koopwoning voor meer mensen bereikbaar wordt.</p>
<p>Analyseren concepten voor verkoop onder voorwaarden (Gereguleerd Eigendom, Betaalbare Woning Zaanstad en Koop Garant). De inzet wordt gezien de marktsituatie vooralsnog aangehouden</p>	<p>2009</p>	<p>Bedrijfsjaarplan & begroting 2009</p>	<p>Jaarverslag 2009</p>	<p>Conform de norm</p>	<p>In het jaarverslag van 2009 staat dat Eigen Haard via stichting GENederland de totstandkoming van koopwoningen voor bepaalde doelgroepen willen bevorderen en gebruik maakt van een systeem van Gereguleerd Eigendom. In 2010 zijn afspraken gemaakt over Koopgarant. Inmiddels is wel met de Startersrenteregeling gestart.</p>

Stakeholdersparticipatie

Het betrekken van huurders/bewoners/andere bewoners bij het vormgeven en realiseren van beleid

	Jaar	Brondocument	Toetsingsdocument	Resultaat	Toelichting
Stimuleren actieve deelname van bewoners aan hun leefomgeving en inzetten voor de collectieve belangen van bewoners die hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Doel is om de sociale cohesie te bevorderen. 2008: Ook zelf actiever op zoek gaan naar slimme en creatieve ideeën van huurders, naast het overleg met de bewonerscommissies. In samenwerking met stadsdelen en maatschappelijke ondernemingen ondersteunen van buurtinitiatieven, bijvoorbeeld twee kruisagentprojecten in Amsterdam Noord, schoonmaakacties, straatfeesten. Tevens worden bij alle projecten van meer dan 10 woningen een bewonerscommissie of renovatieraad geformeerd en actief betrokken bij de planvorming.	2008-2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2009, dirabesluit modernisering huurderparticipatie 23 09 08, bedrijfsjaarplan- en begroting 2010	Jaarverslag 2008-2009	Conform de norm	In 2008 werkte Eigen Haard zelf aan een opvallend energiezuinig renovatieproject waarbij de bewoners zelf nadenken over de toepassing van tal van energiemaatregelen. De doelstelling (stimuleren van de participatie etc) komt terug in het jaarverslag 2008. In 2008 lag de nadruk in bijvoorbeeld Geuzenveld/Slotermeer op een intensief participatietraject waarbij Eigen Haard met mensen op straat en in actieve netwerken heeft gesproken die hun visie op de wijken gaven. In de tweede helft van het jaar is gewerkt aan verwerking van de participatieresultaten in het vernieuwingsplan.
Dialogo aangaan met stakeholders (huurders, gemeente/stadsdelen en maatschappelijke partijen op het gebied van zorg, veiligheid en onderwijs)	2008-2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008, 2009, 2010	Jaarverslag 2008-2010	Conform de norm	In 2009 is het instrumentarium voor de dialoog met belanghebbenden, de zogenaamde 'horizontale' verantwoordelijkheid vernieuwd. Verder vindt er regelmatig overleg plaats met de Huurdersfederatie Alert, lokale overheden. Eigen Haard werkt samen met collega-corporaties in respectievelijk de Amsterdamse en Zaanse Federatie van Woningcorporaties, het Platform Woningcorporaties Noordvleugel Randstad en Aedes. Met het Ministerie van VROM is minstens één keer per jaar contact over de prestaties van Eigen Haard. Overleg met zorg- en welzijnsinstellingen vindt op bestuurlijk niveau plaats zonder vaste frequentie. De relatie manager Wonen Zorg Welzijn onderhoudt regulier overleg over samenwerking en lopende projecten. In 2009 heeft Eigen Haard onderzocht hoe zij aanvullend op regulier overleg de dialoog met belanghebbenden kan versterken. Met ingang van 2010 wordt er minimaal één keer per jaar een belanghebbendendialoog georganiseerd. In september 2010 heeft deze dialoog plaats gevonden. Dit wordt een jaarlijks terugkerend evenement met een actueel thema.
Modellen voor gebiedsgerichte participatie met de vier lokale huurderskoepels en bewonerscommissies uitgewerkt	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Eigen Haard schrijft in haar jaarverslag 2008 intensief te communiceren met de huurderskoepel, lokale huurdersorganisaties en bewonerscommissies. Overleg over wooncomplexen en de directe woonomgeving vindt minimaal twee keer per jaar plaats tussen medewerkers en de bewonerscommissies. Jaarlijks worden de complexen gezamenlijk geschouwd.
Organiseren van klankbordgroepen in herstructureringsgebieden.	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 werden de bewoners van Koningsvrouwen en in Landlust betrokken bij de renovatie en energiebesparing. Naar zeggen van Eigen Haard werden buurtbewoners nog nooit in deze mate betrokken bij renovatieplannen.
Deelnemen aan participatietrajecten, opgezet door stadsdelen. Dit moet uitmonden in kleinschalige projecten in wijken en buurten om burgers meer mee te laten doen.	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Eigen Haard heeft bijvoorbeeld deelgenomen aan het programma Koers Nieuw West. Dit programma richt zich op het verbeteren van de sociaal-economische positie van bewoners in Nieuw West. Een ander voorbeeld zijn de 'achter de voordeur' bezoeken. Bewonersadviseurs gaan in de Indische Buurt langs huizen en voeren gesprekken.
Samenwerkingsverbanden met vrijwilligersorganisaties, bijvoorbeeld voor bewonersnetwerken.	2008	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Een voorbeeld is de intentieverklaring tussen Eigen Haard en Eigen Kracht met als doel huurders te helpen zelf een duurzame oplossing te vinden bij dreigende uitzetting. Een ander voorbeeld is buurtbemiddeling (Beter Buren).

Instelling van een klantenpanel waarmee, op een vlotte manier, aanvullend onderzoek wordt uitgevoerd over specifieke projecten, activiteiten, plannen, communicatie-uitingen etc. Tevens wordt elk project door middel van een enquête aan de bewoners geëvalueerd. In 2010 wordt ook elke kwartaal een onderzoek uitgevoerd via het Eigen Haard Klantenpanel en wordt geëvalueerd hoe het Klantenpanel functioneert en wat het oplevert	2009-2010	Dirabesluit modernisering huurderparticipatie 23 09 08 Jaarverslag 2009 en 2010 KF	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2009 is het eigen Haard klantenpanel gestart. Zo'n 1600 huurders denken elk kwartaal mee over uiteenlopende onderwerpen. De resultaten publiceert Eigen Haard op onze website.
Doorzetten modernisering huurdersparticipatie door actieve bewoners te verzamelen rondom concrete vraagstukken (renovatie, schoonmaak, sociaal contact). Zakelijke afspraken (service level agreements) maken met bewonerscommissie over het complexbeheer. Handhaven stageprogramma's voor bewonerscommissieleden. Instellen van het programma 'binnenkijken bij de huurbaas'. Er komen 10 thema's, waaronder bij huurincasso. Het programma wordt 2 keer per jaar aangeboden aan 20 deelnemers.	2009	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2009, dirabesluit modernisering huurderparticipatie 23 09 08	Jaarverslag 2009	Conform de norm	In 2009 heeft Eigen Haard overlegd met de huurdersfederatie Alert over o.a. modernisering van de huurderparticipatie. Twee keer per jaar legt de directieraad een werkbezoek af waarbij ze één of meerdere complexen uit hun aandachtsgebied bezoeken, woningen en woonomgeving bekijken en spreken met bewoners, ondernemers en bewonerscommissies. De commissieleden hebben stage gelopen bij Eigen Haard.
Cyclus van workshops over onderwerpen die voor bewonerscommissies van belang zijn om hun taak goed uit te voeren (onderhoudsbegroting, servicekosten, schrijven van een nieuw brief).	2009	Dirabesluit modernisering huurdersparticipatie 23 09 08	Jaarverslag 2009, Scorecard LP	Conform de norm	Eigen Haard heeft verschillende workshops georganiseerd.
Extra inzet leveren bij ingrijpende renovatie of slooptrajecten; per project wordt een participatieplan opgesteld.	2009	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2009	Scorecard LP 2009	Conform de norm	In 2009 zijn er vijf functionele groepen opgezet met bewoners (bijvoorbeeld voor renovatie). Dit kan ook een actieve groep zijn die zich inzet voor een leefbaarheidsthema. Het betreft hier de tegenhanger van formele participatie.
Voortzetten modernisering huurderparticipatie.	2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	2010: er worden renovatiegroepen opgericht (bijvoorbeeld bij Landlust) en er zijn vele projecten georganiseerd (zie ook leefbaarheid)
De tevredenheid van bewoners na afloop van sloop- en renovatietrajecten wordt apart onderzocht in 2010.	2010	Bedrijfsjaarplan & -begroting 2010	Jaarverslag 2010	Conform de norm	Uit de bewonersscan blijkt dat huurders in wijken waar Eigen Haard met grootschalige wijkaanpak is gestart, een duidelijke verbetering ervaring (bijvoorbeeld Transvaalbuurt, Kolenkitbuurt en Overtoomse Veld). Naast een duidelijke impuls vanuit Eigen Haard aan de participatie gedurende sloop- en renovatietrajecten is er geen informatie te vinden over een apart onderzoek naar tevredenheid na afloop van deze trajecten.

C. *Overzicht interne gesprekken*

	Naam	Functie
1	Nico Nieman	Bestuurder
	Mieke van den Berg	Bestuurder
2	Chretien Mommers	Directeur Wonen
	Peter Hildering	Directeur Vastgoedbeheer
	Twan Zeegers	Directeur Nieuwe Markten
3	Pim Hogenboom	Strategie
	Ton Dassing	Control
	Suzan Fuengshunut	HR
	Frank Hederik	Directiesecretaris
4	Gert Dijkstra	Leefbaarheid & Participatie
5	Lisa Verburg	Klantrelaties & Frontoffices
6	Paul Buhrs	Verkoop
	Aad van Meel	Projectontwikkeling
7	Sylvia Sint	Voorzitter OR
8	Robert Huijsman	Financiën
	Bart Hogervorst	ICT/Facilities
9	Cees Stam	Projectbureau
	Bart de Jong	Technisch Beheer

D. Overzicht externe gesprekken

	Organisatie	Naam	Functie
	Gemeente/stadsdelen		
1	Gemeente Amsterdam	De heer Ossel	Wethouder Wonen en wijken
	Gemeente Amsterdam	De heer Klandermans	Afdelingsmanager Wonen en Stedelijk Vernieuwing
2	Gemeente Aalsmeer	De heer Litjens	Burgemeester
		Mevrouw Jansen	Beleidsmedewerker wonen
3	Gemeente Landsmeer	De heer Monteban	Wethouder Volkshuisvesting
		De heer Dekker	Hoofd afdeling VROM
4	Stadsdeel Nieuw-West	De heer de Wilt	Wethouder Wonen en Stedelijke Vernieuwing
		De heer Man	Manager procesbureau
5	Stadsdeel Oost	Mevrouw Özütok	Wethouder wijkaanpak
6	Stadsdeel Noord	De heer Diepeveen	Wethouder Volkshuis-vesting
		De heer Aslan	Beleidsmedewerker wijkenaanpak
	Huurders		
7	Huurdersfederatie Alert	De heer Ten Have	Voorzitter
	Huurdersraad Amstelveen	De heer Spinhoven	Voorzitter
	Huurdersvereniging Aalsmeer/Kudelstaart	De heer Van Heteren	Voorzitter
	Huurdersvereniging Ouderkerk aan de Amstel	Mevrouw. Verheul	Voorzitter
8	ASW	De heer Meijerman	directeur
9	Woonbond	De heer Agterkamp	Regioconsulent Woonbond
	WzW-partijen / maatschappelijke dienstverlening		
10	Cordaan	Mevrouw Straks	Directeur Huisvesting & Facilitaire Zaken
11	WonenPlus (Landsmeer)	Mevrouw Boon	Coördinator RSWP
		Mevrouw van Landen	Directeur Regionale Stichting WonenPlus
12	HVO-Querido (daklozenopvang & begeleid wonen)	De heer Baas	Directeur
13	Leger des Heils Goodwillcentra Amsterdam (daklozenopvang)	De heer Dijkstra	Algemeen directeur
		De heer Remigius	Projectmanager Leger des Heils
14	Vita Welzijn en Advies (Amstelveen/Aalsmeer)	Mevrouw Ebbelinghaus	
15	Doras (Vroegeropaf/schuldhulp)	De heer Meerman	Directeur Doras
		De heer Van Noorden	Medewerker vroegeropaf
	Leefbaarheid/ buurtbeheer/veiligheid		
16	Eigen Kracht Centrale (schuldhulp/zelfredzaamheid)	De heer Van Pagée	Directeur
17	Eigenwijks (wijkbeheer/bewonersactivering)	De heer Glastra van loon	Directeur

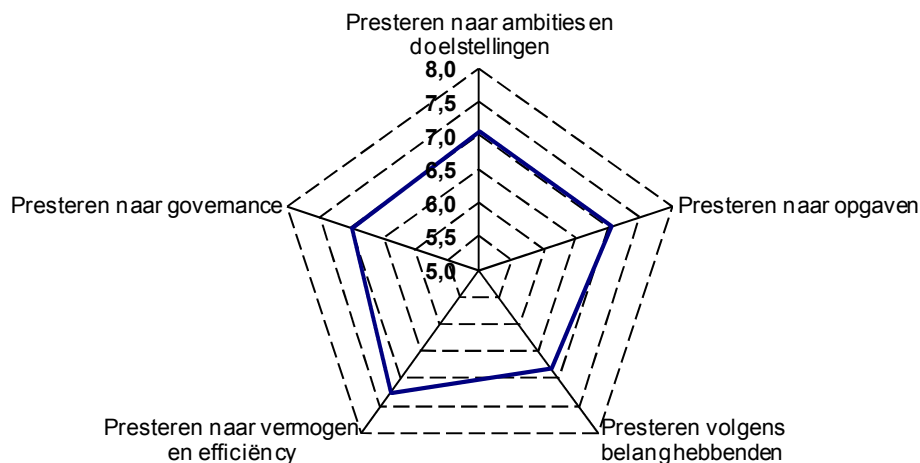
18	HvA (BOOT, studenten voor de wijk)	De heer Andeweg	Sr. Project-manager
	Collega corporaties		
19	AFWC	De heer Van Harten	Directeur
	Innovatieve bouwpartners		
20	Van der Leij Groep BV (onder andere energiezuinigheid, Groen Akkoord)	De heer Van der Leij sr	Algemeen directeur
		De heer Van der Leij jr	Algemeen directeur
21	ERA Contour BV (klimaatneutrale gebiedsontwikkeling)	De heer Homberg	Statutair directeur, voorzitter ERA Contour

E. Integrale scorekaart

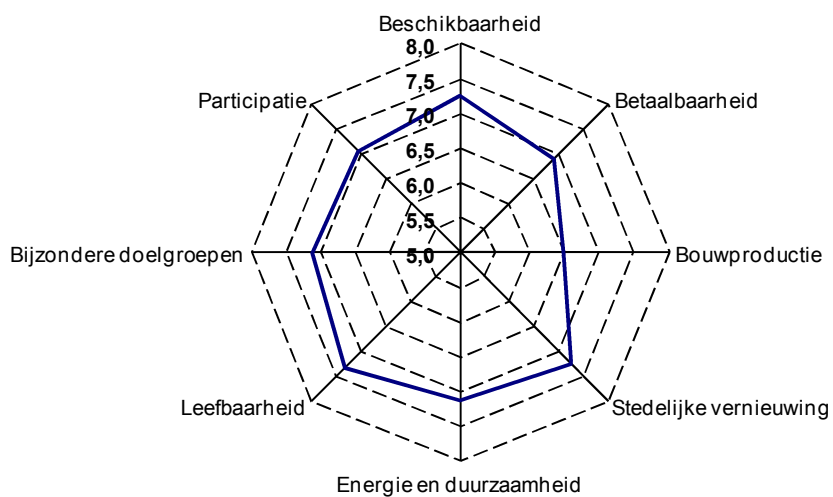
Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie	Kennis en inzicht	Planning	Monitoring	Eindscore
	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar ambities en doelstellingen	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
Beschikbaarheid	7,3	7,5	7,0	7,0	7,3
Betaalbaarheid	6,8	7,5	7,0	7,0	6,9
Bouwproductie	6,2	7,5	7,0	7,0	6,5
Stedelijke vernieuwing	7,3	7,5	7,0	7,0	7,3
Energie en duurzaamheid	7,1	7,5	7,0	7,0	7,1
Leefbaarheid	7,4	7,5	7,0	7,0	7,3
Bijzondere doelgroepen	7,1	7,5	7,0	7,0	7,1
Participatie	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
Presteren naar opgaven	7,1	7,0	7,0	7,0	7,1
Landelijke opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Regionale opgaven	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Lokale opgaven	7,1	7,0	7,0	7,0	7,1
Presteren volgens belanghebbenden	6,8				6,8
Missie en visie	6,6				6,6
Inspraak, participatie en communicatie	6,4				6,4
Beleidskeuzes en afwegingen	6,9				6,9
Prestatieafspraken	7,1				7,1
Resultaten	7,0				7,0
Verantwoording	6,9				6,9
Presteren naar vermogen en efficiëntie	7,3				7,3
Beoordeling Centraal Fonds en WSW	7,5				7,5
Financieel beleid	7,1				7,1
Financiële positie	7,3				7,3
Treasury	7,2				7,2
Interne beheersing	7,5				7,5
Efficiëntie	6,9				6,9
Governance	7,0				7,0
Naleving en handhaving code	7,9				7,9
Ambities en doelen	7,0				7,0
Opgaven in het werkgebied	6,0				6,0
Invloed van belanghebbenden	7,0				7,0
Vermogen	7,0				7,0
Totaalscore					7,1

F. Prestatiespinnenwebben

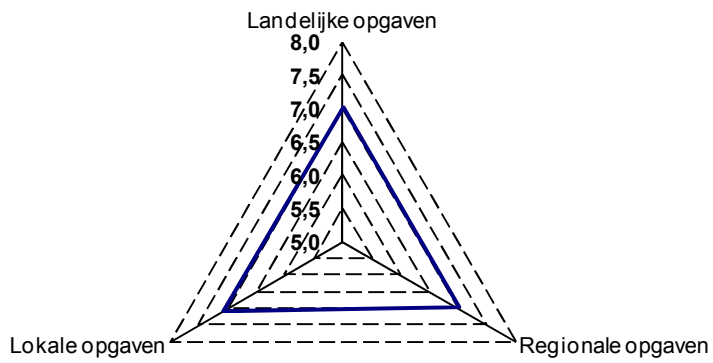
Totaalscore Maatschappelijke Visitatie Eigen Haard



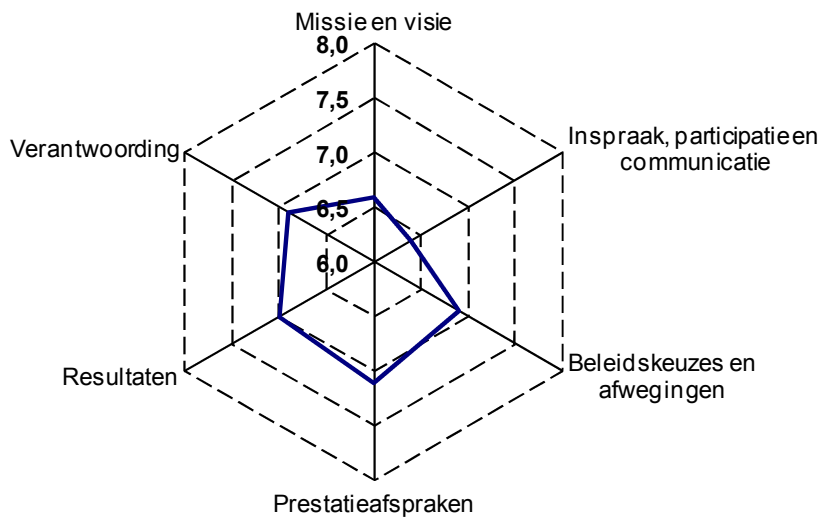
Score presteren naar ambities en doelstellingen



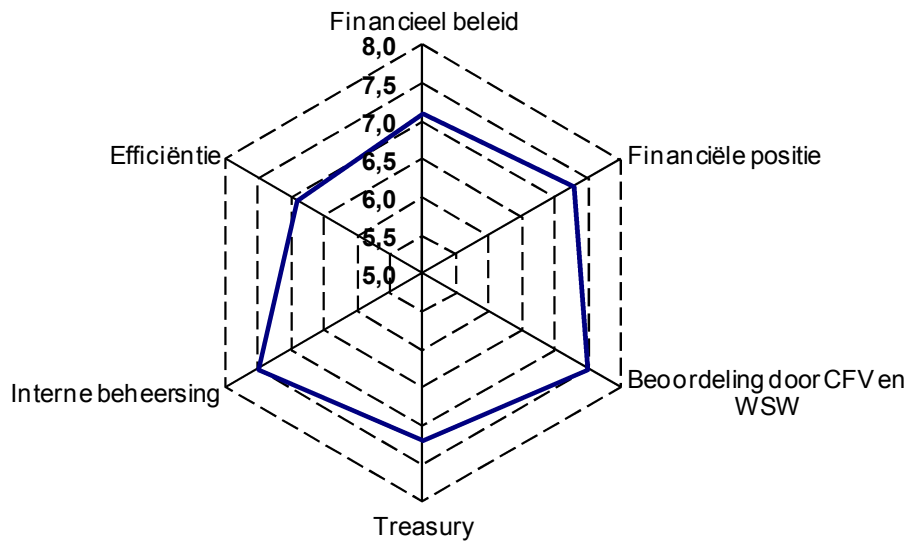
Score presteren naar opgaven



Score presteren volgens belanghebbenden



Presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar governance

